

GOBIERNO QUE INNOVA

HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA EN AREQUIPA

JOSÉ ROJAS GÓMEZ
JOSÉ LUIS MORALES CHARCA
FRANCISCO HUANCAHUIRE CHÁVEZ



IDEOs
Centro de Investigación
y Producción Científica

Gobierno que Innova

Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

Editor



Gobierno que Innova

Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

**José Eduardo Rojas Gómez, José Luis Morales Charca,
Francisco Elmer Huancahuire Chávez**

Editado por

CENTRO DE INVESTIGACIÓN & PRODUCCIÓN CIENTÍFICA
IDEOS E.I.R.L

Dirección: Calle Teruel 292, Miraflores, Lima, Perú.

RUC: 20606452153

Primera edición digital, Agosto 2025

Libro electrónico disponible en www.tecnohumanismo.online

ISBN: 978-612-5166-71-5

Registro de Depósito legal N°: 2025-09259

ISBN: 978-612-5166-71-5



José Eduardo Rojas Gómez

 <https://orcid.org/0000-0001-5804-1751>

jrojasg@ucsm.edu.pe

Universidad Católica Santa María, Arequipa – Perú

Doctor en Economía y Negocios Internacionales por la Universidad Católica Santa María. Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Gestión de la Producción de la Universidad Nacional de San Agustín. Economista de la Universidad Católica Santa María. Asesor y Consultor de Proyectos de Inversión con más de 25 años de experiencia. Embajador del Modelo Hexágono de Innovación Pública (HIP) en el Perú por el Gobierno de Aragón de España. Coordinador de la Unidad de Educación de la Mesa de Innovación Regional de Arequipa (MIRA). Mentor de la Incubadora de Negocios JAKU UNSA y Asesor EQUIPU UCSM. Docente, Investigador y Conferencista. Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento de Estudios Generales de Tecsup.

José Luis Morales Charca

 <https://orcid.org/0000-0003-2073-264X>

jmoralesc@unsa.edu.pe

Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú

Doctorado en Administración de Negocios por la Universidad Nacional de San Agustín. Magister en Gestión Pública por la Universidad San Martín de Porres, Lima. Master en Gerencia Pública por EUCIM Business School, Madrid-España. Magister en Administración por EENI Global Business School, Tarragona-España. Especialidad en Gestión Municipal por Universidad ESAN, Lima. Especialidad en Arbitraje en Contratación Pública por la Universidad Continental. Ingeniero Comercial y Licenciado en Administración. Con 19 años en cargos de Alta Dirección en Gobiernos Municipales. 12 años como Profesor Universitario de Pregrado y Postgrado en la Universidad Nacional de San Agustín y la Universidad Continental. Actualmente es Gerente Regional de la Producción del Gobierno Regional de Arequipa.

Francisco Elmer Huancahuire Chávez

 <https://orcid.org/0009-0005-4121-179X>

fhuancahuire@ucsm.edu.pe

Universidad Católica Santa María, Arequipa – Perú

Magíster en Administración de Empresas por la Universidad Católica de Santa María. Licenciado en Economía por la Universidad Católica de Santa María. PAE en Business Administration, en Escuela de Administración de Negocios para graduados, ESAN.

Diplomado en Comercio Exterior, Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales y Diplomado en Dirección de Empresas, en Escuela de Administración de Negocios para graduados, ESAN. En cuanto a experiencia laboral, fundador de Fábrica de Confecciones Paretto SAC, en la que trabaja más de 25 años a la fecha. Ganador del Premio Presidente de la República al Emprendimiento, Esfuerzo y Desarrollo de la Pequeña Empresa – 2008.

ÍNDICE

RESEÑA	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	10
La encrucijada de la gestión pública arequipeña	11
Una problemática que necesita ser mirada de cerca	12
Las preguntas que guían esta investigación	13
¿Por qué importa este estudio?	16
Relevancia socioeconómica	16
Factibilidad técnica y operativa.....	18
CAPÍTULO II	20
La innovación pública en el Perú: avances y desafíos.....	21
Conexiones con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	30
El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050: visión y estructura	32
Gobiernos locales: protagonistas del cambio.....	37
Una mirada comparada: experiencias internacionales.....	73
Chile: estrategias locales	73
Brasil: programas y políticas públicas	80
México: modelos replicables.....	81
CAPÍTULO III	83
Innovación: definiciones y matices.....	84
La nueva gestión pública y el camino hacia la modernización del Estado	88
La innovación en los gobiernos locales	89
Características distintivas.....	89
Tipologías y formas de innovación	89
Factores que impulsan la innovación en lo público	93
El papel de los actores y aliados estratégicos (stakeholders).....	97
CAPÍTULO IV	107
Técnicas y herramientas empleadas.....	108
Diseño y enfoque de investigación	110
Desarrollo del proceso metodológico	114
CAPÍTULO V	117
Modelo de innovación público propuesto.....	118

Fase 0. Creación del equipo directivo y operativo	119
Fase 1. Asignación de ambiente (Coworking)	120
Fase 2. Diagnóstico preliminar gestión de la innovación	121
Fase 3. Input: Problema o necesidades.....	125
Fase 4. Identificación de stakeholders del proyecto.....	125
Fase 5. Identificación de la problemática	125
Fase 6. Investigación de la problemática	126
Fase 7. formulación de propuestas de solución.....	126
Fase 8. Desarrollo de piloto.....	126
Fase 9. Implementación de la solución	127
Fase 10. Monitoreo y control del proyecto	127
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	132
REFERENCIAS	134

RESEÑA

Este libro constituye un aporte sustancial al conocimiento y la práctica de la innovación pública en el contexto de los gobiernos locales de la provincia de Arequipa. A través de un recorrido estructurado y argumentado, la obra aborda una problemática que, aunque presente en el discurso político y académico, aún carece de un desarrollo sistemático y metodológico que permita su aplicación efectiva. Partiendo de un análisis de la situación actual de la innovación en el Perú, y complementándolo con referentes internacionales como Brasil, Chile y México, el texto identifica los factores, condiciones y procesos que pueden transformar la gestión municipal en un motor de valor público y participación ciudadana.

La propuesta central un modelo de innovación pública diseñado para la gobiernos locales surge de un riguroso trabajo de revisión bibliográfica, análisis de experiencias, entrevistas a actores clave y evaluación de las condiciones locales. El modelo se presenta de forma secuencial, a través de fases que van desde la conformación de equipos y espacios de trabajo hasta la implementación, monitoreo y evaluación de soluciones innovadoras. Este enfoque permite no solo comprender la innovación como un concepto abstracto, sino visualizarla como un proceso práctico, medible y replicable.

La obra destaca por su capacidad de integrar marcos teóricos con estrategias operativas, proponiendo un puente entre la reflexión académica y la gestión pública cotidiana. Asimismo, incorpora la perspectiva de la ciudadanía como eje central del proceso innovador, reconociendo que la legitimidad y sostenibilidad de las soluciones dependen de su conexión con las necesidades reales de la población.

En síntesis, este libro no solo documenta y analiza la innovación pública en el Perú y en contextos internacionales, sino que entrega una herramienta concreta para que los gobiernos locales de Arequipa puedan iniciar un camino hacia una gestión más eficiente, transparente y participativa. Es, por tanto, una lectura de interés tanto para académicos y estudiantes como para autoridades, funcionarios y profesionales vinculados a la gestión pública.

INTRODUCCIÓN

En la última década, la innovación se ha posicionado como un motor esencial para el desarrollo institucional y la mejora de los servicios públicos en el mundo. Distintas regiones Europa, América Latina y el Caribe, África, América del Norte, Este de Asia y Oceanía, Oeste de Asia y Sudeste Asiático han puesto en marcha múltiples iniciativas para fortalecer la capacidad de respuesta de sus gobiernos y crear valor público (Global Innovation Index, 2022). En el contexto latinoamericano, Brasil, Chile y México lideraron en 2023 el índice regional de innovación, impulsando políticas y estrategias que han logrado integrarse en la gestión local, con resultados significativos en diversas áreas del quehacer municipal.

En el Perú, aunque se observan avances, estos han sido desiguales. Algunos gobiernos locales como la **Municipalidad Metropolitana de Lima**, la **Municipalidad Distrital de Miraflores** y la **Municipalidad Distrital de San Isidro** destacan por haber establecido áreas o laboratorios de innovación pública, lo que les ha permitido diseñar y ejecutar proyectos innovadores de manera estructurada. Sin embargo, en la provincia de Arequipa la situación es distinta: la mayoría de los gobiernos locales presenta un desarrollo incipiente o nulo en esta materia, careciendo de estructuras organizativas dedicadas a la innovación.

Como señalan Morales et al. (2014), *“no se ha producido todavía una sistematización académica y operativa de experiencias en innovación en el sector público que sirva para promover su replicabilidad”*. Cabrero y Carrera (2008) complementan afirmando que la innovación en los gobiernos locales de América Latina puede entenderse como *“una gran masa de conocimientos, experiencias y aprendizajes todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos, pese a su enorme riqueza y diversidad”*. Esta falta de sistematización representa un desafío, pero también una oportunidad para desarrollar un **modelo de innovación pública** adaptado a la realidad de los municipios arequipeños, que promueva la participación ciudadana, integre buenas prácticas y fomente la mejora continua.

Para Bernal (2010), “el objetivo general es el reflejo central de la problemática planteada y la noción formulada como título del plan de investigación; cada objetivo

específico nace del objetivo general y se debe formular de manera que se orienten hacia la consecución del objetivo central”. Bajo esta premisa, los objetivos de este libro han sido concebidos siguiendo una lógica correlativa y secuencial, de modo que cada uno de ellos contribuya de manera directa al cumplimiento del propósito principal de la investigación.

El objetivo general se orienta a proponer un modelo de innovación pública para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa, con la finalidad de que este contribuya a la generación de valor público, fortaleciendo la capacidad de gestión y promoviendo un enfoque moderno, inclusivo y centrado en el ciudadano. Para alcanzar este objetivo central, se han formulado objetivos específicos que permiten abordar la problemática desde distintos ángulos y niveles de análisis, integrando tanto la visión nacional e internacional como la realidad local.

El libro está organizado en **cinco capítulos** que permiten al lector avanzar de lo conceptual a lo operativo, culminando con la propuesta de un modelo de innovación pública específico para la provincia de Arequipa.

En el **Capítulo I – Planteamiento Teórico**, se expone la problemática central, su contextualización y las razones que justifican el estudio. Se describe la relevancia social, económica y académica del tema, así como la factibilidad de su desarrollo. Este capítulo ofrece una visión clara de por qué la innovación pública es una necesidad urgente para los gobiernos locales arequipeños.

El **Capítulo II – Estado del Arte** presenta un análisis del desarrollo de la innovación pública en el Perú, sus vínculos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas nacionales, además de casos destacados en Lima Metropolitana, Miraflores y San Isidro. Asimismo, se revisan experiencias internacionales en Brasil, Chile y México, que sirven como referentes para identificar elementos transferibles al contexto local.

En el **Capítulo III – Marco Teórico**, se desarrollan los conceptos fundamentales relacionados con la innovación pública, sus tipos, formas, factores impulsores y actores clave. También se exploran modelos y metodologías aplicables, ofreciendo un soporte conceptual que fundamenta la propuesta del modelo.

El **Capítulo IV – Planteamiento Operacional** describe la metodología de investigación utilizada: técnicas e instrumentos de recolección de datos, tipo y diseño del estudio, campo de verificación y variables de análisis. Este apartado muestra cómo se ha estructurado el proceso investigativo para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados.

Finalmente, el **Capítulo V – Resultados y Discusión** expone los hallazgos de la investigación y presenta el modelo de innovación pública propuesto. Este modelo, compuesto por diez fases, desde la conformación del equipo directivo hasta el monitoreo y control, constituye la herramienta central del libro, diseñada para ser implementada en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa y generar valor público tangible y sostenible.

Este libro es más que un análisis académico: es una propuesta práctica y contextualizada para transformar la gestión municipal mediante la innovación pública. A través de un recorrido que va desde la identificación de la problemática hasta la presentación de un modelo operativo, el lector encontrará herramientas, referencias y metodologías aplicables a la realidad local.

La invitación es clara: explorar estas páginas con una mirada abierta al cambio, reconociendo que la innovación no es un lujo, sino una necesidad estratégica para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Cada capítulo ha sido diseñado para inspirar, orientar y motivar a los actores municipales, académicos y comunitarios a involucrarse activamente en la construcción de un futuro más eficiente, inclusivo y participativo para la provincia de Arequipa.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS DEL ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El **planteamiento teórico** constituye la base intelectual de toda investigación, ya que permite identificar con precisión el problema que se abordará, comprender su origen y delimitar sus alcances. En el caso de este estudio, se trata de analizar las condiciones, desafíos y oportunidades que presenta la gestión pública en la provincia de Arequipa, con el propósito de proponer un modelo innovador que responda a las exigencias de un entorno dinámico, participativo y orientado a resultados.

Este capítulo se estructura en torno a la **definición y caracterización del problema de investigación**, lo que implica describir la situación actual de los gobiernos locales, sus limitaciones en materia de innovación, y la necesidad de replantear sus esquemas de funcionamiento. A partir de este diagnóstico preliminar, se formulan las **interrogantes de investigación** tanto generales como específicas que guiarán el proceso metodológico, asegurando que el estudio mantenga una dirección clara y coherente.

Se presenta también la **justificación** de la investigación, abordada desde múltiples perspectivas. En la **dimensión económica y social**, se subraya el impacto que un modelo de gestión pública innovador podría tener en la calidad de los servicios, el desarrollo local y la confianza ciudadana. Desde la **dimensión académica**, se expone el valor del estudio como aporte al debate científico sobre la nueva gestión pública y la innovación en los gobiernos locales. Finalmente, se analiza la **factibilidad investigativa**, evaluando la disponibilidad de información, los recursos técnicos y humanos, y la viabilidad para implementar los resultados obtenidos.

En síntesis, este capítulo no solo delimita el campo de investigación, sino que también establece la pertinencia y urgencia de la propuesta. Al sentar las bases teóricas y justificar su relevancia, se configura como el punto de partida para la construcción de un marco conceptual sólido, que permitirá abordar con rigor los objetivos planteados y avanzar hacia el diseño de un modelo de gestión pública más eficiente, inclusivo e innovador para Arequipa.

La encrucijada de la gestión pública arequipeña

En la provincia de Arequipa, los gobiernos locales enfrentan una **limitación estructural significativa**: la ausencia de un modelo sistemático y articulado de **innovación pública** que oriente y potencie su gestión. Esta carencia impide que las municipalidades puedan generar, de manera sostenida, un **mayor valor público** en los servicios que ofrecen a la ciudadanía. La problemática no se limita únicamente a la mejora de los servicios ya existentes, sino que también alcanza la **capacidad institucional para concebir, diseñar e implementar** nuevos servicios que respondan oportunamente a las necesidades emergentes de la población.

En un contexto social y económico caracterizado por **cambios acelerados**, demandas ciudadanas cada vez más diversificadas y la necesidad de optimizar recursos, la **falta de un modelo de innovación** dificulta que las administraciones locales puedan anticiparse a los problemas, adaptarse a escenarios imprevistos o generar soluciones creativas y sostenibles. Esto se traduce en **procesos de gestión rígidos, respuestas tardías** y, en muchos casos, en la perpetuación de deficiencias estructurales en la prestación de servicios públicos esenciales.

La innovación pública, entendida como la aplicación deliberada de ideas, procesos, métodos y tecnologías para mejorar la eficacia y eficiencia gubernamental, se ha convertido en un **factor clave para la modernización del Estado** y el fortalecimiento de la confianza ciudadana. Sin embargo, en Arequipa, esta visión aún no se ha materializado en un **modelo operativo estandarizado** que guíe a las municipalidades en la detección de necesidades, la priorización de iniciativas, la asignación estratégica de recursos y la evaluación del impacto generado.

En consecuencia, la ausencia de un esquema claro y adaptado a la realidad local **limita la capacidad de los gobiernos municipales** para ofrecer servicios públicos de calidad, inclusivos y alineados con los principios de gobernanza moderna. Esta situación demanda el diseño de un **nuevo modelo de innovación pública** que no solo permita optimizar los servicios existentes, sino que también **fomente la creación de soluciones innovadoras**, integrando la participación ciudadana, el uso inteligente de datos y la colaboración interinstitucional.

Una problemática que necesita ser mirada de cerca

En la provincia de Arequipa, los gobiernos locales presentan una **debilidad estructural en materia de gestión pública innovadora**, ya que carecen de un modelo formal que les permita **integrar prácticas de innovación de manera sistemática** en la administración de sus procesos y en la prestación de servicios a la ciudadanía. Esta ausencia se traduce en limitaciones para rediseñar procedimientos, optimizar recursos y responder de forma ágil a las nuevas demandas sociales y económicas que surgen en el territorio.

En un esfuerzo por promover la innovación en la gestión pública, el **Gabinete Ministerial del Perú**, en colaboración con el **Gobierno de Alemania**, publicó en marzo de 2021 la *Guía de Buenas Prácticas de Innovación Pública: 10 interrogantes clave para la gestión de innovación*. Este documento, elaborado a partir de una revisión reflexiva de **casos reconocidos entre los años 2015 y 2019** por su excelencia en gestión pública premiados por la organización Ciudadanos al Día (CAD), ofrece un conjunto de orientaciones inspiradas en experiencias exitosas. Sin embargo, dicha guía, si bien constituye un aporte valioso, **no configura un modelo metodológico integral** que brinde a los gobiernos locales las herramientas necesarias para gestionar de forma rigurosa e innovadora sus procesos y servicios, incorporando de manera articulada los elementos y componentes esenciales de un modelo de innovación.

En este sentido, Morales et al. (2014) destacan que **la gestión de la innovación se estructura en torno a tres elementos centrales**: el **proceso**, los **componentes** y los **pilares**. Los pilares comprenden la **gestión del conocimiento** y los factores que impulsan la innovación; los componentes incluyen el **entorno cultural** y la **capacidad de adaptación a la realidad**, e incorporan aspectos como el cambio cultural, la participación ciudadana, las alianzas estratégicas, los recursos disponibles y los factores de motivación. La ausencia de un marco metodológico que articule estos elementos limita la capacidad de los gobiernos locales para alcanzar un desempeño innovador sostenido.

El presente estudio se inscribe dentro de la **línea cognoscitiva de las ciencias económicas, administrativas y financieras**, particularmente en el **campo económico**, donde la **innovación pública** se erige como el núcleo temático de investigación. En este

marco, se ha adoptado una **metodología de investigación de carácter exploratorio, predictivo y descriptivo**, orientada hacia una variable única: **la innovación en el gobierno local**.

Para abordar este fenómeno, se considera fundamental la perspectiva cualitativa. Tal como señala Hernández (2018), *“el modelo cualitativo resulta el más indicado en la comprensión de un fenómeno desde el punto de vista del que lo vive y más cuando se buscan tendencias y divergencias en el significado de las experiencias”* (p. 9). Esta aproximación permitirá no solo **entender la dinámica interna de los gobiernos locales**, sino también **identificar patrones y barreras** que condicionan la adopción de la innovación como práctica institucionalizada en el ámbito municipal.

Las preguntas que guían esta investigación

Las interrogantes de investigación constituyen el **núcleo orientador del estudio**, ya que permiten definir con precisión el problema a resolver y establecer el marco de referencia desde el cual se diseñará la propuesta metodológica. En esencia, son **preguntas directrices** que no solo delimitan el alcance de la investigación, sino que también determinan el tipo de información que se buscará y el enfoque analítico que se adoptará para dar respuesta a la problemática planteada.

En el caso de la presente investigación, la formulación de las interrogantes responde a la naturaleza de un **estudio cualitativo**, el cual, a diferencia de los enfoques cuantitativos, no se rige por una estructura rígida ni por secuencias metodológicas predeterminadas. La investigación cualitativa permite que el investigador **parta de una problemática abierta**, susceptible de ser redefinida y precisada en el transcurso del trabajo de campo y del análisis interpretativo, otorgando así mayor flexibilidad para explorar dimensiones no previstas inicialmente.

Tal como señala Hernández (2018), *“el planteamiento inicial no está tan delimitado como en los estudios cuantitativos y las interrogantes de estudio no han sido conceptualizadas ni definidas completamente”* (p. 9). Esto implica que, en la investigación cualitativa, las preguntas se formulan como **hipótesis exploratorias**

abiertas, que pueden evolucionar a medida que el investigador obtiene nuevos datos y perspectivas desde la experiencia de los actores involucrados.

De esta manera, las interrogantes del presente estudio se configuran no solo como **guías metodológicas**, sino también como **herramientas dinámicas** que facilitan la comprensión del contexto, la identificación de factores clave y la construcción de una propuesta de innovación pública adaptada a la realidad de los gobiernos locales en la provincia de Arequipa.

La pregunta central que orienta esta investigación se plantea en los siguientes términos:

¿Cómo diseñar un modelo de innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa que permita generar un mayor valor público para los ciudadanos?

Esta interrogante busca **condensar el propósito esencial del estudio**, sirviendo como eje articulador de todo el proceso investigativo. El enfoque no se limita únicamente al diseño teórico de un modelo, sino que también abarca su **pertinencia, aplicabilidad y capacidad de transformación** en el contexto real de la gestión municipal arequipeña. En este sentido, la noción de *valor público* se concibe como el conjunto de beneficios tangibles e intangibles que la ciudadanía obtiene como resultado de una gestión eficiente, inclusiva, transparente y orientada a la innovación.

La formulación de esta pregunta implica, además, reflexionar sobre **diversos componentes críticos**: la identificación de necesidades ciudadanas emergentes, la optimización de procesos internos, la integración de tecnologías y metodologías innovadoras, y la articulación de alianzas estratégicas con actores públicos, privados y comunitarios. Al mismo tiempo, se reconoce que el diseño de un modelo de innovación pública no puede ser ajeno a las particularidades culturales, económicas y sociales de la provincia de Arequipa, así como a las limitaciones institucionales y normativas que enfrentan sus gobiernos locales.

En consecuencia, esta pregunta general no solo pretende **orientar la búsqueda de soluciones innovadoras**, sino también garantizar que dichas soluciones estén

alineadas con los principios de la nueva gestión pública y con las metas de desarrollo sostenible, asegurando que los cambios propuestos se traduzcan en **mejores servicios, mayor confianza ciudadana y un desarrollo local más equitativo y sostenible**.

Para dar respuesta a la interrogante central y orientar el desarrollo metodológico de este estudio, se han formulado las siguientes **preguntas específicas**, cada una de las cuales se focaliza en un aspecto clave para la construcción de un modelo de innovación pública aplicable a los gobiernos locales de la provincia de Arequipa:

- a) ¿Cuál es el **estado del arte** de la innovación pública en el Perú, considerando su evolución histórica, marcos normativos, políticas implementadas y experiencias relevantes que puedan servir de referencia para el ámbito local?
- b) ¿Cuáles son los **principales avances alcanzados y las limitaciones persistentes** en materia de innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa, identificando tanto buenas prácticas como barreras institucionales, culturales o técnicas que dificultan su consolidación?
- c) ¿Qué **características distintivas** presentan los gobiernos locales de países latinoamericanos con un mayor índice de gestión innovadora como Chile, Brasil y México y de qué manera sus experiencias pueden aportar insumos y aprendizajes transferibles al contexto arequipeño?
- d) ¿Cuáles son los **factores clave que impulsan la innovación pública** en los gobiernos municipales, incluyendo elementos como liderazgo, gestión del conocimiento, cultura organizacional, recursos disponibles, participación ciudadana y alianzas interinstitucionales?
- e) ¿Qué **elementos esenciales** deben considerarse al momento de diseñar un modelo de innovación pública, de manera que este integre coherentemente componentes estratégicos, operativos y evaluativos, garantizando su adaptabilidad y sostenibilidad?
- f) ¿Qué **métricas e indicadores** deben incorporarse a un modelo de innovación pública para evaluar de forma objetiva su desempeño, impacto y contribución al valor público generado para la ciudadanía?

Estas preguntas específicas permiten **descomponer la problemática general en áreas de análisis concretas**, favoreciendo una exploración sistemática y una

construcción metodológica sólida. Asimismo, posibilitan un enfoque integral que combina la revisión documental, el análisis comparado y el estudio de campo, asegurando que la propuesta final se fundamente tanto en la teoría como en la realidad operativa de los gobiernos locales de Arequipa.

¿Por qué importa este estudio?

La ejecución de la investigación está justificada por las siguientes razones:

- a) En la provincia de Arequipa los Gobiernos locales no disponen de un modelo de innovación pública que les permita generar un mayor valor público reflejado este en la mejora de la calidad y la creación de un servicio público innovador.
- b) La innovación pública genera espacios colaborativos de trabajo que integra la participación activa de la academia, gobierno, empresa y ciudadanos lo que se denomina la cuádruple hélice.
- c) Los Gobiernos Locales están facultados por ley de fomentar la innovación en sus jurisdicciones de acuerdo a la ley Nro.30968 (Ley que promueve la ciencia, tecnología e innovación tecnológica a través de los gobiernos locales).
- d) La importancia de la innovación se sustenta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), del cual se enmarcan las políticas públicas de los países miembros contenidos en sus planes de desarrollo.

Relevancia socioeconómica

La **innovación pública** se presenta como un **motor clave para optimizar la gestión de los recursos y maximizar el impacto de las políticas locales**. Su incorporación en los gobiernos municipales de la provincia de Arequipa permite generar soluciones más **eficientes, creativas y sostenibles** frente a los problemas que aquejan a la comunidad, lo que se traduce en una **mejor asignación y uso de los recursos públicos**.

Desde la perspectiva **económica**, la aplicación de un modelo de innovación pública impulsa la racionalización del gasto, evita duplicidades en procesos administrativos, promueve la digitalización y fomenta la adopción de tecnologías que reducen costos operativos. Además, la colaboración activa con la ciudadanía y otros actores estratégicos contribuye a **identificar prioridades reales**, lo que garantiza que los recursos se destinen a intervenciones de alto impacto y retorno social.

En el ámbito **social**, la innovación pública favorece la **co-creación de soluciones** mediante la participación activa de la población, lo que fortalece el sentido de corresponsabilidad y pertenencia ciudadana. Este enfoque colaborativo genera mayor confianza en las instituciones, promueve la transparencia y potencia la capacidad de los gobiernos locales para responder de forma oportuna y pertinente a las demandas de sus comunidades.

En síntesis, la relevancia económica y social de la innovación pública radica en su capacidad para **alinear eficiencia administrativa con inclusión ciudadana**, garantizando que cada acción emprendida por la gestión local no solo optimice recursos, sino que también **contribuya al desarrollo sostenible, la cohesión social y la mejora continua de la calidad de vida en la provincia de Arequipa**.

La presente investigación posee una **relevancia académica significativa**, ya que propone un **marco metodológico innovador** que puede servir como **referente y punto de partida** para futuras investigaciones en el campo de la gestión pública y, en particular, en el ámbito de la innovación gubernamental a nivel local.

Su aporte no se limita únicamente a la formulación de un modelo aplicable a la provincia de Arequipa, sino que también **contribuye a la construcción y sistematización de conocimiento científico** sobre cómo integrar la innovación en las estructuras y procesos de los gobiernos municipales. Este valor metodológico se refleja en la definición de etapas, componentes, métricas e indicadores que permiten replicar, adaptar o ampliar el modelo en diferentes contextos territoriales.

Asimismo, la investigación enriquece el **debate académico sobre la nueva gestión pública** y el papel que desempeña la innovación en la creación de valor público, ofreciendo insumos para el desarrollo de teorías, marcos comparativos y estudios de caso

que fortalezcan la literatura especializada. De igual forma, su carácter interdisciplinario al vincular la administración pública con la economía, la sociología, la ciencia política y la gestión de la innovación abre oportunidades para **proyectos de investigación colaborativos** entre universidades, centros de estudio y organismos públicos.

En suma, el estudio no solo amplía la base de conocimiento existente, sino que también **establece un precedente metodológico** que podrá ser utilizado como guía en trabajos académicos futuros, facilitando el análisis, diseño e implementación de modelos de innovación pública en diversos niveles de gobierno.

Factibilidad técnica y operativa

La viabilidad de la presente investigación se sustenta en la **existencia de experiencias exitosas**, tanto a nivel nacional como internacional, que demuestran que la **innovación pública** puede convertirse en un motor de transformación institucional capaz de **mejorar la calidad de los servicios existentes o crear nuevos servicios** para responder de manera oportuna a las necesidades emergentes de la ciudadanía.

En el ámbito internacional, diversos países han implementado modelos y estrategias de innovación pública que han permitido optimizar procesos administrativos, reducir costos operativos y elevar los niveles de satisfacción ciudadana. Estos casos proporcionan **referentes valiosos** que pueden ser analizados y adaptados al contexto específico de la provincia de Arequipa, considerando sus características socioeconómicas, institucionales y culturales.

A nivel nacional, también se registran experiencias en las que la adopción de prácticas innovadoras ha derivado en **resultados concretos y medibles**, tales como la simplificación de trámites, la digitalización de servicios, el fortalecimiento de la participación ciudadana y la optimización del uso de los recursos públicos. Estas experiencias no solo demuestran que la innovación es posible en el entorno local, sino que también ofrecen **lecciones aprendidas** y buenas prácticas que facilitan la adaptación de un modelo propio para los gobiernos locales arequipeños.

Además, la disponibilidad de **fuentes de información primaria y secundaria**, sumada al acceso a herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas, garantiza que

la investigación pueda desarrollarse con **rigurosidad y sustento empírico**. Esto, junto con la voluntad de colaboración de actores clave funcionarios públicos, representantes de la academia, organizaciones ciudadanas y sector privado, refuerza la factibilidad de aplicar los hallazgos obtenidos para **diseñar un modelo operativo de innovación pública viable y replicable**.

En síntesis, la investigación cuenta con condiciones objetivas que permiten su desarrollo exitoso, respaldada por experiencias previas, acceso a información relevante y un ecosistema dispuesto a participar en la construcción de soluciones que **fortalezcan la gestión municipal y generen un mayor valor público para la ciudadanía**.

El presente capítulo ha permitido **asentar las bases conceptuales y estratégicas** sobre las cuales se desarrollará la investigación. A través de la formulación del enunciado y la descripción del problema, se ha identificado de manera clara la carencia de un modelo de innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa, así como sus implicancias en la generación de valor público y en la capacidad de respuesta institucional frente a las necesidades ciudadanas.

Las interrogantes planteadas tanto la general como las específicas ofrecen una **ruta metodológica precisa**, orientada a descomponer el fenómeno en dimensiones analíticas concretas, mientras que la justificación ha evidenciado la pertinencia social, económica, legal y académica del estudio. Asimismo, se ha subrayado la **relevancia económica y social** de la innovación pública como mecanismo para optimizar recursos y fortalecer la participación ciudadana; la **relevancia académica** como aporte metodológico y conceptual para futuros estudios; y la **factibilidad investigativa**, sustentada en casos exitosos y en un ecosistema propicio para la aplicación de soluciones innovadoras.

En conjunto, este capítulo establece un **fundamento sólido** que no solo define el “qué” y el “por qué” de la investigación, sino que también delimita el horizonte de acción y la pertinencia de la propuesta. Con ello, se crea el marco de referencia necesario para abordar, en el siguiente capítulo, el **Estado del Arte**, donde se explorarán las experiencias, avances y marcos de referencia que servirán como insumo para el diseño del modelo de innovación pública propuesto.

CAPÍTULO II

MIRADAS GLOBALES Y LOCALES: ESTADO DEL ARTE Y DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

El presente capítulo aborda la **innovación pública** desde una perspectiva integral y comparativa, situándola en su contexto actual y explorando su evolución en distintos niveles de gobierno. Se adopta un enfoque de **adentro hacia afuera**, comenzando con el análisis de la situación en el Perú para luego ampliar la mirada hacia experiencias internacionales relevantes.

En una primera etapa, se presenta una revisión detallada de cómo la innovación pública se ha ido desarrollando en nuestro país, considerando su **articulación con las políticas públicas nacionales, los planes de gobierno y las guías de innovación pública** elaboradas en el marco de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**. Este análisis permite identificar tanto las iniciativas impulsadas desde el nivel central como los instrumentos normativos y estratégicos que buscan orientar la modernización de la gestión pública en sus distintas jurisdicciones.

Posteriormente, el estudio se enfoca en la **aplicación de la innovación pública en gobiernos locales que han mostrado avances significativos** en su gestión, como los municipios de Lima Metropolitana, San Isidro y Miraflores. Estos casos ofrecen ejemplos concretos de cómo la implementación de estrategias innovadoras puede traducirse en mejoras sustanciales en la prestación de servicios, optimización de procesos y fortalecimiento de la relación con la ciudadanía.

Seguidamente, se examina el **estado actual de la innovación pública en la provincia de Arequipa**, con énfasis en sus 29 gobiernos locales, tanto urbanos como rurales. Este análisis territorial constituye el **núcleo principal del estudio**, ya que permitirá comprender el grado de preparación, las capacidades institucionales y los desafíos específicos que enfrenta la región para adoptar un modelo de innovación pública efectivo y sostenible.

Finalmente, se realiza un **análisis comparado de las economías latinoamericanas con mayor índice de innovación** según el *Global Innovation Index* (GII, 2023): Brasil, Chile y México. El propósito de esta revisión es extraer lecciones y buenas prácticas de países que lideran en la región en materia de gestión innovadora, con el fin de identificar elementos transferibles y adaptables al contexto arequipeño.

En suma, este capítulo se configura como un **punto entre el diagnóstico situacional y el diseño del modelo propuesto**, integrando información actualizada, evidencia empírica y referentes internacionales que servirán como base sólida para sustentar las decisiones metodológicas y estratégicas de la investigación.

La innovación pública en el Perú: avances y desafíos

En nuestro país la innovación en el sector privado ha mantenido un significativo desarrollo histórico, en los últimos años gran cantidad de países han brindado apoyo financiero y técnico dentro del estado. En cambio, en el sector público los temas de innovación son recientes e incipientes. (Morales, et al., 2014)

Según Morales, et al. (2014) afirman lo siguiente:

En nuestro país dentro del sector público la práctica de gestión de innovación publica es escasa. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2011a) a pedido del gobierno del Perú, presento una revisión de las condiciones en materia de innovación en nuestro país, donde se realizó una evaluación del desempeño y el funcionamiento del sistema en temas de innovación, y cuáles serían sus factores, enfatizando en el rol del estado. Los resultados plantearon algunas recomendaciones en materia de tecnología, ciencia e innovación para que puedan ser más sostenibles en el tiempo. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2011b)

Las conclusiones del estudio señalan que aun cuando existe un crecimiento económico sostenido desde 2011, el país se ha mantenido relegado respecto de la inversión en conocimiento, capital humano e ingresos per cápita, comparativamente con otros países de América latina. Los resultados también indican preferencias por la utilización de tecnologías importadas con la pérdida de capacidad de desarrollo propio e

innovación. Aun así, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2011a), ha sostenido que “el Perú y su desarrollo no solamente depende del aspecto económico, sino del aumento de la capacidad de innovación en el área tecnológica”. (p. 16)

Desde el año 2008 el Perú mantiene una relación con la declaración de la OCDE a partir de su adherencia convirtiéndose en el 4to país en América latina.

El Perú en el año 2009 se hizo miembro de la OCDE y su centro de desarrollo. Dando señales del interés que tiene en la implementación y adopción de mejores prácticas de gestión de innovación.

En los últimos años el Perú se ha aproximado a la OCDE por medio del Grupo de trabajo sobre cohecho y los comités de política del consumidor y competencia. En el año 2011 expreso formalmente por vez primera su interés en integrarse como parte de la organización, luego en 2017 volvió a ratificar su interés. (OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2023, p. 4)

Nuestro país en su interés de ser parte de la OCDE, debe mostrar evidencias notorias de que existe un rumbo definido en las metas de desarrollo y que las políticas implementadas tienen los estándares de calidad. Tal orientación necesita en temas de innovación la ejecución y diseño de propuestas que promuevan la tecnología e investigación científica. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2021)

Una de las metas centrales de los índices de innovación mundial es el apoyo a países en todas las fases de desarrollo para el fortalecimiento del ecosistema innovador. (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2022)

Actualmente la OCDE está integrada por 38 estados miembros y entre ellos se encuentra México (1994), Chile (2010) y Costa Rica 2021, que fueron las economías de mayor índice de innovación en el 2020 y 2021. (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2020;2021)

Tabla 1

Estados miembros que conforman la OCDE

Nro.	País	Año de Adhesión
1	Alemania	1961
2	Australia	1971
3	Austria	1961
4	Bélgica	1961
5	Canadá	1961
6	Chile	2010
7	Colombia	2020
8	Corea	1996
9	Costa Rica	2021
10	Dinamarca	1961
11	Eslovenia	2010
12	España	1961
13	Estados Unidos	1961
14	Estonia	2010
15	Finlandia	1969
16	Francia	1961
17	Grecia	1961
18	Hungría	1996
19	Irlanda	1961
20	Islandia	1961
21	Israel	2010
22	Italia	1962
23	Japón	1964
24	Letonia	2016
25	Lituania	2018
26	Luxemburgo	1961
27	México	1994
28	Noruega	1961
29	Nueva Zelanda	1973
30	Países Bajos	1961
31	Polonia	1996
32	Portugal	1961
33	Reino Unido	1961
34	República Checa	1995
35	República Eslovaca	2000
36	Suecia	1961
37	Suiza	1961
38	Turquía	1961

Nota. Datos tomados del sitio web de OCDE (2023): Países miembros

Los índices de innovación a nivel mundial analizan el rendimiento de los ecosistemas en 132 economías y revisan las últimas tendencias a escala mundial. En el

documento se presentan tres de las principales economías en Latinoamérica las cuales lideran el área de innovación en la región, lidera en primer lugar Brasil, seguido de Chile habiendo bajado una segunda posición en referencia al periodo 2022 y México en un tercer lugar. (Global Innovation Index, 2020;2021;2022;2023).

Tabla 2

Ranking Índice de Gestión innovadora en Latinoamérica

América Latina	2020	2021	2022	2023
1	Chile	Chile	Chile	Brasil
2	México	México	Brasil	Chile
3	Costa Rica	Costa Rica	México	México

Nota. Datos tomados del sitio web de OCDE 2023

La junta de la OCDE tomó la decisión de dar inicio a la adherencia con Perú en enero del año 2022. Esta iniciativa fue el producto de un intenso debate planteado entre los miembros principales de la OCDE, basado en los lineamientos para considerar como integrantes a los postores, basándose en los progresos realizados, y las pruebas presentadas por el Perú, desde el inicio de su solicitud de adherencia a la OCDE. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023)

Los procedimientos de adherencia incluyen todo nivel de reformas, con el propósito de hacer que mejore la eficiencia del estado, la promoción de un mejor gobierno y las políticas públicas, cuyo enfoque este basado en cada ciudadano, para mejorar la calidad del servicio recibido, orientado a un desarrollo sostenible e inclusivo; mejorando el bienestar colectivo y cerrando brechas. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023)

En 2019 se adoptó la declaración de innovación en el sector público por 35 miembros de la OCDE y por 5 países no miembros. De acuerdo a esta declaración de innovación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2019) tiene la siguiente finalidad:

Hacer legítima la innovación como foco estratégico de operaciones en las instituciones públicas y la labor de cada servidor público. La declaración integra posturas compartidas entre los gobiernos para el apoyo, mejora y ampliación de la innovación para la superación de varios desafíos y para el logro de ventajas e identificación de oportunidades. La declaración otorga los conceptos y principios a través de un lenguaje que permita a cada gobierno la potenciación y el desarrollo de proximidad a una gestión innovadora relevante para el contexto administrativo y hacia sus objetivos. (p. 3)

Además, la declaración (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2019), también reconoce:

1. El gobierno desempeña un rol fundamental en el diseño e implementación de los cuadros jurídicos y políticos para una economía y sociedad sustentable, brindan las circunstancias para dar de forma efectiva los servicios esenciales para los ciudadanos
2. Cada gobierno tiene un conjunto de objetivos que son parte de su función a favor de la sociedad estas son prioridades sociales de desarrollo sostenible que traen consigo la exigencia explícita de una nueva aproximación.
3. Las partes integrantes del sector público de los gobiernos interactúan en entornos inciertos, ambiguos, complejos y volátiles, donde deben afrontar diversos desafíos como la pobreza energética, los cambios digitales tecnológicos, la desigualdad y problemática medioambiental, entre otros.
4. Dentro de esa coyuntura, no se debe hacer una suposición de que las intervenciones, los procesos y estructuras son las formas más apropiadas para que el sector público consolide su objetivo por medio de la satisfacción de expectativas y necesidades de la ciudadanía.
5. La implementación e innovación de una política dentro de una coyuntura a fin de obtener un beneficio, conforma una acción estratégica de proactividad que un gobierno debe emplear como respuesta de adaptación y preparación anticipada.
6. No resulta muy probable que los niveles de innovación dados por defecto sean sostenidos sin tener algún sesgo dentro del sistema o aparato público, donde

se mantiene un statu quo. Lo último es el resultado de la necesidad de estabilidad y confiabilidad que los gobiernos tienen en sus operaciones.

7. En consecuencia, la estructura del aparato público debe tener capacidad de innovación confiable y consistente, de tal manera que puedan hacer implementaciones innovadoras frente a desafíos (futuros o actuales) que demanden nuevos enfoques donde y cuando sean necesarios.
8. Realizar una innovación consistente y confiable, demanda que la organización del aparato público deba integrar enfoques deliberados para gestionar de forma innovadora, basado en esfuerzos previos. La gestión de portafolios de innovación son un ejemplo claro que implica el aprovechamiento, fomento e inversión de una gran variedad de procesos innovadores que puedan compensar los riesgos cuando otras respuestas sean inadecuadas o no funcionen.
9. Los enfoques deliberados de portafolio para gestionar innovación aprecian y reconocen que toda acción innovadora tiene carácter multifacético donde cada fase satisface distintos fines y medios. Todo portafolio tiene las siguientes implicancias:
 1. La innovación enfocada en mejoras, fortalecen y llevan a otro nivel la práctica actual, logra mejores y más eficientes resultados, basándose en la estructura existente.
 2. La innovación enfocada en la misión, concreta prioridades y metas claras, integrando nuevos enfoques y metodologías de acuerdo a la necesidad.
 3. La innovación de adaptación, obedece a contextos cambiantes fomentando el interés por la interpretación y respuesta a cambios tecnológicos dentro de la sociedad.
 4. La innovación anticipada, busca y se compromete con los aspectos inciertos sobre temáticas emergentes que generaran nuevos compromisos y prioridades futuras.
10. Tener confianza solo en las actividades que suceden dentro de una faceta no dotara correctamente a una organización del aparato público para afrontar los

aspectos singulares de cada desafío. Los portafolios tienen gran variedad de acción.

Se reconoce que la OCDE ha recogido evidencias sólidas, útil para la formación de un estándar internacional, relativa a aproximaciones y estrategias de innovación, regulaciones de gobierno abierto, gobierno digital, igualdad de género e integridad pública.

Se declara el compromiso por las instituciones anteriormente mencionadas y entre ellas el Perú, como país no miembro en la adopción de mejoras de innovación del aparato público, alentando y otorgando las herramientas a cada servidor público para la innovación y el establecimiento de alianzas nuevas, incluyendo nuevas voces, apoyar las pruebas, interacción, exploración y difusión de lecciones prácticas.

A. Adopción y mejora en la innovación dentro del sector público

- Integrar temas de innovación como modelo en que el gobierno pueda conseguir sus objetivos y mejorar la vida de sus ciudadanos.
- Dar atención y brindar apoyo para toda actividad innovadora que ocurra.
- Contemplar el carácter multifacético de la actividad innovadora, adoptando enfoques sistémicos de portafolio de modo que esta se adapte a las prioridades, objetivos y necesidades más importantes.
- Proporcionar continuamente administración al establecimiento del circuito de innovación, considerando las responsabilidades que implican y su operación en cada nivel de gobierno, contemplando los distintos niveles de centralización de cada uno de estos.
- Reconocer que toda actividad innovadora, como cualquier otra función, demanda de apoyo e inversión para su correcto desarrollo.

B. Brindar las herramientas y alentar al servidor público para innovar

- Asumir las ventajas que la apertura de las culturas, aprendizajes del error, la cooperación mutua intersectorial brinda a las prácticas de innovación como tal.

- Permitir que los servidores y las organizaciones públicas puedan asumir riesgos en su labor de involucrarse con ideas nuevas y explorar tecnologías, como parte de su actividad y forma de trabajo.
- Las responsabilidades para la innovación deben ser claras, de tal forma que todos puedan saber cómo pueden contribuir y participar.
- Asumir que la tarea innovadora involucra necesariamente una sucesión múltiple de habilidades, motivación y capacidades.
- Se deben asegurar procesos, condiciones de trabajo y componentes de apoyo, que facilitan a cada servidor público una innovación más fácil, reevaluando constantemente los ciclos establecidos que puedan ser obstáculo innecesario.

C. Establecer alianzas nuevas y comprometer diferentes voces

- Contactar distintos actores (privados, públicos, personas sin ánimo de lucro) de tal forma que permita a la organización del aparato público la generación de alianzas, colaboración y cocreación de soluciones a problemáticas y nuevas aproximaciones.
- Vincular redes establecidas y crear alianzas de intercambio al interior y por fuera por medio del sistema de innovación, aumentando las capacidades.
- Crear espectros para el ámbito de participación y cocreación, asegurando que cada esfuerzo en las tareas innovadoras sea suministrado por acciones empíricas relevantes reales.
- Identificar nuevas oportunidades de asociación con otras naciones en retos interfronterizos que demanden perspectivas de innovación.
- Oír nuevas voces emergentes que signifiquen contribución en la identificación de condiciones cambiantes, esto ayudara a la identificación de una oportunidad o necesidad de innovación emergente.

D. Apoyo a la búsqueda, la iteración y las pruebas

- Dar apoyo a la innovación de problemas y prioridades conocidas, permitiendo un carácter exploratorio si no está claramente establecido el resultado principal.
- Facilitar las pruebas, iteración y exploración por medio del portafolio, tanto a nivel ministerial, organizacional como al aparato público en todo su conjunto.
- Identificar los buenos resultados a obtener cuando se permita el análisis en un sistema central (presupuestos, informes de gestión de riesgo, y uso de herramientas digitales) y como se puede concretar estos logros.
- Identificar y retener los aprendizajes provenientes de las tareas de identificación, apreciando que la labor de innovación y experimentación no solo incluye mejorar sino, que también conforme un aprendizaje.

E. hacer la difusión de lecciones y compartir ideas

- Difundir de manera sistemática los aprendizajes obtenidos en las acciones de innovación (incluso aquella donde “no se logró lo esperado”)
- Promover la formación de redes y aprendizajes duales para facilitar que los servidores del aparato público, compartan entre ellos sus ideas.
- Mantener y desarrollar acciones de retroalimentación considerando el aporte de la ciudadanía, y el personal de atención para contribuir al aprendizaje.
- Implementar buenas prácticas evaluativas para el aprendizaje, la dirección de los procesos de innovación y el valor de la acción innovadora.

El 24 de marzo de 2023, se aprueba el D.S. Nro. 041-2023-PCM, que declara de interés nacional el proceso de adhesión del Perú a la OCDE y crea la Comisión Multisectorial encargada del seguimiento de las acciones para la adhesión del Perú a la OCDE. (Diario Oficial El Peruano, 2023, p. 2)

Conexiones con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Según la ONU (2018) ha señalado que:

La aprobación de la agenda por la ONU fue en el año 2015, estableciendo la visión de transformación que persigue la sostenibilidad social, ambiental y económica en las 193 naciones integrantes quienes suscribieron esta guía de orientación para las acciones institucionales orientadas por la visión hasta el año 2035.

La hoja de ruta propuesta representa históricamente una oportunidad única para Latinoamérica y el caribe, porque contempla aspectos de prioridad central para toda la región, como la disminución de desigualdades en todas sus aristas, la eliminación de la pobreza, el crecimiento económico con inclusividad y calidad de vida para el colectivo, el cambio climático y ciudades sostenibles, etc.

El conocimiento de las 17 metas ODS (objetivos de desarrollo sostenible) relacionados con la agenda de trabajo representan una ayuda en la evaluación de los puntos de partida de las naciones latinoamericanas, contribuye en el análisis y la formulación de las herramientas para concretar la visión de desarrollo con sostenibilidad, lo cual fue expresado de manera colectiva quedando plasmada dentro de la agenda para el año 2030.

Los objetivos de desarrollo sostenible representan un instrumento de planificación y seguimiento de las naciones, tanto a nivel local como nacional. Por su cualidad de visión a largo plazo, conformara un soporte para las naciones en su búsqueda de desarrollo sostenible e inclusivo armonizada con al medio ambiente, por medio de herramientas de presupuesto, políticas públicas, evaluación y monitorización.

Se trata de una agenda civilizadora, que realza la igualdad y dignidad de los individuos. Siendo visionaria y ambiciosa, requiere de la participación multisectorial del estado y sociedad para ser implementada.

Conforma una invitación a los gobiernos, sector privado, académico y sociedad civil a considerar esta agenda, utilizarla y debatirla, para crear una sociedad más justa y al servicio de las futuras generaciones.

Las prioridades de apoyo que tiene CEPAL para consolidar el seguimiento y la implementación de la agenda de desarrollo sostenible 2030 en Latinoamérica y el caribe son las siguientes:

1. Fortalecimiento a nivel regional de la arquitectura institucional.
2. Potenciación a nivel regional y análisis de los aspectos de implementación de la Agenda 2030.
3. Dar apoyo en la integración de los objetivos de desarrollo sostenible en los planes de desarrollo y sus respectivos presupuestos.
4. Incentivar los procesos de integración requeridos para la identificación de indicadores de objetivos de desarrollo sostenible en las propuestas de desarrollo, asimismo consolidar los sistemas estadísticos y las oficinas de estadística e informática. (CEPAL, 2018, págs. 11-14)

Perú es uno de los países que participa en los ODS y en materia de la presente investigación es necesario la revisión al objetivo 9: La Construcción de infraestructura resiliente, promoviendo la industria sostenible y fomento de la innovación. Según la ONU (2018) nos menciona:

1. La meta 9.5 correspondiente al objetivo 9, hace referencia a la mejora de las capacidades tecnológicas del sector industrial de las naciones y aumento de investigaciones científicas, particularmente en países subdesarrollados, de aquí al 2030 aumentando de forma considerable el fomento a la innovación y la cantidad de personas que hacen investigación para el desarrollo por cada millón de personas, asignando mayores presupuestos para el desarrollo de la investigación.
2. En relación a las metas del objetivo 9, el punto 9b Apoya la innovación, investigación y el desarrollo tecnológico nacional, garantizando entornos normativos propicios para el desarrollo industrial heterogéneo, sumando valor a los artículos básicos, entre otros 9.c. hace referencia a una elevación significativa para acceder a tecnologías de información esforzándose en dar acceso global y al alcance en las naciones menos favorecidas al 2030.

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050: visión y estructura

El CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) 2021; en su propuesta estratégica de progreso nacional al 2050, cuya aprobación fue por DS 095-200-PCM reconoce lo siguiente:

Al 2050 la visión del Perú: ser una nación democrática, respetuosa de la institucionalidad y el estado de derecho, con proyección hacia el futuro e integrado al mundo, garantizando la dignidad y el derecho humano dentro de todo el territorio.

Sentirse orgulloso de la propia identidad, con nuestra diversidad cultural, étnica y lingüística en el territorio. Con respeto al patrimonio milenario y la historia, protegiendo la gran biodiversidad en el país.

El gobierno constitucional es descentralizado y unitario. Procede de forma ética moderna, eficiente, eficaz, transparente y con cualidades de interculturalidad.

“El desarrollo inclusivo se ha logrado entre todos, de forma sostenible y competitiva en todo el país, con las mismas oportunidades, lo cual ha hecho posible la erradicación de la pobreza, y el fortalecimiento del núcleo de la sociedad”. (Diario Oficial El Peruano, 2003, pág. 25)

La propuesta contempla un gobierno eficiente, descentralizado, transparente y moderno que refleje una sociedad inclusiva y justa, libre de corrupción.

El gobierno descentralizado y unitario se ejerce a lo largo del territorio de forma transparente y eficiente, con base en el principio de la economía libre de mercado, solidaridad, subsidiaridad y libre competencia, con oportunidades iguales.

El estado basa su gestión en la vocación de servicio para los ciudadanos y en la ética; por medio de la revaloración de la carrera pública y la meritocracia; las políticas se articulan y planifican de manera intergubernamental y sectorialmente alineada al PEDN.

Se trata de una gestión innovadora que utiliza intensas tecnologías de información para tener acercamiento a la ciudadanía y hacer transparente la gestión pública; es eficiente y eficaz, brinda adecuada y oportunamente servicios públicos de

calidad asegurando oportunidades iguales. Cada institución pública dispone de gran nivel de aprobación ciudadana.

El país está descentralizado en el aspecto administrativo, económico y político. La capacidad de cada gobierno local y regional se encuentra fortalecido, y actúan de acuerdo a claras delimitaciones de función, en forma intergubernamental y articulada, aumentando la calidad de vida de los ciudadanos. La participación ciudadana se integra en la descentralización por medio de propuestas concertadas de desarrollo y presupuesto participativo.

La gestión territorial y procesos de ordenamiento ha tenido un avance significativo, estratégica, integrada y planificada; basándose en la investigación y los conocimientos de la diversidad en el país, incluyendo la sostenibilidad del medio ambiente; considera el potencial de cada región y las visiones locales, hace una integración eficaz del territorio de manera diferenciada y eficiente, promoviendo la regionalización en todo el país.

El sector privado y las instituciones públicas cuentan con buen nivel de confianza de los ciudadanos, por combatir a la corrupción y luchas frontales. La educación con valores se reafirma en la corresponsabilidad; los organismos de control y los sistemas de justicia son eficientes y autónomos en su lucha contra la impunidad. Los ciudadanos están empoderados para seguir la monitorización de las acciones del gobierno vigilando que los funcionarios sean probos, actuando transparentemente con libertad de expresión y acceso a información.

El PEDN (plan estratégico de desarrollo nacional) significa un desafío a mediano y largo plazo para un progreso sostenible del Perú, materializado a partir de un análisis complejo de los contextos globales, regionales y nacionales, con noción prospectiva, tomando en cuenta al ser humano como el eje integral, en torno al cual giran los esfuerzos del estado y la sociedad peruana.

Componentes estructurales del PEDN

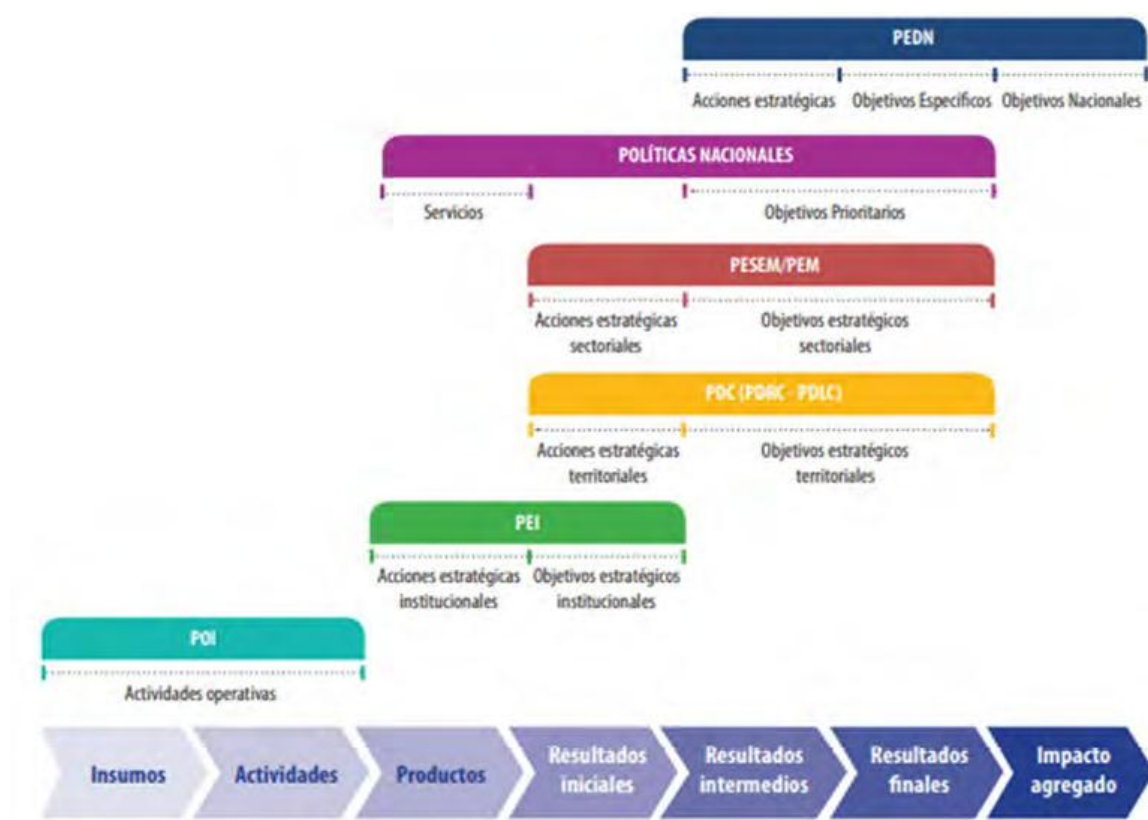
Los elementos del PEDN. Según el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2022); refieren que:

De acuerdo al DL 1088, en el artículo 10.6, a través de la Directiva 001-2017 se menciona que, dentro de la propuesta estratégica de desarrollo, mínimamente contiene los siguientes componentes: a) visión de país a futuro concertada y compartida b) políticas y lineamientos c) Políticas prioritarias d) Metas con indicadores y objetivos e) Tareas estratégicas de orden promuevan logro de metas.

Cada uno de los componentes de los planes y políticas del SINAPLAN (Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico) forman parte de la cadena de resultado, fundamentada de dinámicas escalonadas orientadas a lograr las metas nacionales.

Figura 1

Sistema de Planes y Políticas del SINAPLAN según la Cadena de Resultado



Nota. Tomado de CEPLAN

El Centro Nacional de Planeamiento Nacional (CEPLAN), formulo la respectiva definición, a fin de dar orientación en la comprensión, para recoger los planteamientos

sectoriales de los gobiernos, así como del ámbito académico, gobiernos locales y regionales, sociedad civil, universidades, y sector privado.

Tabla 3

Definiciones de los Elementos del PEDN

Nro.	Elemento	Definición
1	<i>Lineamientos de política</i>	Construyen grandes ejes que orienten y definen las acciones del Estado y la sociedad para alcanzar los objetivos nacionales del PEDN.
2	<i>Objetivos nacionales</i>	Propósitos a ser alcanzados a nivel nacional que expresan cambios significativos en el bienestar de la población y en el desarrollo sostenible del país en el largo plazo. Se constituyen a partir de la agregación de diferentes resultados finales.
3	<i>Objetivos específicos (*)</i>	Propósitos en temáticas determinadas para alcanzar los objetivos nacionales, que conducen a la mejora sustancial de las condiciones de vida de la población y al desarrollo sostenible del país en el largo plazo.
4	<i>Prioridades</i>	Subtemas específicos considerados como esenciales y que deben ser abordados para el logro de los objetivos específicos- Se definen y establecen en orden de prelación mediante la valoración y consenso técnico y social.
5	<i>Acciones estratégicas (**)</i>	Cambios que se buscan alcanzar para mejorar las condiciones de vida de la población en el mediano plazo y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos específicos del PEDN.
6	<i>Retos</i>	Grandes desafíos que obedecen a problemas estructurales del país, las mismas que plantean oportunidad de cambio y/o mejora de la situación actual (brechas estructurales de desarrollo). Ejemplos son: gestión del territorio, calidad de servicios, productividad en el trabajo, formalización de actividades económicas, cohesión social.
7	<i>Acciones inmediatas</i>	Puntualizaciones para la toma de acción, por parte de los diversos sectores productivos y sociales del país; a fin de enfrentar la actual situación de crisis en los distintos ámbitos del desarrollo que enfrenta el país.

Nota. (*) Se incluyen OE ya que concuerdan con la cadena de resultado CEPLAN.
(**) esta denominación no difiere a lo establecido en el D.L. 1088. Tomado de CEPLAN.

El punto estratégico de referencia está centrado en el bienestar del individuo, que tiene base en la carta magna, conformando un grupo de acuerdos nacionales entre el estado y la sociedad peruana, también de acuerdos mundiales, políticas nacionales de estado y normativas nacionales, que dan orientación a las labores de las entidades integrantes del SINAPLAN, donde la finalidad es la gestión pública para generar bienestar en los ciudadanos, a través de la entrega articulada, coherente y factible de

respuestas en las tres áreas del estado y respaldando conjuntamente al colectivo social (CEPLAN, 2021, p. 36)

La finalidad y propósito último en la instrumentación normativa es la persona humana, las normas orientan el progreso sostenible del país. Este rumbo establecido representa el eje central en el contenido del PEDN (Plan Estratégico de desarrollo nacional) al año 2050, en respuesta a los esfuerzos del estado y de la sociedad peruana en su conjunto.

Tabla 4

La Persona Humana como parte Central de Desarrollo

29 de diciembre, 1993.	22 de julio, 2002.	29 de abril, 2019.
Constitución Política del Perú	Acta de suscripción del Acuerdo Nacional	Visión del Perú al 2050
Artículo 1. La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y el Estado.	Conscientes de nuestra responsabilidad de alcanzar el bienestar de la persona (...) los representantes de las organizaciones políticas, religiosas, de la sociedad civil y del Gobierno (...) hemos aprobado un conjunto de políticas de Estado (...).	Al 2050, somos un país democrático, respetuoso del Estado de derecho y de la institucionalidad, integrado al mundo y proyectado hacia un futuro que garantiza la defensa de la persona humana y de su dignidad en todo el territorio nacional.

Nota. Tomado de CEPLAN

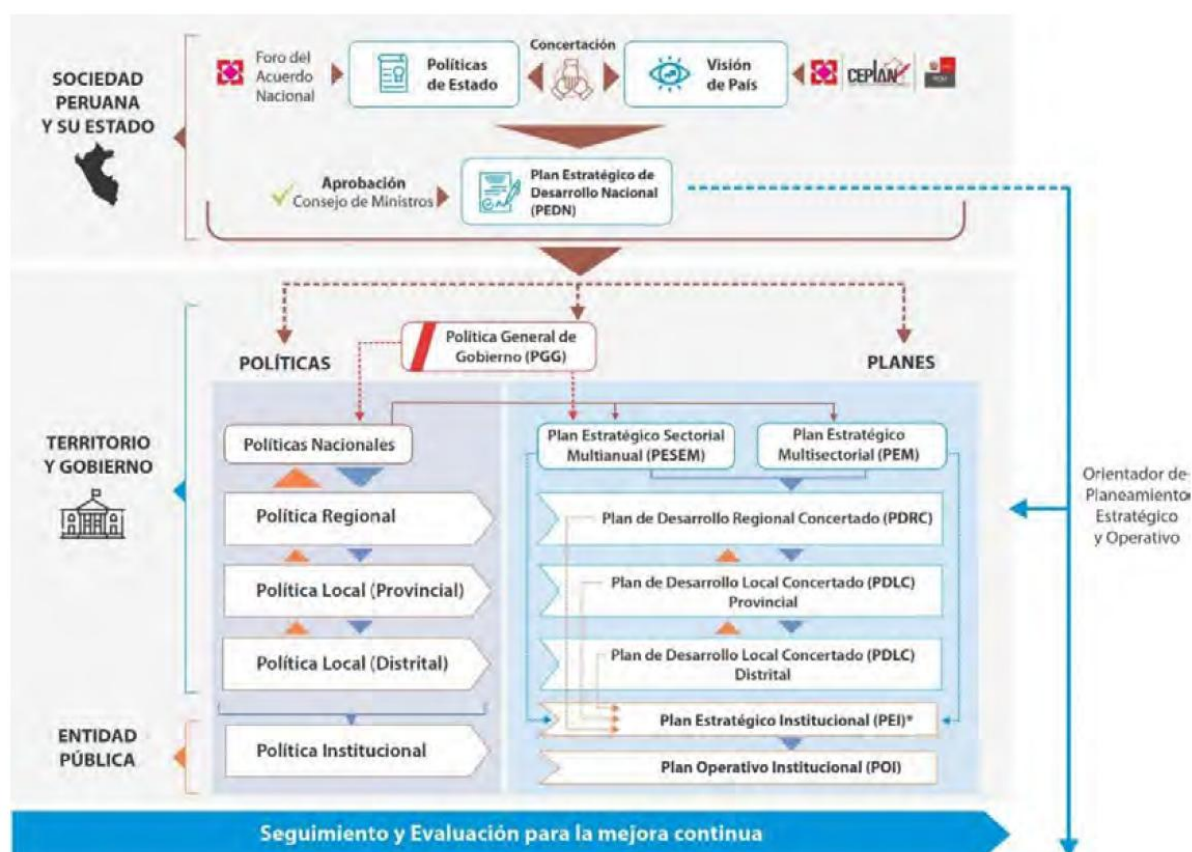
El bienestar del individuo se fundamenta por medio de la adquisición de un conjunto de requisitos, calidad de vida y materiales, estos se pueden expresar por medio de indicadores medibles y su sostenibilidad a través del tiempo. Tal enfoque esta formulado por la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico) en sus once niveles, es revisado periódicamente, contiene indicadores y conceptos clave que ayudan a establecer si la vida de las personas está mejorando en las naciones integrantes de la OCDE. (CEPLAN, 2022, p. 37)

Plan Estratégico de desarrollo nacional viene a ser una herramienta estratégica orientada al logro de las políticas de gobierno, que definen el lineamiento general a largo plazo sobre el accionar del gobierno, con el objetivo de construir el desarrollo sostenible del país y el bienestar de los ciudadanos. En consecuencia, las acciones estratégicas, los

objetivos nacionales y específicos del PEDN formulan temas prioritarios para la subsecuente aplicación en los planes y políticas del SINAPLAN. Tanto los planes como las políticas derivadas del PEDN, en base a su construcción concertada y compartida, pretenden dar soluciones a las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, planteadas para ser atendidas inmediatamente, pero con una concepción del problema pensada a mediano y largo plazo (CEPLAN, 2022, p. 394)

Figura 2

Articulación de las Planes y Políticas del SINAPLAN



Nota. Tomado de CEPLAN, Directiva Nro. 001-2017 CEPLAN/PCD.

Gobiernos locales: protagonistas del cambio

Establecido, según la Ley Orgánica de Municipalidades ley 27972 publicada en el Diario Oficial El Peruano (2003) promulgada el 27 de mayo de 2023. Nos menciona que:

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. (pág. 1).

El 20 de junio de 2019, se promulga la Ley Nro. 30968 que promueve la Ciencia, Tecnología e Innovación a través de los gobiernos locales. Artículo único. Modificación del artículo 82 de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Artículo 82. Educación, ciencia, tecnología, innovación tecnológica, cultura, deportes y recreación

Las municipalidades, en materia de educación, ciencia, tecnología, innovación tecnológica, cultura, deportes y recreación, tienen como competencias y funciones específicas compartidas con el gobierno nacional y el gobierno regional las siguientes:

1. Promover, desarrollar e implementar proyectos y actividades, a nivel piloto, sobre la base de los resultados de la investigación científica, tecnológica e innovación tecnológica, realizada por estudiantes de educación básica regular, educación superior no universitaria o educación universitaria, garantizando su posterior difusión, con la finalidad de incentivar la creatividad, la competitividad y la producción de nuevos bienes y servicios.
2. Promover y participar activamente en la generación de alianzas estratégicas y mecanismos de cooperación con entidades públicas y privadas, y organismos internacionales especializados en ciencia, tecnología e innovación tecnológica, con la finalidad de desarrollar y poner en valor los diseños, inventos, adaptaciones tecnológicas, a nivel piloto, desarrollados por los estudiantes de educación básica regular, educación superior no universitaria o educación universitaria.
3. Promover e impulsar proyectos y actividades de innovación tecnológica e introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo de bienes y

servicios de la micro y pequeña empresa, con la finalidad de contribuir con el desarrollo local sostenible. (p. 1)

Caracterización de los gobiernos locales en la provincia de Arequipa

Arequipa provincia tiene el 81.35% de la totalidad de población del departamento, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 5

Población Provincial del Departamento de Arequipa

Provincia	Población	%
Arequipa	1,068,300	81.35
Camaná	50,895	3.88
Caravelí	32,128	2.45
Castilla	25,298	1.93
Caylloma	71,952	5.48
Condesuyos	6,637	0.51
Islay	50,410	3.84
La Unión	7,655	0.58
Total	1,313,275	100.00

Nota. Fuente: INEI (2017)

La provincia de Arequipa cuenta con 29 gobiernos locales:

1. Municipio de Cerro Colorado
2. Municipio de Cayma
3. Municipio de Paucarpata
4. Municipio de Alto Selva Alegre
5. Municipio de José Luis Bustamante y Rivero
6. Municipio de Socabaya
7. Municipio de Arequipa
8. Municipio de Mariano melgar
9. Municipio de Jacobo Hunter
10. Municipio de Miraflores
11. Municipio de La Joya
12. Municipio de Yanahuara

13. Municipio de Yura
14. Municipio de Sachaca
15. Municipio de Tiabaya
16. Municipio de Uchumayo
17. Municipio de Characato
18. Municipio de Santa Rita de Siguan
19. Municipio de Sabandia
20. Municipio de Chiguata
21. Municipio de Vitor
22. Municipio de San Juan Tarucani
23. Municipio de Mollebaya
24. Municipio de San Juan de Siguan
25. Municipio de Polobaya
26. Municipio de Quequeña
27. Municipio de Santa Isabel de Siguan
28. Municipio de Yarabamba
29. Municipio de Pochi

En octubre del año 2022 se llevaron a cabo las elecciones municipales y regionales, tomando el cargo los candidatos elegidos entre diciembre y enero del 2023. Seguidamente, se observa una lista detallada de los alcaldes elegidos, edad, partido políticos al que pertenecen, porcentaje de votos válidos, población por distrito, presupuesto inicial de apertura asignado a cada gobierno local y avance presupuestal del mismo.

Tabla 6

Alcaldes Electos 2023 en la Provincia de Arequipa

Distrito	Población	PIA	Avance %	Organización Política	Alcalde	Edad	% V. Válidos
1. Arequipa	55,437	146,004,730	31.30	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Víctor Hugo Rivera	55	15.840
2. Cerro Colorado	197,731	129,961,902	41.10	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Manuel Enrique Vera Paredes	69	20.359
3. Yarabamba	1,281	78,398,628	33.70	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Manuel Sifredo Aco Linares	53	32.307
4. Cayma	91,922	63,907,975	54.10	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Juan Carlos Linares Cama	46	19.397
5. Paucarpata	131,346	63,216,613	40.00	Arequipa, Tradición y Futuro	Marco Antonio Anco Huarachi	44	28.338
6. La Joya	28,209	49,097,070	56.40	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Cristhian Mario Cuadros Triviño	36	28.748
7. José Luis Bustamante y Rivero	81,829	42,770,925	58.90	Arequipa Transformación	Fredy Javier Zegarra Black	60	19.256
8. Socabaya	74,912	42,462,981	16.70	Yo Arequipa	Juan Roberto Muñoz Pinto	40	21.523
9. Alto Selva Alegre	85,870	41,932,691	37.20	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Alfredo Willy Benavente Godoy	47	20.711
10. Uchumayo	13,319	36,331,606	42.30	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Hardin Jose Abril Velarde	60	40.154
11. Tiabaya	15,765	34,689,796	41.70	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Nelson Godofredo Delgado Dueñas	64	20.134
12. Mariano Melgar	59,918	34,649,164	45.50	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Oscar Alfredo Ayala Arenas	54	16.958
13. Jacobo Hunter	50,145	33,223,912	37.70	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Christian Alexander Arce Machaca	38	21.505
14. Yura	32,871	30,845,274	49.60	Arequipa, Tradición y Futuro	Mirtha Mavel Ruelas Casillas	51	23.076
15. Miraflores	60,589	27,698,717	45.20	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	German Torres Chambí	58	17.528
16. Sachaca	24,225	21,426,229	23.20	Arequipa Transformación	Renso Alonso Salas Herrera	39	20.321
17. San Juan Tarucani	583	19,211,595	7.90	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Floro Choque Vilca	57	21.461
18. Yanahuara	25,417	18,738,465	45.30	Arequipa Transformación	Sergio Javier Bolliger Marroquin	55	35.258
19. Pocsi	247	13,545,013	52.00	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Andres Avelino Vilca Añari	39	35.033
20. Characato	12,411	11,871,991	42.40	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Angel Anastacio Linares Portilla	69	19.761
21. Vitor	1,766	8,769,414	20.00	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Jose Alberto Huamani Chaupi	21	24.973
22. Quequeña	4,685	7,188,312	14.50	Fuerza Arequipeña	Luis Ernesto Nuñez Saldivar	50	23.463
23. Mollebaya	4,202	6,898,759	21.50	Juntos por el Desarrollo de Arequipa	Tito Edilberto Zegarra Lajo	59	21.543
24. Santa Rita de Sigwas	6,119	6,309,670	72.50	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Fredy Raul Lope Bautista	33	41.082
25. Chiguata	2,244	4,332,878	24.00	Arequipa, Tradición y Futuro	Gladys Ticona Flores	53	30.675
26. Sabandia	4,357	3,771,092	50.70	Movimiento Regional Arequipa Avancemos	Victor Raul Pauca Calcina	49	26.466
27. Santa Isabel de Sigwas	90	1,658,456	43.00	Yo Arequipa	Esmelin Agustin Pacheco Mena	49	51.598
28. Polobaya	362	1,599,599	42.60	Arequipa, Tradición y Futuro	Wenceslao Cabana Vilca	46	25.922
29. San Juan de Sigwas	448	1,381,788	41.90	Yo Arequipa	Bernabe Llosa Briceño	81	20.852
Total	1,068,300	981,895,245	39.07				

Nota. Datos tomados del Censo Nacional 2017 y Resultado de Elecciones Regionales y Municipales ONPE

De la tabla anterior se tiene que hay una diferenciación muy marcada en la asignación del presupuesto inicial de apertura (PIA), que va desde un presupuesto mínimo de S/. 1'381,788 como lo tiene el municipio de Siguan y un presupuesto máximo de S/. 146,004,730 correspondiente a la Municipalidad Provincial de Arequipa.

El porcentaje promedio de avance presupuestal de la provincia de Arequipa y sus Gobiernos locales es de 39.07%.

El partido político con mayor presencia en los municipios es el Movimiento Regional Arequipa Avancemos que logro colocar 09 alcaldes distritales, al igual que el partido juntos por el desarrollo de Arequipa, como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 7

Partidos Políticos Elegidos

Partido Político	Elegidos	%
Movimiento Regional Arequipa Avancemos	9	31.03
Juntos por el Desarrollo de Arequipa	9	31.03
Arequipa, Tradición y Futuro	4	13.79
Yo Arequipa	3	10.34
Arequipa Transformación	3	10.34
Fuerza Arequipeña	1	3.45
Arequipa Renace	0	0.00
Partido Democratico Somos Perú	0	0.00
Acción Popular	0	0.00
Total	29	100.00

Nota. Datos tomados del Resultado de Elecciones Regionales y Municipales ONPE

Planes de gobierno y su coherencia con la innovación

Se trata de un documento que es redactado y presentado por un partido político basado en un diagnóstico de la realidad existente, incluye la visión a futuro, metas, acciones, estrategias, objetivos y lineamientos políticos, en cada sector municipal o regional del estado. (Jurado Nacional de Elecciones, 2022, pág. 4)

Un plan de gobierno tiene por objetivo brindar a los ciudadanos las síntesis de las acciones que como organización política va a emprender, contiene los datos en información clave para la emisión con responsabilidad, por medio de este documento se hará una evaluación y seguimiento del desempeño en la gestión de las autoridades elegidas. (Jurado Nacional de Elecciones, 2022, pág. 3)

Según el reglamento actual el plan de gobierno presentado por una organización debe tener las secciones que se piden a continuación:

1. Un ideario donde se encuentren los objetivos, valores y principios del partido político
2. El plan de gobierno con visión a futuro
3. Las propuestas de gobierno formuladas
4. Las herramientas de monitorización para que la ciudadanía realice el control de realización de las propuestas planteadas en el plan (para ser efectuado partido político elegido). (Jurado Nacional de Elecciones, 2022, pág. 7)

De conformidad a la Ley Nro. 27972 y modificatorias, se llevarán a cabo dos audiencias públicas anuales en mayo y en setiembre, donde se evaluará que se cumplan las propuestas de Gobierno.

Los presupuestos participativos que se lleva a cabo cada año fiscal estarán enlazado a los proyectos que se tienen en las propuestas de plan gobierno, se debe indicar que en dicho proceso se tiene un Comité de Vigilancia el mismo que se encarga de que todos los acuerdos se cumplan estrictamente.

Para poder dar respuesta a una de las interrogantes el presente trabajo, es que se realizó un análisis de los 29 planes municipales presentados por los diferentes partidos políticos que participaron en la elecciones regionales y municipales del 2022.

Se diseñó un cuadro comparativo extrayendo los principios, políticas, acciones, propuestas o proyectos vinculados a una gestión de innovación local, que se puede observar en la tabla 8.

Tabla 8

Revisión de los Planes de Gobierno de los Municipios de la Provincia de Arequipa 2023 -2026

Ítem	Municipalidad	Componente de Innovación Identificados				Fuente
1	Municipalidad Provincial de Arequipa Partido político Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa Alcalde Víctor Hugo Rivera	1.1. Principios y valores f) Nosotros no encargaremos de fomentar la cultura de excelencia en la ciudad de Arequipa basándonos en la innovación, desarrollo, identidad y creatividad para el desarrollo con sostenibilidad (Pág. 1).	3.2. Dimensión económica Propuesta 1: Organizando talleres de capacitación especializada y de Innovación tecnológica en coordinación con la subgerencia del área de promoción y desarrollo local económico (Pág. 7).			Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Firmado Digitalmente por Ramos Rivera Spayder Brayan Fecha: 14/06/2022 22:05:48
2	Municipalidad Distrital de Cerro Colorado Partido político Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa Alcalde Enrique Vera Paredes	Valores La innovación no es algo intangible, es la respuesta mejor imaginada ante los problemas existentes, permite satisfacciones y se logra mediante el alto compromiso por encontrar salidas ante acciones rutinarias o “tradicionales” hoy vigentes; generando impactos positivos en el colectivo laboral y en la propia gestión. Aporta valor añadido a la calidad del servicio (Pág. 3).	Fines y Objetivos Objetivo 6: Se establece promover un servicio de calidad, procurando en todo momento generar valor público, brindando todas las posibilidades de realización a iniciativas innovadoras y de simplificación administrativa, para mejorar el servicio de manera permanente (Pág. 4).	Estrategias Fomentar activamente la participación de los ciudadanos, elevando el progreso socioeconómico sostenible e integral dentro del distrito. Promoviendo la cultura de participación donde la sociedad civil por intermedio de sus autoridades y representantes locales sean los promotores del desarrollo local (Pág. 18).	Propuestas Propuesta 4: Fundación de centros corporativos de capacitación e incubadoras de emprendimiento dirigido a madres solteras y madres jóvenes, personas de tercera edad (Pág. 35). Propuesta 38: realización de evaluaciones integrales sobre efectividad de los servicios locales y la calidad, operando bajo el monitoreo de la sociedad civil, la agilización de los trámites administrativos siendo menos burocráticos. (Pág. 38).	Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Firmado Digitalmente por Ramos Rivera Spayder Brayan Fecha: 15/06/2022 00:19:31
		1.1. Principios y Valores 6. Conformamos una organización que dará	4.1.5. Deficiente nivel educativo, falta de motivación al alumnado y a los profesores	VI. Herramientas de supervisión ciudadana sobre ejecución de las Propuestas ofrecidas en el Plan de Gobierno		Propuesta de gobierno Municipal 2023 – 2026

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

3	Municipalidad Distrital de Yarabamba Partido político Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa Alcalde Manuel Silfredo Aco Linares	fomento a la cultura de excelencia en la ciudad de Arequipa basándonos en la innovación, desarrollo, identidad y creatividad para el desarrollo con sostenibilidad (Pág. 4).	Objetivo estratégico Fomentar la investigación tecnológica y científica enfocada en la innovación, con fundamento en las áreas prioritarias de inserción competitiva y desarrollo de Yarabamba (Pág. 19).	La política institucional que implementaremos promoverá y facilitará una gestión pública municipal innovadora, moderna, eficaz y eficiente, ello a través de la difusión de información por la web del municipio de Yarabamba, misma que permitirá, la población del distrito participará activamente distrito, para garantizar la mejora continua de la gestión pública que presta el municipio a los vecinos y vecinas de Yarabamba (Pág. 38).		Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa Firmado Digitalmente por Ramos Rivera Spayder Brayan Fecha: 15/06/2022 00:15:42
4	Municipalidad de Distrital de Cayma Partido Político Movimiento Regional Arequipa Avancemos Alcalde Juan Carlos Linares Cama	Principios C. Sistema de democracia integral de justicia y libertad (Pág.3). Objetivos f. Accesibilidad a nuevas tecnologías y la ciencia, con la globalización y transformación de recursos y servicios (Pág.4).	d. Dimensión institucional: Objetivos estratégicos Implementar estratégicamente Recursos tecnológicos y análisis de datos en el municipio para incentivar la formación de transparencia y valor público (Pág.10).	IV: Mecanismos de control ciudadano Marco de un gobierno abierto, electrónico, transparente y participativo se publicarán semanalmente la información de interés público y del ciudadano Caymeño en particular, a través de la web y redes sociales del municipio de Cayma (Pág.11).		Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Movimiento Regional Arequipa Avancemos Firmado Digitalmente por Robert Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 12/06/2022 19:57:41
	Municipalidad Distrital de Paucarpata Partido político Arequipa, Tradición y Futuro	Presentación La idea central del Plan de Gobierno gira en torno a tres aspectos que consideramos importantes en la creación de valor público que son: Libertad, Innovación y Emprendimiento que constituyen una afirmación al estado de derecho, la democracia y la sostenibilidad desde los cuales se abre camino a ser	Preceptos Ideológicos Diseñar y fortalecer un modelo de gestión pública regional, basado en cocreación, resultados y transformación humana en los procesos de generación de valor público (Pág. 12). Pilares El primer pilar es innovar y emprender para crecer (Pág. 13).	Propósito del Plan Gobiernos Locales sean verdaderos promotores de la actividad económica con impacto social desde la innovación y el emprendimiento sostenibles (Pág. 15).	Dimensión Institucional Modelo de Gestión: Propuesta convertir a la institución municipal en una municipalidad digital on line. Meta: 05 servicios prestados por la municipalidad en línea para la comodidad de la ciudadanía al 2026 (Pág. 33). Transparencia: Se propone las siguientes metas: 01 consejo de Coordinación Local fortalecido al año 2026.	Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Partido político Arequipa, Tradición y Futuro Firmado Digitalmente por Pedro Mejía Aguirre

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

5	Alcalde Marco Antonio Anco Huarachi	una Arequipa próspera, respetuosa de la Ley y con acciones sociales, económicas, culturales, tecnológicas, administrativas, ambientales, demográficas y políticas que potencien el desarrollo en cualquiera de esos ámbitos y la generación de riqueza, cultural, social y económica (Pág. 3).			02 espacios de comunicación electrónica (Portal institucional y Portal de Transparencia Estándar) al 2026. 06 espacios de coordinación implementados y/o fortalecidos en beneficio de grupos sociales del distrito al 2026 (Pág. 34).	Fecha: 16/06/2022 20:44:54
6	Municipalidad Distrital La Joya Partido político Movimiento Regional Arequipa Avancemos Alcalde Cristhian Mario Cuadros Triviño					Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Partido político Movimiento Regional Arequipa Avancemos Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 16/06/2022 16:36:48
7	Municipio de José Luis Bustamante y Rivero Partido político Movimiento regional Arequipa transformación Alcalde	Perspectiva institucional Objetivo 1: La generación de un servicio público gerencial, con visión estratégica, institucionalizando e integrando procesos de innovación que mejoren las capacidades de respuesta de los gobiernos. (Pág. 4).	Visión del Plan de Gobierno La inserción exitosa del distrito en los procesos de globalización, dirigidos por un gobierno municipal que promueva las reformas por medio de una gestión democrática y concertada. (Pág. 5).	Objetivo estratégico La generación de un servicio público gerencial, con visión estratégica, institucionalizando e integrando procesos de innovación que mejoren las capacidades de respuesta de los gobiernos, tanto en seguridad, salud, economía, limpieza (Pág. 12)	Promoción de un municipio moderno y transparente La consolidación de un gobierno eficiente, honesto, transparente, y que rinda cuentas a la ciudadanía. (Pág. 12).	Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Firmado Digitalmente por José Fernando Bustamante Zegarra Fecha: 14/06/2022 22:34:10

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

	Fredy Javier Zegarra Black					
8	Municipalidad Distrital de Socabaya Partido político Movimiento Regional “Yo Arequipa” Alcalde Romel Miguel Medina Romero Paredes	Principios 4. Tener una participación activa lo cual implica tener en cuenta a los ciudadanos para la toma de decisiones dentro del municipio, a fin de fomentar el bienestar común. Con fundamento en esto las autoridades promoverán acciones concertadas como instrumento primordial dentro de una democracia participativa verídica. (Pág. 23).	Visión El distrito de Socabaya conforma un territorio ordenado, moderno, limpio, seguro, productivo, cultural y turístico, exitosamente insertado en la transformación y globalización, con equilibrio en los ecosistemas, dirigido por autoridades distritales que promueven las reformas, llevando una gestión concertadora, participativa y democrática. (Pág. 14).	Desarrollo social integral Educación: El tema educativo en el distrito estará orientado hacia la generación de conocimiento, lo cual resulta indispensable para el avance y producción de tecnología y avance de la ciencia. (Pág. 15).		Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Socabaya Partido político Movimiento Regional “Yo Arequipa” Firmado Digitalmente por Walter Arturo Manrique Medina Fecha: 16/06/2022 00:20:42
9	Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre Partido Político Movimiento regional juntos por el desarrollo de Arequipa Alcalde Alfredo Benavente Godoy	Visión del Plan de Gobierno Somos un grupo innovador de profesionales, líderes sociales, jóvenes académicos y técnicos, con elevada preocupación por el progreso del distrito, provincia y departamento de Arequipa, Nuestra innovación romperá toda tradición. (Pág. 29).	6.1. Dimensión social En nuestro gobierno pondremos énfasis en la innovación (Pág. 30). Infraestructura Creación e implementación de Paraderos Inteligentes con sensores de iluminación con energía solar, sistema de publicidad vecinal, música ambiental y cámara de seguridad (Pág. 30).	Objetivos estratégicos a. La formación de una incubadora de emprendimiento para la promoción de pequeñas y medianas empresas, donde se capacite en la formación de emprendimiento, para la formulación de proyectos y planes de negocio individuales o en asociación (Pág. 40).		Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Alto Selva Alegre Firmado Digitalmente por Spayder Rivera Ramos Rivera Fecha: 15/06/2022 16:34:53
10	Municipalidad Distrital de Uchumayo Partido Político Movimiento Regional	Presentación En este plan de gobierno reafirmamos nuestro compromiso para establecer una nueva forma de gobernar, más cercana a la población, con una visión innovadora, desechando	4.2. Visión Institucional Gobernanza e innovación (Pág. 30). 6.2.2. Línea estratégica II: Estado y Gobernabilidad Lograr un gobierno participativo e inclusivo que			Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Uchumayo Movimiento Regional Arequipa Avancemos

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

	Arequipa Avancemos Alcalde Hardin José Abril Velarde	políticas retrogradadas, obsoletas y sustituyéndola por una donde prime la opinión de la ciudadanía, reto que constituye el eje central de las propuestas de gobierno que se entrega a la ciudadanía del distrito de Uchumayo (Pág. 3).	permita ser más eficaz al aparato público en beneficio de la ciudadanía (Pág. 35).			Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 16/06/2022 06:29:05
11	Municipalidad Distrital de Tiabaya Partido Político Movimiento Regional Arequipa Avancemos Alcalde Nelson Godofredo Delgado Dueñas	6.2. Principios Participación y Transparencia (Pág. 12). 7. Visión del Plan de Gobierno Generar servicios municipales de calidad bajo los principios de transparencia y tecnología, buscando el beneficio de los ciudadanos, consiguiendo un desarrollo sostenible e integral del distrito, con base en el potencial turístico y agrícola que permita un aumento y mejora en la calidad de vida, a través de una gestión innovadora con rostro social (Pág. 14).				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Tiabaya Movimiento Regional Arequipa Avancemos Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 16/06/2022 11:45:51
12	Municipalidad Mariano Melgar Partido político Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa” Alcalde	4.1. Principios Democracia, transparencia y participación (Pág. 8).	5. Valores C. Innovación. No es algo intangible, es la respuesta mejor imaginada ante los problemas existentes, permite satisfacciones y se logra mediante el alto compromiso por encontrar salidas ante acciones rutinarias o “tradicionales” hoy vigentes;			Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Mariano Melgar Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa”

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

	Oscar Alfredo Ayala Arenas		promueve impactos en la cultura laboral y en la propia gestión. Aporta valor añadido a la calidad del servicio (Pág. 9).			Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera Fecha: 15/06/2022 16:29:46
13	Municipalidad Jacobo Hunter Partido político Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa” Alcalde Christian Alexander Arce Machaca	Misión Promover el desarrollo global de la ciudadanía mejorando su calidad de vida, por medio de la activa participación ciudadana, fomentando acciones y realizando acuerdos que aumenten el desarrollo de los pobladores, administrando de manera honrada, transparente y eficiente los recursos del tesoro público. (Pág. 2).				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Jacobo Hunter Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa” Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera Fecha: 15/06/2022 14:40:16
14	Municipalidad Yura Partido político Arequipa, Tradición y Futuro” Alcalde Mirtha Mavel Ruelas Casillas	Presentación La idea central del plan de gobierno gira en torno a tres aspectos que consideramos importantes en la creación de valor público que son: Libertad, Innovación y Emprendimiento (Pág. 4).	Valores La innovación no es algo intangible, es la respuesta mejor imaginada ante problemas existentes, permite satisfacciones y se logra mediante el alto compromiso por encontrar salidas rutinarias o “tradicionales”, tiene un impacto en nuestras vidas y en la gestión. La innovación aporta valor añadido, genera valor público y de calidad del servicio (Pág. 35).	Ejes de Desarrollo Entre las propuestas para un distrito más próspero está la promoción de la ciencia e innovación (Pág. 20).	Dimensión institucional Fomentar dentro de la gestión pública la participación de los ciudadanos, representantes de asociaciones y dirigentes donde tomen parte de los acuerdos y decisiones emitidos por el gobierno local en función a los planes de interés general (Pág. 32).	Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Yura Partido político Arequipa, Tradición y Futuro” Firmado Digitalmente por Pedro Mejía Aguirre Fecha: 15/06/2022

						20:42:41
15	Municipalidad Miraflores Partido político Movimiento Regional “Junto por el Desarrollo de Arequipa” Alcalde German Torres Chambi	4. Dimensión institucional Objetivo estratégico: Municipio: Participación activa de la población. Administración: Municipio moderno, eficiente, oportuno y gestor (Pág. 20).				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Miraflores Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera Fecha: 15/06/2022 17:52:33
16	Municipalidad Sachaca Partido político Movimiento Regional Arequipa Transformación Alcalde Renzo Alonso Salas Herrera	Visión: Dentro de la visión se hace referencia a la libre participación de los ciudadanos, sin restricción religiosa o ideológica alguna, ni de pensamiento (Pág. 6). Principio: Gestión transparente en el municipio distrital, adoptando acciones que faciliten y permitan mayor acceso a información de parte de los ciudadanos. (Pág. 7).	Principio: Incluir la participación ciudadana, a través de la inclusión física y activamente de los ciudadanos en cualquier decisión a nivel de municipio, a fin de mejorar el bienestar. Bajo este fundamento las autoridades deben promover el mecanismo esencial orientado a una democracia verdadera de participación. (Pág. 7).	A. Dimensión Social: a.2. Meta estratégica: campañas de concientización en talleres acerca de la importancia en la gestión municipal de la participación ciudadana. (Pág. 10). D. Dimensión Institucional: a.3. Objetivo a lograr. Coordinar juntas cada tres meses o acortar este plazo según la necesidad, con los representantes de colectivos donde se tenga que rendir cuentas e identificar las necesidades más urgentes de los pobladores, verificar el avance de proyectos relacionados y fiscalizar los trabajos in situ. (Pág. 15)		Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad Sachaca Firmado Digitalmente por José Fernando Bustamante Zegarra Fecha: 12/06/2022 16:35:31
	Municipalidad San Juan de Tarucani Partido político	6.2. Principios: Gestión de innovación, transparencia rendición de cuentas y participación, (Pág. 13).	9. Propuestas ante la problemática distrital Participación ciudadana: Dar cumplimiento a la ley organiza de municipalidades, con la			Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Municipalidad San Juan de Tarucani

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

17	Arequipa Avancemos Alcalde Floro Choque Vilca		inclusión de las organizaciones de base y la sociedad civil en los presupuestos participativos, CCL, juntas vecinales, etc.; administrar, austeridad, realizando cabildos, consultas populares, dando informes de los ingresos y egresos mensualmente (Pág. 17).			Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yañez Valenzuela Fecha: 13/06/2022 11:22:00
18	Municipalidad Yanahuara Partido político Arequipa Transformación Alcalde Sergio Javier Bolliger Marroquín	Objetivos: ser una organización política que plantee propuestas y proyectos abiertos al desarrollo, con sentido crítico, incluyendo la participación de profesionales, intelectuales, ideólogos, emprendedores, luchadores sociales y todo el colectivo, con voluntad de contribución desarrollo de país y de la región (Pág. 4):				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Yanahuara Firmado Digitalmente por José Fernando Bustamante Zegarra Fecha: 14/06/2022 12:25:49
19	Municipalidad Pocsi Partido político juntos por el desarrollo de arequipa Alcalde Andrés Avelino Vilca Añari	Resumen: La política de gobierno municipal, debe basarse en un gobierno moderno, abierto y participativo (Pág. 2).				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Pocsi Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera Fecha: 15/06/2022 17:37:35
20	Municipalidad Characato Partido político Movimiento Regional	1.1. Principios y valores. F. Somos una organización preocupada por el fomento a la cultura de excelencia en la Región de Arequipa, orientada en la innovación,				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Characato Firmado Digitalmente por

	Arequipa Avancemos Alcalde Ángel Anastasio Linares Portilla	creatividad, identidad y desarrollo sostenible. (Pág. 3).				Roberto Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 16/06/2022 16:48:04
21	Municipalidad Vítor Partido político Movimiento Regional Arequipa Avancemos Alcalde José Alberto Huamani Chaupi	6. Rendición de cuentas. Adopción de estrategias de control ciudadano para la verificación del avance de los proyectos propuestos en la hoja de ruta, (Pág. 17).				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Vítor Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 15/06/2022 22:01:01
22	Municipalidad Quequeña Partido político Movimiento Regional Fuerza Arequipeña Alcalde Luis Ernesto Núñez Saldívar	10.4. Dimensión institucional: Objetivo estratégico, instituciones eficientes y transparentes (Pág. 17).				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Quequeña Firmado Digitalmente por Jorge Edmundo Ampuero Pérez Fecha: 16/06/2022 00:15:55
23	Municipalidad Mollebaya Partido político Movimiento Regional Juntos por el Desarrollo de Arequipa Alcalde Tito Edilberto Zegarra Lajo					Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Mollebaya Firmado Digitalmente por Spayder Brayan Ramos Rivera Fecha: 15/06/2022 18:16:48

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

24	Municipalidad Santa Rita de Sigwas Partido político Movimiento Regional Arequipa Avancemos Alcalde Fredy Raúl Lope Bautista	Objetivo específico: Realizar un trabajo conjunto con la ciudadanía para solucionar las problemáticas promoviendo la activa participación de los pobladores. (Pág. 3).	2.5. Municipio: Se propone una actualización tecnológica de la página web del municipio distrital para brindar una mejor atención con gestión transparente en beneficio de los ciudadanos del distrito, convocando la participación de personal capacitado, e implementando propuestas con visión a futuro de desarrollo (Pág. 7).	Misión: Implementar una gestión municipal con capacidad de gobierno y participación de la sociedad en todo su conjunto, comprometiéndose con el desarrollo y progreso. (Pág. 12).		Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Santa Rita de Sigwas Firmado Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 13/06/2022 11:07:15
25	Municipalidad Chiguata Partido político Arequipa, Tradición y Futuro Alcalde Gladys Ticona Flores					Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Chiguata Digitalmente por Pedro Mejía Aguirre Fecha: 17/06/2022 22:40:34
26	Municipalidad Sabandia Partido político Movimiento regional Arequipa avancemos Alcalde Pauca Calcina, Victor	5.3. Valores Lograr el fortalecimiento administrativo y la participación de los ciudadanos en temas de gestión a fin de solucionar las problemáticas integralmente, sin apartar o dejar de lado la opinión de la ciudadanía. (Pág. 15).	Dimensión institucional: Creación del Aplicativo Móvil, digitalizar la atención del municipio de Sabandia, para que los ciudadanos se encuentren informados respecto de los avances y acciones emprendidas en bien de la población, a su vez podrán hacer un seguimiento virtual de sus trámites, los pobladores podrán solicitar cualquier tipo de apoyo ante eventualidades y requerimientos (Pág. 24).			Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Sabandia Digitalmente por Roberto Carlos Yáñez Valenzuela Fecha: 15/06/2022 22:57:49
	Municipalidad Santa Isabel de Sigwas	II. Principios; Conductas, valores y metas del partido político: La gestión estará				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

27	Partido político Movimiento Regional Arequipa Avancemos Alcalde Esmelin Agustín Pacheco Mena	caracterizada por ser transparente en todos sus aspectos, promoviendo un entorno social de confianza basado en el establecimiento de consensos (Pág. 2)				Santa Isabel de Sigwas Digitalmente por Walter Arturo Manrique Medina Fecha: 14/06/2022 23:27:32
28	Municipalidad Polobaya Partido político Arequipa, Tradición y Futuro Alcalde Wenceslao Cabana Vilca	Presentación: La idea central del Plan de Gobierno gira en torno a tres aspectos que consideramos importantes en la creación de valor público que son: libertad, innovación y emprendimiento que constituyen una afirmación al Estado de Derecho (Pág. 5)	Preceptos ideológicos: El emprendimiento implica que no se ejerce presión política por parte del gobierno distrital, para avanzar en el desarrollo del Distrito, sino ir Construyendo a base creatividad e innovación una existencia razonable en cada ciudadano, por sí mismos y una gestión pública, más coherente que recupere la credibilidad (Pág. 13)-	Preceptos ideológicos: diseñar y fortalecer un modelo de gestión pública regional, basado en la cocreación, resultados y transformación humana, en los procesos de generación de valor público (Pág. 13). Pilares: 1. Innovar y emprender para crecer (Pág. 14). Principios de Gobierno: 4. Innovación sostenible: La sociedad y los agentes económicos participan activamente con bienes y servicios que aportan valor en la sostenibilidad de los recursos, el buen aprovechamiento y la conservación. De lo que se trata aquí es de poner en claro todo aquello de lo que dependemos como Provincia y crear una congruencia entre lo que se decide y actúa desde el Estado, las Empresas y los ciudadanos con el clima, los ecosistemas y el uso de la energía (pp. 20-21).	Propósito de gobierno: Propone una real transformación para Polobaya y que pueda reflejarse en el país y en donde el uso de los recursos públicos sea idóneo, profesional y transparente con el mayor beneficio a la economía y a la comunidad y considerando que el Municipio Distrital, sea verdadero promotor de la actividad económica con impacto social desde la innovación y el emprendimiento sostenibles (Pág. 17).	Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 Polobaya Digitalmente por Pedro Mejía Aguirre Fecha: 16/06/2022 21:55:55
	Municipalidad San Juan de Sigwas	Principios; Conductas, valores y metas del partido político: El Movimiento Regional “YO AREQUIPA”, es una agrupación política de carácter regional, con proyección nacional, que se				Plan de Gobierno Municipal 2023 – 2026 San Juan de Sigwas Digitalmente por Walter Arturo Manrique Medina

29	Partido político Yo Arequipa Alcalde Bernabe Llosa Briceño	constituye para lograr el desarrollo integral de nuestra región articulada al mundo global, teniendo como eje central el desarrollo humano, económico y sostenible, trabajando concertadamente con los ciudadanos, entes sociales, colegios profesionales, etc. (Pág. 6).				Fecha: 08/07/2022 19:10:04
----	--	---	--	--	--	-------------------------------

Nota. Tomado de Web de Gobiernos Locales (2022).

Como resultado de una profunda revisión a cada uno de los planes de gobierno se tiene la mayoría de las organizaciones políticas que fueron elegidos por elección ciudadana municipal 2022, no contemplan crear un área de innovación en el sector público.

En cuanto al ideario se puede ver que algunos de los partidos consideran criterios universales como la participación ciudadana, transparencia de datos y otros, pero en términos generales no hay propuestas o iniciativas que impulsen la gestión de innovación pública desde sus organizaciones.

Documentos de gestión municipal y su articulación estratégica

De igual forma se ha hecho una revisión del CAP (cuadro de asignación de personal) en los 29 municipios existentes en la provincia, a fin de identificar si algún municipio de la provincia cuenta con un área o laboratorio de innovación pública en su organización o en su defecto si se ha asignado una persona a tiempo completo o parcial para realizar funciones vinculadas a la gestión de innovación pública.

El resultado de la revisión nos da que ninguno de los 29 municipios de la provincia de Arequipa dispone de un área de innovación y personal asignado en temas de innovación.

Tabla 9

Innovación Pública: Área o Responsables en cada gobierno local

Ítem	Municipalidad	Misión	Visión	Área o Responsable de Innovación	Actividades asociadas a Innovación	Fuente
1	Municipalidad Provincial	Fomentar el desarrollo sostenible y la correcta prestación de servicios a la ciudadanía, de calidad, ética y transparentemente, en armonía con el entorno	Consolidar a Arequipa como eje estratégico de progreso en la región sur del Perú y como Patrimonio cultural de la humanidad,	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Subgerencia de Desarrollo económico local de la MPA – SUMATEC. Ciclo de Capacitaciones Virtuales (23.09.21).	https://www.muniarquipa.gob.pe/ https://www.facebook.com/MuniArequipa *Portal Transparencia.
2	Municipio de Cerro Colorado	Mantener una gestión responsable y transparente con servicios de calidad eficaces y eficientes, garantizando el óptimo manejo de los recursos públicos, fomentando del desarrollo sostenible e integral de los ciudadanos de manera inclusiva y participativa.	Ser reconocidos como una municipalidad líder por la constante mejora e innovación dentro de la región, emprendiendo una labor eficiente y proactiva ofrecida por todo el personal, contar con el recurso humano altamente calificado para el bienestar de los ciudadanos.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Sub Gerencia de MiPymes y Turismo - SUMATEC. Plan de formación en innovación y tecnología (03.05.22).	https://www.mdcc.gob.pe/ https://www.facebook.com/municipalidad.cerrocolorado *Portal Transparencia.
3	Municipalidad Distrital de Yarbamba	Contribuir en el aumento del estándar de vida de la población, brindando servicios de calidad y fomentando del desarrollo sostenible e integral para engrandecer el distrito.	Consolidar el liderazgo de la municipalidad a través del empoderamiento de los ciudadanos y el emprendimiento para el desarrollo integral, posicionar al municipio como el mejor destino turístico, aprovechando el enorme potencial en agricultura y fomento de la identidad.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra actividades asociadas a la innovación	https://www.muniyarbamba.gob.pe/

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

4	Municipio de Cayma	Mantener una gestión responsable y transparente con servicios de calidad eficaces y eficientes. El uso de recursos públicos está orientado a brindar orden, seguridad y limpieza mejorando la calidad de vida de los ciudadanos, mejorar la infraestructura vial y de comunicaciones, posicionar al distrito como el principal en actividad turística dentro de la región.	El distrito de Cayma para el año 2022 propone ser más ecológico, saludable y moderno; liderando dentro de la región con crecimiento económico y desarrollo sostenible; bien articulado al mercado nacional, regional y local generando buenas condiciones de vida. Cultivando elevados valores institucionales y sociales en la gestión con solidaridad y participación. Cuenta con servicios de calidad, modernos y más humanos en bien de la población.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	https://www.municipalidadcayma.gob.pe/ **Portal Transparencia no se encuentra en funcionamiento
5	Municipio de Paucarpata	Paucarpata es un distrito con visión para la creación de oportunidades, es seguro, prospero, competitivo, turístico y saludable, comprometido con la participación activa de todos sus pobladores.	El distrito de Paucarpata para se propone ser más competitiva, ecológica, saludable y moderna; liderando dentro de la región con crecimiento económico y desarrollo sostenible; bien articulado al mercado nacional, regional y local generando buenas condiciones de vida. Los servidores públicos tienen una actitud proactiva, y están comprometidos con la participación ciudadana, promoviendo los procesos de desarrollo dentro de la región y el distrito.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Ciclo de capacitaciones plan de reactivación económica digital marca Paucarpata – SUMATEC. (28.04.21).	https://municipalidadpaucarpata.gob.pe/ https://www.facebook.com/sumatecperu *Portal Transparencia.
6	Municipio de la Joya	En el plazo más breve conformar un grupo de funcionarios responsables, respetuosos, idóneos, apegados a la ley, promotores de la democracia; se busca un desarrollo integral del distrito en armonía y con la participación de los ciudadanos buscando siempre el desarrollo integral. Implementando políticas que incentiven la formación de líderes políticos auténticos correctamente formados con capacidades	El análisis del diagnóstico y potencialidades del Distrito, que fueron recopilados como parte de la gestión de desarrollo se ha enriquecido con las sugerencias de profesionales y permiten plantear una propuesta de visión a futuro identificando los puntos centrales para el progreso en orden de prioridad, guardando coherencia con las dinámicas de progreso dentro del distrito. Tales directivas permiten establecer políticas generales en beneficio del distrito, visualizando y	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama. No se cuenta con el CAP (Cuadro de Asignación del Personal) en el Portal de Transparencia.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	https://www.municipalidadlajoya.gob.pe/

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

		participativas y conciliadoras que conlleven una buena gestión. Fortaleciendo la identidad cultural y recuperando los valores sociales. De igual forma promover los recursos turísticos, fomentar su recuperación y mejorar los existentes.	sustentando la proyección de los roles a futuro en la toma de decisiones y formulación de políticas de uso de los recursos dentro del distrito. Obtener como municipio el liderazgo, prestigio y reconocimiento de que dispone con infraestructura moderna tecnológica y personal adecuado, competitivo y calificado comprometidos con el desarrollo distrital, asegurando la salud, bienestar y calidad de vida de la gente en pos de un desarrollo sostenible.			
7	Municipio de José Bustamante y Rivero	Ejecutar, planear y promover políticas para que el distrito garantice la obtención del desarrollo integral de sus ciudadanos, empleando de manera adecuada los recursos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, logrando unos servicios públicos eficientes, se fomentara la actividad cultural, recreativa y deportiva, promoviendo el desarrollo productivo del comercio, se consolidara la infraestructura urbana y vial, garantizando el desarrollo en equilibrio y armonía con el medio ambiente.	Hacer del distrito un lugar moderno, seguro, ordenado con elevada calidad de vida, líder en la gestión administrativa transparente y participativa. Con alto desarrollo productivo y comercial, integrado por ciudadanos solidarios y cultos.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Plataforma Digital de Atención al Ciudadano.	https://www.munibustamante.gob.pe/ *Portal Transparencia.
8	Municipio de Socabaya	Fomentar el desarrollo sostenible y la correcta prestación de servicios a la ciudadanía, de calidad, ética y transparentemente, cumpliendo con los objetivos trazados.	Ser un distrito solidario y sustentable ambientalmente, históricamente agroecológico, turístico, competitivo y productivo.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	I.E.I. Socabaya obtuvo el primer lugar en la presentación de proyectos educativos de innovación en el año 2019. Gerencia de Desarrollo Social. Informe Nro. 192-2019-MDS/A-GM-GDS.	https://www.munisocabaya.gob.pe/

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

9	Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre	Consolidar la participación democrática representando el interés de cada ciudadano. Brindar servicios públicos de alta calidad. Prestar servicios de óptima calidad. Acceso de oportunidades por igual para todos. Fomentar el progreso social, ambiental y económico a través de una administración responsable de los recursos y con transparencia.	Distrito articulado e integrado a Arequipa, con gestión progresista del territorio y protección sostenible del medio ambiente, obteniendo gran dinamismo económico con servidores públicos calificados, entregando buenos servicios y productos competitivos a la ciudad y a región sur. Cuenta con organizaciones e instituciones líderes con altas capacidades de desarrollo y de gestión, promoviendo el permanente empleo de instrumentos de financiamiento, comprometidos con la ciudadanía para aumentar la modernidad urbana y mejorar la seguridad. Distrito posicionado como el eje central de desarrollo en la parte este de la provincia de Arequipa.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra actividades asociadas a la innovación	https://munialtoselvaalegre.gob.pe/mda/sa/ *Portal Transparencia.
10	Municipalidad Distrital de Uchumayo	El municipio conforma una entidad encargada de promover el progreso de la región, es eficiente, eficaz, honesta y transparente, con elevado sentido social, que da sus servicios con calidad a fin de llevar a los habitantes del distrito mejor calidad de vida y modernidad.	Distrito integral con un proceso de desarrollo adecuado, universal, sostenible y descentralizado, respetando los valores éticos, cultura e identidad del distrito y sus anexos, expresado en la entrega eficiente de las prestaciones fundamentales de educación, salud, infraestructura vial y saneamiento básico para todos los centros poblados.	No se ha encontrado información sobre su organigrama y CAP.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	https://www.distrito.pe/distrito-uchumayo.html No cuenta con página web.
11	Municipio de Tiabaya	Fomentar el desarrollo sostenible y la correcta prestación de servicios a la ciudadanía, de calidad, ética y transparentemente, cumpliendo con los objetivos trazados, con personal eficiente, receptivo de espíritu innovador para el aumento de la calidad de vida y desarrollo integral.	Es un distrito tradicional con campañas, amigable, seguro y próspero, extensión territorial ordenada, ambientalmente saludable que desempeña un papel estratégico integrador, con prácticas de equidad, justicia y cultura.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	http://www.munitiabaya.gob.pe/

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

12	Municipalidad Distrital de Mariano Melgar	Fomentar, ejecutar y planear diversas políticas que aporten progreso al distrito, tener un gobierno democrático que eleve la calidad de vida y mejora continua, consiguiendo un desarrollo integral del ciudadano en armonía con la ecología y el medio ambiente.	El distrito para el 2022 fomenta el desarrollo sostenible, integral, inclusivo y humano, procurando la igualdad de género e igual acceso a oportunidades, los pobladores tienen conciencia de la sostenibilidad y la ecología, practican los valores y el respeto al derecho de los demás, son solidarios y con buen trato. La comuna de Mariano melgar es transparente, democrática y segura, considera la opinión de los pobladores en la toma de decisiones.	El Municipio no dispone de una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).		https://munimarianomelgar.gob.pe/ *Portal Transparencia.
13	Municipalidad Distrital de Jacobo Hunter	Fomentar el progreso sostenido e integral, garantizando la prestación de servicios de calidad en el municipio y el distrito, a través de un agestión moderna, eficiente y eficaz, orientada al ciudadano, el cuidado del medio ambiente, la inclusión social y el fortalecimiento institucional.	Ser un distrito moderno, integrado a la ciudad de Arequipa, donde en coordinación entre la sociedad civil y el municipio se trabaja para desarrollar la economía del sector, protegiendo el entorno ambiental y natural, uniendo esfuerzos para mejorar la calidad y la seguridad de los ciudadanos.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	Portal
14	Municipio de Yura	El municipio de Yura fomenta el turismo, sostenibilidad y desarrollo integral de toda actividad productiva dentro del distrito brindando correcto servicio de las prestaciones públicas parta con los ciudadanos de una forma transparente, concertada y eficiente	Es un distrito democrático, participativo, seguro con gran potencial turístico, lidera el desarrollo empresarial y productivo, con respecto al medio ambiente y altos estándares de calidad de vida.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	Portal web
15	Municipalidad Distrital de Miraflores	Fomentar, ejecutar y planear diversas políticas que aporten progreso al distrito, tener un gobierno democrático que eleve la calidad de vida y mejora continua, consiguiendo un desarrollo integral del ciudadano	La visión es ser un distrito transparente, democrático y segura, considera la opinión de los pobladores en la toma de decisiones. Fomenta el desarrollo sostenible, integral, inclusivo y humano, procurando acceso a oportunidades, los pobladores, practican los valores y el	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Sin registro de acciones asociadas en innovación recientemente.	https://www.munimiraflores-arequipa.gob.pe/

Gobierno que Innova
Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

		en armonía con la ecología y el medio ambiente.	respeto al derecho de los demás, son solidarios La visión distrital se basa en los siguientes ejes: identidad de participación, cultura de la prevención, la educación competitiva, el orden y la producción.			
16	Municipio de Sachaca	La entrega de prestaciones de calidad con buena tecnología y transparencia para el beneficio de los pobladores, obteniendo mayor progreso integral con sostenibilidad del sector, por medio de una gestión innovadora y participativa.	Alcanzar el desarrollo en el distrito mejorando el acceso a oportunidades y elevando el estándar de calidad de vida	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	Sala de Innovación de la I.E. Milagro de Fátima (15.02.22)	https://www.munisachaca.gob.pe/ *Portal Transparencia.
17	Municipio de San Juan Tarucani	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
18	Municipalidad Distrital de Yanahuara	Garantizar un buen gobierno en el distrito concertando y coordinando con múltiples entidades públicas y privadas para lo obtención de un buen desarrollo con sostenibilidad, promoviendo la estabilidad y orden necesarios que garanticen la interacción productiva, con practica de valores y respeto a las costumbres y tradiciones, facilitando la correcta integración dentro del ámbito de la jurisdicción, local y nacional. Realiza la planificación del desarrollo distrital, fundamentado en el respeto a las autoridades, la gerencia municipal y la autonomía pública.	Concretar los objetivos de desarrollo social e inversión según los requerimientos de la población, empleando los recursos tecnológicos, equipo humano de trabajo y sistemas de innovación publica, con capacidades éticas, de liderazgo, enfoque estratégico, alta competitividad y equidad, donde la gobernabilidad con equidad conforme el trabajo de la gestión municipal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra actividades asociadas a la innovación	http://muniyanahuara.gob.pe/ *Portal Transparencia.
19	Municipalidad Distrital de Pochi	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.

				persona responsable, no se cuenta con información.		
20	Municipio de Characato	El municipio estar consolidado como una institución competitiva, transparente, moderna y líder en el otorgamiento de prestaciones públicas, con infraestructura de calidad, atención oportuna, manejando indicadores de calidad humana y eficacia en la proyección hacia el ciudadano, dentro de la comunidad contando con personal comprometido y eficiente de actitudes proactivas.	El Distrito de Characato es prospero, competitivo, seguro, saludable y turístico, orientado a la generación de oportunidades, con el compromiso y participación de todos sus ciudadanos.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	https://municharacato.gob.pe/
21	Municipio de Vitor	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
22	Municipio de Quequeña	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
23	Municipalidad Distrital de Mollebaya	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	https://munimollebaya.gob.pe/
24	Municipalidad Distrital de Santa Rita de Siguan	No dispone de información.	No dispone de información.	No dispone de información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
25	Municipio de Chiguata	No dispone de información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	https://www.municiguata.gob.pe/
26	Municipalidad de Sabandia	La misión como entidad edil es el impulso del bienestar y la promoción del progreso	Sabandia principal destino agroindustrial y gastronómico de la Provincia de Arequipa, con estándares	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.

Gobierno que Innova

Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Pública en Arequipa

		socioeconómico de los ciudadanos del distrito, brindando buen servicio en la prestación pública y administrativa, promoviendo la ejecución de proyectos básicos de infraestructura, apoyo a las actividades de autoconsumo y productivas, elevando la calidad de vida del poblador y fomentando la inversión y participación privada.	de vida óptimos, en donde los ciudadanos conviven con la naturaleza y la ciudad, asumiendo en su desarrollo sostenible en conjunto con un gobierno local equitativo, transparente y eficiente que se encuentra al servicio de la ciudadanía.	revisión del Organigrama y CAP (Cuadro de Asignación del Personal).		
27	Municipalidad Santa Isabel de Sigwas	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
28	Municipalidad Distrital de Polobaya	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable, no se cuenta con información.	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.
29	Municipio de San Juan de Sigwas	No se encuentra información en su portal.	No se encuentra información en su portal.	El Municipio no cuenta con una Área de Innovación o persona responsable según la revisión del Organigrama y Reglamento de Organización de Funciones 8ROF).	No registra acciones asociadas en innovación recientemente.	No cuenta con página web.

Nota. Tomado de la Web de Gobiernos Locales, Arequipa (2022).

Municipalidad Provincial de Arequipa

Para el Ing. Enzo Velásquez subgerente de informática, la Subgerencia de Informática de la Municipalidad Provincial de Arequipa, es el área que viene realizando mejoras en los procesos de la entidad a través del uso de la tecnología con un enfoque de brindar un mejor servicio al ciudadano, mejorando los tiempos de respuestas a las solicitudes de trámites.

Para ello considera importante la innovación para dar solución a determinados problemas de la municipalidad haciendo uso de metodologías como el design thinking.

La Municipalidad ha establecido alianzas con las principales universidades de la ciudad de Arequipa como la UCSM, UNSA y UCSP para recibir apoyo en temas de innovación y los ayuden a lograr algunos retos que han identificado y priorizado.

Municipalidad Distrital de Miraflores

Para el Arq. Juan Ortiz gerente municipal, la municipalidad presenta actualmente problemas en su recaudación tributaria debido a la falta de un sistema eficiente de seguimiento y control del cobro de impuestos, lo que origina deficiencias en la prestación de servicios como la cobertura del recojo de basura por falta de unidades, repuestos y mantenimiento de las propias unidades de recojo.

Actualmente, la municipalidad no está enfocada en temas de innovación pública como parte de su gestión edil.

Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero

Para el Abog. Renato Paredes, gerente municipal, considera importante una gestión en innovación pública para el aseguramiento de los objetivos institucionales.

No obstante, nos aclara que varios municipios que tiene conocimiento no es de interés la innovación pública como parte del plan de gobierno de las autoridades. Uno de los problemas en común de la mayoría de las municipalidades es la recaudación que constituye el aseguramiento de pago de los servicios de agua, luz, teléfono e internet que tiene que pagar todo municipio.

Uno de los factores claves que impulsa la innovación pública en los gobiernos locales, nos indica, es contar con personal más joven, con mayor apertura y conocimiento en tecnología.

Municipalidad Distrital de Cerro Colorado

Para Daniela Gamero, especialista de la municipalidad en la Gerencia de Desarrollo Local, Subgerencia de Promoción de Mypes y Turismo, la municipalidad no cuenta con un área de innovación ni personal encargado de una gestión en innovación pública.

La municipalidad no tiene una política clara de innovación, cada área ve la forma de innovar y por parte de gestión del talento no se ha brindado capacitación al personal en temas de innovación.

Municipios de Lima

En el Perú el proceso de innovación pública se viene dando en forma paulatina siendo algunos municipios del departamento de Lima, los que han logrado mayor desarrollo a nivel nacional. (Rojas, 2022)

A. Lima Metropolitana

Lima metropolitana contaba recientemente con un Centro de Innovación, según Rojas (2022):

La misión del centro de innovación del municipio de Lima es “Crear una metrópoli ideal enlazando los retos de la ciudad con ecosistemas de innovación”, alineado a su visión organizacional “Cada ciudadano siente que su bienestar ha mejorado gracias a iniciativas de innovación”. Los gobiernos están apostando por la innovación a fin de abordar problemas sociales cada vez más complejos. Esto implica la transformación de estructuras y procesos que puedan soportar y promover la innovación.

Para lograrlo, el Observatorio de Innovación Pública de la OECD propone el trabajo en 4 frentes:

Figura 3

Alcance de la Innovación Pública



Nota. La figura 3 muestra el alcance de la innovación pública en sus 04 fases. Tomado de: OECD (2021).

B. Municipio de San Isidro

Por medio del acuerdo de concejo Nro. 052-2015-MSI la municipalidad de San Isidro aprobó una carta municipal de innovación y gobierno abierto, de esa manera registro su adherencia al documento internacional de datos abiertos, consolidándose en el distrito pionero a nivel latinoamericano.

Los objetivos del Programa de Innovación y Gobierno Abierto, según Rojas (2022), establece:

- Fomentar el programa de gestión abierta, participativa y transparente que promuevan procesos de innovación dentro del municipio.
- Incluir enfoques de gobierno abierto en el municipio, fomentando una administración enfocada en la mejora de los ciudadanos, aplicando una política interna basada en el cambio cultural, gestión de conocimiento y desarrollo para potenciar la innovación y aumentar la creatividad.
- Promover la aplicación de ecosistemas de innovación dentro del municipio que se integre a cada actor municipal de desarrollo, a fin de elevar el nivel competitivo como distrito, y aumentar el estándar de vida de los ciudadanos.

- Por medio de la coordinación con diversas áreas, formular e implementar herramientas de acceso a la información y rendición de cuentas, impartiendo políticas de datos abiertos que incrementen la transparencia de la gestión.
- Diseñar, proponer e implementar acciones y planes para dinamizar el desarrollo de ecosistemas de innovación dentro del distrito, orientados hacia la generación de sostenibilidad, innovación, competitividad y conocimiento dentro de la ciudad, con mayor aprovechamiento de las tecnologías de comunicación y de información.
- Difundir entre el personal y funcionarios del municipio, el servicio público, la integridad y la probidad, resaltando la importancia de una buena práctica municipal.
- Promover la colaboración, asistencia técnica, intercambio de experiencias, y fortalecer las capacidades en cuestiones relativas a innovación pública y gobierno abierto.
- Para esto el plan de gobierno abierto e innovación programa actividades internas y públicas, como encuentros de innovación, talleres de datos abiertos e innovación y de tecnología como hackáthons de datos abiertos, meetup san isidro y actividades programadas en Lab San Isidro.

Tales iniciativas y proyectos han tenido buen reconocimiento en el ámbito nacional.

Se obtuvo una certificación a buenas prácticas de gestión pública; siendo finalista para el premio otorgado en el año 2016 por la asociación “al día” un colectivo civil de ciudadanos, recibiendo una mención honorífica a nivel nacional en el premio de democracia digital del año 2016, organizado por el colectivo civil “desarrollo internacional y democracia”. (Municipalidad de San Isidro, 2023)

C. Municipalidad Distrital de Miraflores

De acuerdo a (Municipalidad de Miraflores, 2023).

Dispone de un Centro de Innovación Miraflores que es un espacio que promueve la innovación para resolver los diferentes desafíos que presenta nuestro distrito. Para ello, comparte conocimientos sobre innovación a los vecinos y público en general, y brinda visibilidad a las empresas de reciente creación y de base tecnológica, conocidas como startups, y a los proyectos de innovación que puedan relacionarse con los retos y desafíos del distrito.

De esta manera, el Centro de Innovación de Miraflores busca constituirse en un punto de encuentro entre los vecinos, desarrolladores, entidades educativas, empresas y otros actores del ecosistema de innovación; y consolidarse como un referente en materia de innovación de nuestro medio.

Figura 4

Charla de Capacitación del Centro de innovación de del municipio



Nota. Fuente: Municipio de Miraflores

El centro de innovación y lineamientos de acción

Tiene las siguientes líneas de acción a desarrollar:

Emprendimiento, tecnología, formación en innovación para los vecinos y ciudadanía en general a través de conferencias en línea, talleres, charlas y webinars.

Conformar un sitio para generar respuestas a los desafíos distritales, promoviendo interacción de startups, el contacto y la gestión de planes de innovación con el municipio, y también con otros actores de la escena política local.

Emprendimientos y mentorías con impacto local.

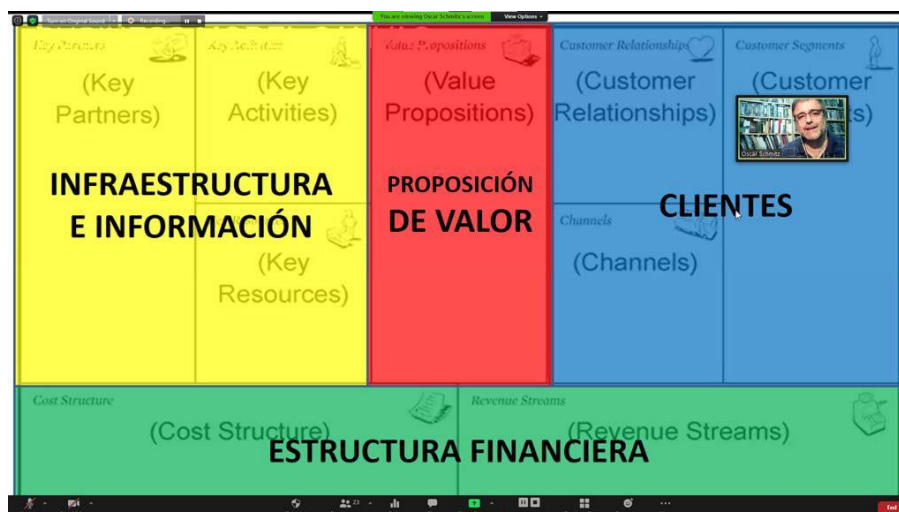
Conferencias online y ciclo de charlas

Este centro de innovación distrital adapta sus acciones hacia la globalización digital. El municipio ha sido el pionero en la ejecución de ciclos ininterrumpidos de conferencias online desde la pandemia del Covid sucedida en marzo del año 2020.

Las acciones han consistido en dar conferencias en línea de emprendimiento tecnológico, innovación y tecnología a la par talleres y charlas. En el año 2020, entre los meses de marzo y setiembre se ha estado desarrollando en nuestro canal de YouTube y la red social Facebook, conferencias en línea y talleres. A partir de octubre de 2020 se empezaron a desarrollar webinars en la plataforma Zoom.

Figura 5

Webinars de Capacitación Centro de Innovación de Miraflores



Nota. Fuente: Municipalidad Distrital de Miraflores

En 2020 de marzo a diciembre se han alcanzaron las siguientes estadísticas:

Tabla 10

Registro de actividades realizadas en diciembre del 2020

Acciones	Cantidad
Cantidad de expositores	108
Talleres, conferencias y charlas	152
Numero de Reproducciones	88 616

Nota. Elaboración propia

Estas cifras demuestran un crecimiento notorio en el número de actividades, y el impacto que lograron, comparativamente con las acciones presenciales efectuadas en el año 2019, cuyo registro se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11

Registro de acciones realizadas de marzo a diciembre del 2020 de forma virtual

Acciones	Cantidad
Cantidad de asistentes	2954
Actividades en total	117
Meetups	6
Conferencias y charlas	44
Actividades interactivas y talleres	67

Nota. Elaborada en base a la información obtenida por el Centro de Innovación de Miraflores

Los próximos webinars a convocarse se difunden en la página web, twitter y Facebook del municipio. Los expositores interesados en participar en talleres online o webinars se pueden inscribir en estas plataformas.

Laboratorio de innovación

En el año 2019, se celebró con la Pontificia Universidad Católica del Perú un convenio interinstitucional, gracias a este se desarrolló de manera conjunta el plan “Desafío Miraflores”. Donde los funcionarios ediles recibieron mentorías y capacitación

sobre el laboratorio “Piscina Lab” de innovación, obteniendo prototipos de solución a los diferentes desafíos que tiene el distrito de Miraflores.

Figura 6

Capacitaciones a funcionarios de la Municipalidad por Piscina Lab (PUCP)



Nota. Imagen tomada en la Municipalidad Distrital de Miraflores

Innovación pública en el distrito

Luis Molina como autoridad edil ha buscado incentivar y promover cualquier iniciativa, oyendo las sugerencias y recibiendo las propuestas de los ciudadanos y vecinos para mejorar la infraestructura del distrito y la calidad de vida de los ciudadanos.

En esa línea, el municipio creó un convenio con la Universidad del Pacífico para ejecutar una actividad académica denominada “experiencia de innovación”, programada como actividad interinstitucional.

Tras la charla efectuada con los gerentes de distintas áreas del municipio, se formuló algunos retos a los estudiantes, frente a interrogantes de ¿Qué hacer para mejorar la experiencia de los adultos mayores en el distrito?, ¿cómo mejorar la experiencia de los ciudadanos en la nueva veterinaria del municipio?, ¿Qué hacer para concientizar el uso

del cruce en diagonal?, ¿Que hacer para disminuir el uso de medios de transporte informal?, planes de seguridad vial, el uso de la bicicleta como medio de transporte, entre otros.

En este encuentro académico estuvo presente la gerencia de participación vecinal, movilidad urbana, desarrollo humano, y otros.

Se dio la oportunidad a los estudiantes pertenecientes a la “Pacífico Business School”, de presentar sus planes de solución a las interrogantes formuladas, por medio de fotos videos y maquetas.

De esta forma, en función al debate de ideas y observaciones presentadas por los estudiantes como parte de sus planes de innovación, se pretende mejorar la calidad de los servicios públicos del municipio. (Centro de Innovación de Miraflores, 2019).

Una mirada comparada: experiencias internacionales

Chile: estrategias locales

Laboratorio de gobierno

Es una agencia del gobierno de Chile, es dependiente del ministerio de la Hacienda, el objetivo del laboratorio es promover la mejora de los servicios públicos para los ciudadanos. Emplea para ello métodos colaborativos de diseño, adopta acciones institucionales innovadoras y promueve la implementación y desarrollo de soluciones fundamentadas en la realidad para la mejora de las prestaciones públicas, considera un enfoque centrado en las personas y a su vez multidisciplinario.

Misión

Instalar capacidades para la innovación en el sector público, co-crear soluciones a problemáticas públicas transversales y prioritarias. Por medio de tres tipos de servicio un índice de innovación pública, la red de innovadores públicos y la consultoría ágil, se busca mejorar la calidad de las prestaciones públicas y la percepción de la ciudadanía, a partir de una visión sistémica enfocada en el usuario.

Visión

Al año 2025, la transformación principal del gobierno de Chile, se deben producir por la gestión de procesos ágiles, colaborativos, experimentales, y fundamentados en la evidencia, que garantice el planteo e implementación de servicios públicos y políticas sostenibles en el tiempo y basadas en la persona. Se pretende que la transformación de las estructuras del sector público este promovida por una visión intersectorial que supere los problemas institucionales.

Equipo del laboratorio

Este se encuentra conformado por 22 colaboradores con diferentes cargos como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 12

Cargos que conforman el Laboratorio de Chile

Cargo
Consultor en ciencias de comportamiento
Consultor en diseño de producto
Consultor en gestión de capacidades y ecosistemas
Consultor en investigación
Consultor en investigación de clientes
Consultor en TIC
Consultor en diseño de servicios
Consultor en diseño de servicio digital
Consultor en estrategias de investigación
Consultor en medición de innovación
Consultor en sistematización visual
Consultor Líder
Coordinador de Análisis financiero y jurídico
Coordinador de índice de innovación pública
Coordinador de red de innovadores
Desarrollado full-stack
Director de arte

Director Ejecutivo
Encargad de comunicaciones
Encargado de finanzas y administración
Jefe de consultoría ágil

Nota. Tomado de sitio web del Laboratorio de Gobierno (s.f.)

Servicios del Laboratorio

El Laboratorio dispone de tres sitios fundamentales: índice de innovación pública, red de innovadores públicos y consultoría ágil, con los cuales busca impulsar, fortalecer e implementar acciones de innovación publica como instrumento principal para mejorar las prestaciones públicas.

Consultoría ágil

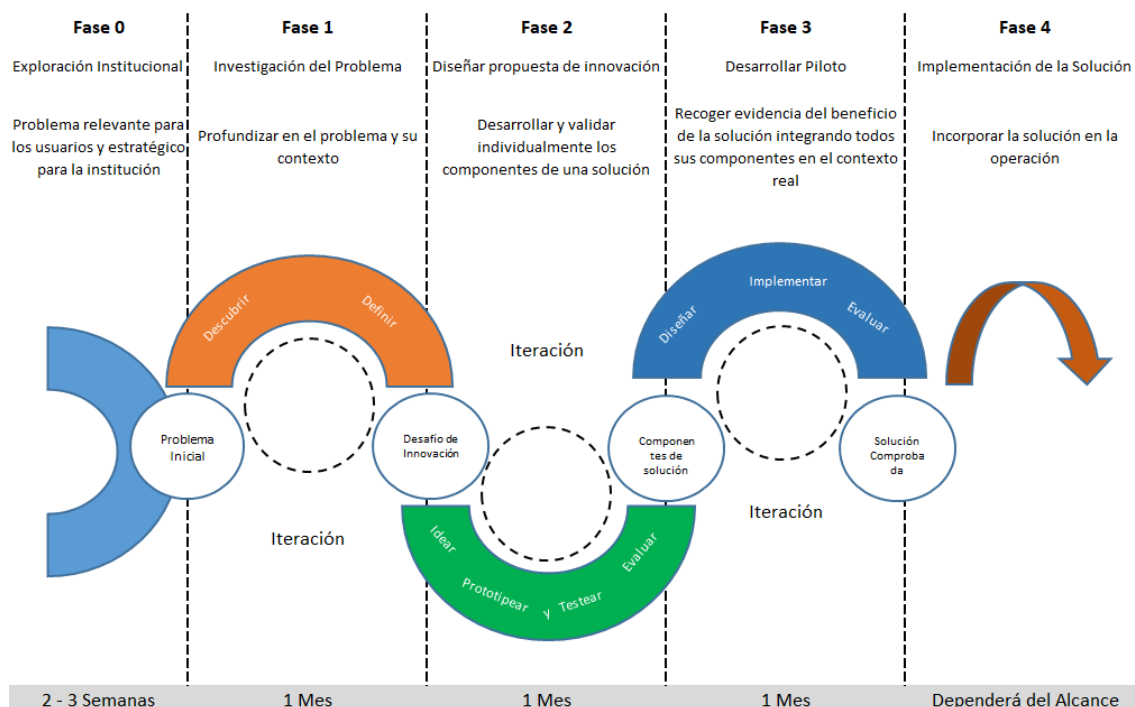
Acompaña en temas de la co-creación a las entidades públicas para la generación de respuestas a los problemas de índole ciudadano, a partir de la selección de métodos flexibles de innovación enfocados en el ciudadano.

Método de consultoría ágil

El método para emprender los planes de innovación publica integra las mejores prácticas de gestión ágil con los enfoques de innovación de diseño. En cada uno de sus niveles se van alternando fases divergentes para identificar posibles soluciones, perspectivas y antecedentes para la problemática identificada, de manera convergente hacer una consolidación de los resultados, probando y aplicando las soluciones para que finalmente se puedan implementar.

Figura 7

Fases de la Innovación



Nota. Tomado de: Laboratorio de Gobierno (s.f.)

Fase 0: Exploración institucional

En esta etapa se realiza la identificación de la oportunidad o la problemática donde innovar, partiendo de una revisión o análisis de la documentación estratégica y de planificación de la institución, aplicando encuestas esporádicas o permanentes de sobre la satisfacción de los usuarios, su percepción de las formas de trabajo, etc. El objetivo de esta fase es la descripción de la oportunidad o problemática a abordar, se puede incluir, la conformación del equipo de trabajo, a conexión con la agenda de la institución y sus objetivos, los marcos de acción y la determinación de los alcances. Para identificar el flujo de procesos, previamente debe estar de manera relacional o explícita alguna actividad de las identificadas en la descripción. El plazo puede ser de 2 – 3 semanas.

Fase 1: Investigación del problema

En esta etapa se hace una profundización de la oportunidad o problemática identificada, entendiendo y estudiando su entorno y contexto donde se viene desarrollando, se realiza un análisis partiendo de la perspectiva de aquellos que son beneficiarios o usuarios, su contexto respecto de la entidad u organización.

La profundización en segundo lugar permite redefinir las oportunidades o la problemática partiendo de los datos recogidos y analizados para convertirlos en desafíos de innovación. El plazo podría incluir 1 mes.

Fase 2: Diseña propuesta de solución

Contempla la identificación de planteamientos mejorados o nuevos que pueden entregar una respuesta a los retos de innovación presentes, partiendo de la presentación de la mayor cantidad posible de soluciones. Más adelante, se realizará una selección de las ideas más adecuadas para cada desafío, según criterios previamente establecidos.

La finalidad de esta fase, también es hacer una prueba de las ideas para desecharlas, cambiarlas o mejorarlas antes de ser implementadas. Para esto se debe materializar en una versión preliminar o prototipo barato, concreto y simple, probando la solución que puede llegar a ser, estas pueden ser testeadas en usuarios y beneficiarios, funcionarios pertenecientes a cualquier entidad, o expertos que realicen sus aportes de mejora o sugerencias para la contribución de mejores resultados. El plazo puede ser 1 mes.

Fase 3: Desarrollar piloto

En esta fase se ponen a prueba las iniciativas de innovación en un tiempo y lugar específicos, para un grupo cerrado de instituciones o usuarios/personas, a fin de probar el comportamiento o resultado de lo propuesto, evaluar los resultados e impactos, preparando las iniciativas de escalada, o sea para la totalidad de su implementación.

Para considerar la validez del proceso de pilotaje se requiere que las iniciativas estén asociadas a capacidades de inversión medianas para la implementación, este aspecto lo diferencia de la fase de testeo o prototipado. Se considera un mes de plazo.

Fase 4: Implementación de la solución

En esta fase se realizarán las actividades relacionadas a la efectiva puesta en marcha de las iniciativas o soluciones de innovación. En la implementación se pueden considerar subetapas graduales para concretar la iniciativa central, eliminando fases de evaluación intermedias, lo cual sería un proceso de pilotaje. Los plazos dependerán del alcance.

Red de innovadores

Las redes de innovación conectan y entrenan a diversos actores sociales y servidores públicos, agilizando las capacidades de innovación y descentralización de las actividades, haciendo sostenible en el tiempo la transformación del estado.

Las propuestas de valor se basan en estrategias público-privadas para descentralizar la innovación pública, abordando las siguientes opciones:

- Coordinación de los focos estratégicos
- Implementar nuevas herramientas y tecnologías para las labores públicas
- Promover el aprendizaje de las experiencias y la replicación intensiva

Índice de innovación

El objetivo de este índice es la medición de la capacidad innovadora del aparato público, haciendo una contribución al fortalecimiento del valor público en coyunturas complejas. Esto se hace promoviendo evidencias sencillas y claras para una toma de decisiones bien orientada. El índice fue una iniciativa del BID (Banco interamericano de desarrollo), con la finalidad de mejorar su relación con los ciudadanos y la calidad de los servicios públicos.

Impacto del laboratorio de gobierno

A la fecha este laboratorio ha obtenido los siguientes impactos:

- Índice de innovación pública midió 42 servicios
- Apoyo transversal a 72 instituciones

- Metodologías ágiles para implementar 33 soluciones
- La participación de 32 servicios en programas de instalación de capacidades de innovación.
- + 9 mil funcionarios públicos capacitados
- + Veinte mil beneficiarios de la red de innovadores públicos
- Modelo ágil aplicado en 62 consultorías

Casos de innovación

A lo largo del funcionamiento del laboratorio de gobierno se presentan los siguientes casos de éxito.

Tabla 13

Casos de Innovación del Laboratorio de Chile

Casos	Tipos de Innovación
Subsidios al trabajo: apoyo enfocado al usuario durante la pandemia.	Servicio: actitud de usuarios patrones de atención, Organización: competencias y roles Estrategia: redes de colaboración, normativa Operación: tecnología, procesos
Dame esos 5: Promoviendo una interacción positiva con la niñez en la pandemia	Servicio. Actitud de usuarios, comunicaciones Operación. Procesos y tecnología, uso y gestión de datos
Reportes al ciudadano: administración del gasto público con mayor transparencia para el ciudadano.	Servicio. actitud de usuarios, comunicaciones, patrones de atención Operación. tecnología, procesos
WhatsApp mujer: plataforma orientada a mujeres por casos de violencia en el hogar durante la pandemia.	Servicio. Actitud de usuarios, propuesta de valor, Operación. Procesos, uso y gestión de datos tecnología
Fono Drogas: prestación de canal múltiple útil para el ciudadano	Servicio: propuesta de valor, modelo de atención Operación: gestión y uso de datos, tecnología, procesos Organización: roles y competencias

CORFO: Apoyo al emprendimiento mediante una interacción simple	Servicio. patrones de atención Organización. Competencias y roles Operación. Procesos, uso de datos y gestión
InnovaFOSIS: Diseño de nuevas propuestas programáticas con Innovación	Servicio: propuesta de valor, comunicaciones, comportamiento de usuarios Organización: roles y competencias Operación: tecnología, procesos Estrategia: lineamientos institucionales, normativa
Redes de protección social: Procesos inéditos de cocreación con el estado.	Servicio: modelo de atención, comportamiento de usuarios Organización: roles y competencias Estrategia: redes de colaboración Operación: tecnología
Modificación FONASA. Modelo novedoso de atención orientado al ciudadano	Servicios. comunicaciones, modelo de atención, propuesta de valor Organización. diseño organizacional, competencias y roles Estrategia: lineamientos institucionales, redes de colaboración, normativa Operación: tecnología, procesos
Tesorería principal de la nación: utilización repotenciada del canal remoto para mejorar los servicios	Servicios. Actitud de usuarios, comunicaciones, modelo de atención y propuesta de valor Organización. Roles y competencias, diseño organizacional Estrategia. lineamientos institucionales, redes de colaboración Operación. gestión y usos de datos procesos

Nota. Datos tomados del sitio web del Laboratorio de Gobierno (s.f.)

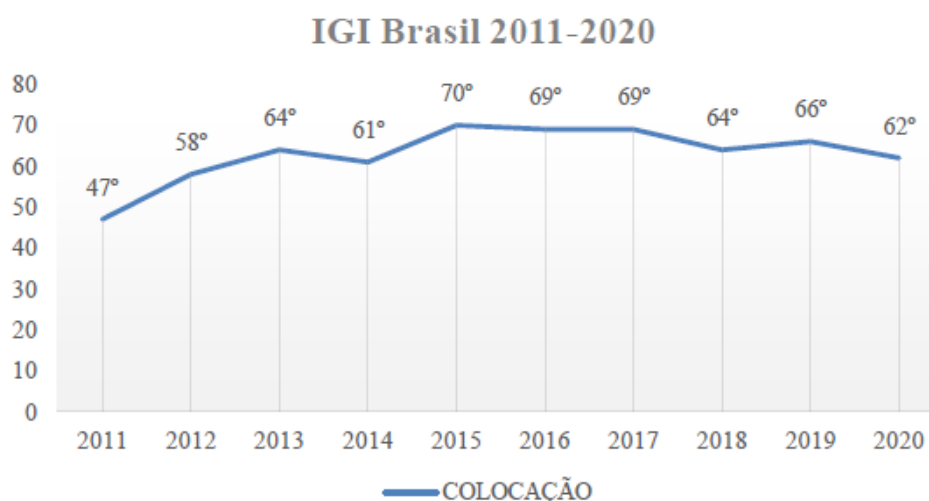
Brasil: programas y políticas públicas

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI] (2020), Brasil se ubica en el lugar 62 respecto del IGI (índice global de innovación) de una lista de 131

naciones, este lugar ha sido superado recorriendo 4 postas en el año 2019, como se puede ver en la siguiente figura:

Figura 8

Brasil según su ubicación anual en el IGI



Nota. Datos tomados de (Costa, Monteiro, & Santos, 2021)

En la figura se puede ver que la mejor posición lograda por Brasil durante la última década ha sido en el año 2011, donde se ubicaba en la posición 47, siendo la peor ubicación la posición 70 en el año 2015. Desde el año 2011 Brasil no ha evolucionado, sino por el contrario para el año 2020, perdió quince posiciones, reflejando la falta de implementación de políticas que fortalezcan temas de innovación. Se ha observado dificultades para transformar conocimientos en tecnología, esto es un aviso para la mejora de sus tasas de innovación. (Garroti, 2016).

El tema de innovación es un aspecto crucial para el desarrollo económico de las naciones sin difusión ni patrones de comercio internacional, la innovación no produce desarrollo económico. OCDE, (2005, p. 24)

México: modelos replicables

Por medio de su agencia digital de innovación pública, el gobierno de la ciudad de México, cumple con la responsabilidad de diseñar, vigilar y conducir la puesta en

marcha de políticas, gobernanza de infraestructura tecnológica, gobernanza tecnológica, gobierno digital, gobierno abierto y gestión de datos en México DF.

Su meta es la construcción de un gobierno al servicio de la población de la ciudad de México, libre de corrupción, a través de la gobernabilidad digital y la apertura, priorizando a la población que tiene mayor necesidad. (Gobierno de la Ciudad de México, 2023)

Los objetivos centrales se mencionan a continuación:

- Implementar registros digitales para la aplicación y uso de los dineros públicos.
- Reducción, simplificación o eliminación de la tramitación en la entrega de servicios públicos para los ciudadanos.
- Implementar un modelo de atención de ventanilla única para los ciudadanos, reduciendo los tiempos de interacción ciudadanía y gobierno y los costos.
- Retirar los nexos entre la ciudadanía y el gobierno de la ciudad que son empleados para fines electorales en el servicio público, retirando los espacios para prácticas de corrupción.
- Gestionar el traslado de los servicios públicos a plataformas digitales para facilitar la interacción del gobierno con la ciudadanía, evitando el desplazamiento físico hasta las oficinas que obstruyen y hacen perder tiempo a la población.
- Impulsar el aumento de la conectividad dentro del territorio de la ciudad de México.
- Plantear las normas tecnológicas encargadas de homologar las compras de recursos tecnológicos de parte de los órganos y dependencias de la administración pública.
- Construir archivos digitales históricos de la ciudad de México en base a indicadores y difundirlo para el gobierno y la población que requiera hacer exploración, análisis y consulta.
- Implementar políticas con base en evidencias, por medio de un registro y los indicadores en toda la ciudad de México.

CAPÍTULO III

LA INNOVACIÓN COMO CLAVE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El presente capítulo tiene como objetivo **analizar y establecer los conceptos, definiciones, teorías, metodologías, herramientas y marcos de trabajo** que servirán como **base teórica y conceptual** para el diseño de un modelo de innovación pública aplicable a los gobiernos locales de la provincia de Arequipa. Esta revisión no solo permitirá delimitar el alcance del estudio, sino también **garantizar que la propuesta esté respaldada por fundamentos sólidos** que articulen teoría y práctica en la gestión pública contemporánea.

Tal como señala Bernal (2008), *“una situación problemática no es algo negativo, molesto o disfuncional, sino más bien una condición que incite a ser reconocida, considerando la utilidad de su solución, la búsqueda de una respuesta que solucione una cuestión teórica o práctica”* (p. 88). Bajo esta premisa, la ausencia de un modelo de innovación pública en los gobiernos locales de Arequipa se entiende no solo como una deficiencia, sino como una **oportunidad para generar soluciones creativas, eficientes y sostenibles** que incrementen el valor público.

En la literatura especializada, Morales et al. (2014) destacan que, en los últimos años, se han planteado diversas propuestas de innovación para el sector público en países de América del Norte y Europa, con el objetivo de instaurar una **cultura de innovación** en las instituciones y municipios, respaldada por los gobiernos nacionales y replicada mediante la internalización del concepto. En Latinoamérica, experiencias similares se han observado en México, Chile y Argentina; sin embargo, todavía no existe una **sistematización operativa y académica** que facilite su replicación y adaptación en otros contextos.

En esta línea, Cabrero y Carrera (2008) advierten que la innovación pública en Latinoamérica puede considerarse como un **acervo de aprendizajes, experiencias y conocimientos** que, pese a su diversidad y riqueza, se difunden de manera limitada y carecen de un enfoque claramente focalizado. Por su parte, Beuchat y Navarro (2017)

señalan que a nivel mundial persiste un **déficit metodológico** en la gestión del proceso innovador en el sector público. La mayoría de las iniciativas han dependido de **liderazgos individuales con alta capacidad de influencia**, especialmente en el ámbito operacional y tecnológico, sin que se haya consolidado una metodología formal que permita institucionalizar la innovación más allá de los periodos de gobierno o de las voluntades personales.

En este contexto, el **objetivo central** de la presente investigación es **proponer un esquema de innovación pública para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa**, sustentado en una revisión exhaustiva de la literatura especializada, el análisis de experiencias nacionales e internacionales y la consulta directa con actores clave. Para ello, se llevarán a cabo entrevistas a funcionarios municipales de la provincia, así como a expertos en gestión de innovación pública, con el fin de **identificar los elementos esenciales que deben integrarse al modelo**.

En suma, este capítulo no solo delimita el **marco teórico y conceptual** de la investigación, sino que también establece el **punto entre la evidencia empírica y la propuesta metodológica**, asegurando que el modelo final se sustente en conocimientos validados, experiencias contrastadas y principios que garanticen su aplicabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Innovación: definiciones y matices

La alusión a este concepto está definida como la implementación de una acción novedosa. Muchos han coincidido en que este concepto está relacionado a un tema tecnológico, inventos y registro de patentes, sin embargo, el significado de la innovación va mucho más allá. Puede ser un servicio nuevo o producto mejorado, un proceso novedoso, que se puede implementar en toda organización, espacio o área, puede estar dentro de: la política, el comercio, el marketing, en instituciones públicas u organizaciones privadas. (Morales et al., 2014).

Diferenciación del concepto innovación

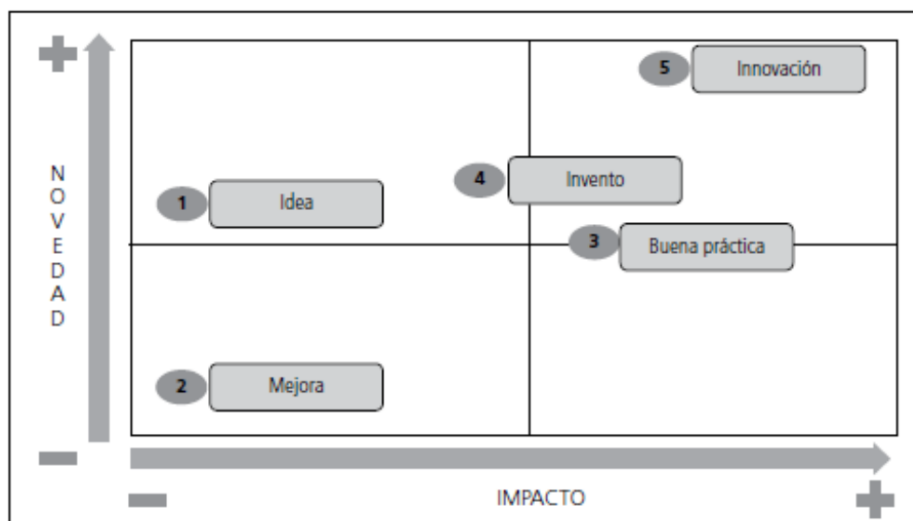
Es indispensable poder hacer una distinción de la definición de innovación bajo otros conceptos empleados como semejantes pero que tienen equivalencia, como invento, mejora idea y buena práctica.

Al respecto Morales et al. (2014) menciona que la idea, es el esbozo que está por concretarse sobre un aspecto tangible que circula en el pensamiento; la mejora se trata de una transformación incremental de un servicio, producto, proceso, actividad, u organización; Las buenas prácticas son acciones acerca de un proceso que optimizan la administración o gestión dentro de la organización pudiendo ser un modelo y replicarse en otro contexto; un invento es el resultado novedoso o producto de un análisis con capacidad de producir o no cambios en la sociedad.

Con el fin de un deslinde conceptual nos podemos apoyar en la siguiente figura 9 que utiliza elementos comparativos en términos de novedad e impacto.

Figura 9

Innovación y otros conceptos



Nota. La figura muestra la diferenciación conceptual del concepto de innovación con idea, mejora, buena práctica e invento. Fuente: (Morales et al., 2014)

Existen varias definiciones del concepto de innovación pública desde diversos actores como organizaciones o entidades de gobierno.

Para efectos de la investigación tomaremos como marco de referencia los principales autores que forman parte de la base teórica de esta investigación y conceptos propios de entidades gubernamentales.

En la siguiente tabla 2.3 podemos evidenciar diferentes conceptos de innovación pública.

Tabla 14
Definiciones de Innovación Pública

Consejo de Ministros Perú (2023)	Lineamientos Nro. 001-2021-SGP. Perú (junio 2021)	Guía de Buenas Prácticas, Innovación Pública: (marzo 2021)	Morales et al. (2014)	Laboratorio de Gobierno, Chile (2023)	Beuchat y Navarro, Chile (2017)
Se trata de un proceso reiterativo de participación que pretende identificar problemáticas cocreando, prototipando e implementando respuestas factibles para la modernización del estado y mejorando la calidad de vida de la población.	Se trata de un proceso iterativo e inclusivo para establecer problemáticas de índole público, cocreando, prototipando e implementando respuestas factibles para la modernización del estado, agregando valor a los ciudadanos	Se trata de un proceso de formulación de soluciones liderado por servidores públicos fundamentado en el ciudadano, para dar solución a los problemas de carácter público y generando bienestar fundamentado en la cocreación trabajo experimental	Se trata de la propuesta de un cambio novedoso en los modos, estructuras y contenidos de la gestión de los gobiernos locales, que se encarga a los funcionarios públicos y surge como una propuesta de solución a las demandas de la población, y por contribuir al desarrollo local contiene gran valor público.	Es la formulación y puesta en marcha de un cambio significativo en el quehacer de la gestión pública, con el propósito de dar solución a problemáticas relevantes de la población, respondiendo según las expectativas y necesidades de la ciudadanía, desplegando todo el potencial y las capacidades en las instituciones.	En síntesis, la innovación tiene que ver con tres principios fundamentales: generación de valor, inventar la próxima forma de realizar las cosas y pensar de manera diferente.

Nota. Datos tomados del (Consejo de Ministros del Perú, 2021), Morales et al (2014), Laboratorio de Gobierno de Chile (2023), Beuchat y Navarro Chile (2017)

La nueva gestión pública y el camino hacia la modernización del Estado

Petrella (citado en Morales et al., 2014) afirma que, al finalizar la década de los 70, esta terminación se fue expandiendo hacia la administración pública, reconociéndose como un elemento crucial para el emprendimiento de la modernización y las reformas. Se fue asumiendo como una respuesta que pretendía la transformación de la burocracia en los estados, reconocida por la formalidad normativa rígida en las funciones de los servidores públicos, con estructuras organizativas jerárquicas, toma de decisiones politizadas y centralizadas, que provocaban gran insatisfacción en la población que demandaba mejor servicio público y mejor prestación de bienes.

El modelo NGP (Nueva Gestión Pública) se expresa en dos dimensiones clave: la modernización del estado y la reforma del estado.

Estado y reformas

Basándose en la innovación y a través del fortalecimiento de la gestión pública, la reforma del estado pretende realizar una repotenciación de la gestión pública. Estas reformas se proponen como una solución al entorno social, político y económico variable, promovido por la supremacía del capitalismo a nivel mundial y en desmedro del comunismo (por la aniquilación de la URSS), la aparición del neoliberalismo; la crisis macroeconómica y el desequilibrio fiscal han obligado a las naciones, especialmente de Latinoamérica, a emprender ajustes en sus estructuras. Emprendieron políticas de recorte presupuestal para que no hayan despilfarros en el empleo de recursos del estado, empezaron a endeudarse con otros países para financiar gastos públicos (esto promovió cambios en la forma de actuar de los gobiernos con base en la mejor decisión de costo y eficiencia), la dimensión del aparato estatal se redujo por medio de los outsourcing (externalización de servicios), fusión, transferencia, privatización, liquidación, y venta de empresas públicas e instituciones que eran propiedad de la nación. (Cuervo, 2003).

Modernización del Estado

En la década de los 90 la modernización del estado fue una tendencia impuesta, emergente por el gran avance de las comunicaciones, la globalización de las economías y la tecnología (cooperación internacional en aumento), competitividad de los países y el

reconocimiento de los problemas de gobierno, fomentan las expectativas de los inversionistas y el clima de negocios, esto hace que las naciones tengan que acogerse a nuevos cambios a través de la ejecución de la optimización de servicios públicos, gestión por desempeño y entrega de servicio de calidad para la población. (Morales et al., 2014)

La innovación en los gobiernos locales

La descentralización ha sido una de las consecuencias de la implementación de la nueva gestión pública: el estado central delega algunas de sus funciones a los gobiernos locales. En esa coyuntura, de acuerdo a la etapa inicial, surge la iniciativa innovadora que contiene un carácter propio y determina en los gobiernos locales la forma de innovar.

Características distintivas

Dentro del contexto local la innovación ha sido estudiada por escasos autores, sin embargo, todos han coincidido que en Latinoamérica los gobiernos locales tienen una forma de gestión muy particular. Cabrero y Carrera han señalado que: “a nivel latinoamericano la innovación local, por lo general se puede concebir como un gran cumulo de conocimientos, aprendizajes, experiencias, que se encuentran dispersos aun, pobremente difundidos y focalizados pese a la enorme diversidad y riqueza”.

Tipologías y formas de innovación

En base al registro practico y a la experiencia se puede identificar varias clases de innovación donde los gobiernos locales se pueden ver reflejados. Según La ONU (organización de las naciones unidas) existen cuatro clases de innovación: innovación de proceso, innovación institucional, innovación organizacional e innovación conceptual. De acuerdo a Hartley, J. (2013), investigadora especialista de la Advanced Institute of Management Research, con mucha experiencia en modernización y evaluación de gobiernos locales ha identificado siete clases de innovación, añadiendo otros tres aparte de la ONU siendo: retorica, gobernanza, estrategia, posición, procesos, servicios y productos. Según el Manual de Oslo se distinguen 4 clases de innovación: mercadotecnia, organizacional, proceso y producto, que sirven para promover componentes mejorados como métodos organizativos, servicios, comunicación y métodos organizativos.

Tabla 15

Tipo de Innovación según las Organización de las Naciones Unidas

Tipo	Caso
Institucional (Renovación o creación de instituciones)	Ayuntamiento de Málaga, España: Escuela de Ciudadanía y Convivencia Institución al interior del gobierno local como un espacio para mejorar y dinamizar la ciudadanía activa, el voluntariado y la convivencia multicultural a través de actividades de formación, investigación, diálogo y encuentro social. Funciona a través de un Grupo Motor formado por 34 entidades sociales de la ciudad, la Universidad de Málaga y ciudadanos independientes (Ayuntamiento de Málaga, 2013).
Organizacional (Introducción de nuevos procedimientos de trabajo o técnicas de gestión)	Municipalidad de Boadilla del Monte, España: Telemedicina Pediátrica Como nuevo procedimiento y técnica de gestión de salud ofrece un acceso y un control más eficiente de la salud de los niños en una ciudad con alto índice de natalidad. Permite a los padres realizar consultas en línea, 24 horas al día, a través del portal electrónico institucional del municipio desde cualquier computador (Ayuntamiento de Boadilla del Monte, 2010).
Proceso (Introducción de mejoras en la calidad de prestación de servicios)	Municipio de Querétaro, México: Sistema Integral de Seguridad Municipal Una sola plataforma reúne la información generada por las llamadas de emergencia y las monitorea con GPS para conocer su ubicación y atender la ocurrencia, la registra para contrastarla con las denuncias y realiza el seguimiento del desempeño de los mandos involucrados, por indicadores y alertas SMS (InformationWeek Mexico, 2012).
Conceptual (Introducción de nuevas formas de gobernanza)	Municipalidad de Rosario, Argentina: creación del Área de Diversidad Sexual mediante ordenanza municipal Constituye el primer espacio institucional público de carácter ejecutivo a escala local en Argentina en el que se diseñan y ejecutan políticas públicas para promover la igualdad y no discriminación hacia lesbianas, <i>gays</i> , bisexuales, travestis, transexuales e intersexuales (Municipalidad de Rosario, 2013).

Nota. Datos tomados de Aberti & Bertucci (2016).

Tabla 16

Tipos de innovación según Jean Hartley

Tipo	Caso
Productos (Introducción de nuevos productos)	Municipalidad de Bonanza, Nicaragua: Juegos Infantiles Reciclados Construidos para el primer parque municipal del Triángulo Minero Nicaragüense (vasta región de montañas y selvas de difícil acceso) con apoyo del sector privado (minería y grupo de profesionales) y utilizando los residuos sólidos locales y de la actividad minera, diseñados con el aporte directo de los niños para cubrir sus expectativas (Organización de los Estados Americanos <i>et al.</i> , 2013).
Servicios (Introducción de nuevas formas de prestación de servicios)	Municipalidad de Bogotá, Colombia: Centro de Atención Móvil a Drogodependientes Nueva forma de prestación del servicio de salud a través de ambulancias que se trasladan a las zonas más vulnerables con psiquiatras, psicólogos, médicos y enfermeros habituados a trabajar en emergencias con adictos para proporcionarles atención integral (McColl, 2013).
Procesos (Introducción de nuevas formas de diseño del proceso organizacional)	Ayuntamiento de Barcelona, España: Centro Virtual de Atención al Ciudadano Introduce un nuevo diseño de las áreas de atención a través de la telepresencia, por la que el usuario, de manera gratuita y en horario comercial, puede acceder desde una cabina ubicada en centros comerciales, bibliotecas u oficinas de correos a realizar trámites administrativos sin necesidad de acudir al municipio, puede compartir, firmar e imprimir documentos con el municipio, en tiempo real (Cisco Systems, 2013).
Posición (Introducción de nuevo contexto o usuarios)	Concejo local de Todmorden, Reino Unido (UK): Increíbles y Comestibles Agricultura urbana local a través de la cual se pone a disposición 70 espacios públicos de huertos y jardines en los cuales los ciudadanos pueden sembrar verduras, hortalizas, plantas medicinales y frutales con el apoyo de voluntarios a cargo y cuando se cosechan cualquier persona, incluso los turistas, pueden consumirlos de manera gratuita (Fernández Casavedante, 2013).
Estrategia (Introducción de nuevas metas o propósitos en la organización)	Municipalidad de Peñalolén, Chile: Ruta Segura Introduce una nueva meta en el gobierno local: combatir la deserción escolar mediante una novedosa forma de vigilancia con los vecinos y los dueños de los negocios cercanos a los colegios de la ciudad (capacitados por el municipio) con el fin de proteger a los estudiantes que se movilizan a pie a la escuela y ayudarlos ante una situación de riesgo o emergencia, para lo cual se ha modificado el mobiliario urbano: aceras, señalización y luminarias (Municipalidad de Peñalolén, 2013).
Gobernanza (Introducción de nuevas formas de participación ciudadana e instituciones democráticas)	Concejo de San Francisco, EUA: ImproveSF Plataforma en línea que presenta un canal a través de la red social que permite la participación ciudadana directa y activa en audiencias públicas contribuyendo con ideas creativas desde sus propios hogares y horarios, así como votar por las opiniones que consideran más favorables en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan a la comunidad (ImproveSF, 2013).
Retórica (Introducción de nuevos lenguajes y conceptos)	Ayuntamiento de Leganés, España: Parlamento Ciudadano 1.0 Nuevo concepto y lenguaje implantado por el gobierno local para referirse a un nuevo mecanismo de participación ciudadana mediante el cual el municipio, utilizando una aplicación, puede seleccionar e invitar a 1500 vecinos empadronados en la ciudad, mayores de 18 años, de los cuales solo los primeros 358 que confirman asistirán a una sesión donde podrán plantear problemas y debatir temas de interés local ante el alcalde y los concejales (Ayuntamiento de Leganés, 2013).

Nota. Datos tomados de Hartley (2005).

Tabla 17

Tipos de innovación según el Manual de Oslo

Tipo	Caso
Producto (Introducción de un nuevo o significativamente mejorado bien o servicio)	Municipalidad de Miraflores, Perú: Plaguicida Biológico Nuevo servicio de protección de la flora del gobierno local que consiste en usar insectos de la zona urbana que se mantienen en un laboratorio municipal para combatir a los depredadores que amenazan la flora de la ciudad (Terra, 2012).
Proceso (Introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de organización)	Municipalidad de La Pintana, Chile: Innovación en la Gestión de Residuos Sólidos Erradicación del recojo de residuos de manera desordenada y sin planificación por los recicladores, a través de la capacitación iniciada por la municipalidad. Logró que aumenten sus ingresos, obtengan mejores precios de venta, clasifiquen los desechos adecuadamente y minimicen los riesgos a la salud; además, comprendió entregar triciclos y equipos de protección personal a los alumnos más destacados del curso (Municipalidad de La Pintana, 2013).
Mercadotecnia (Nuevo método de comercialización, promoción y comunicación de la organización)	Ayuntamiento de Alcalá, España: AlcalowCost En el marco del Plan de Dinamización Comercial se lanzó una campaña de ofertas y promociones de los productos y los servicios de temporada ofrecidos por los establecimientos comerciales, culturales y turísticos de la ciudad (Ayuntamiento de Alcalá de Henares, 2012).
Organizacional (Introducción de nuevo método organizativo)	Municipalidad de La Molina, Perú: BalancedScorecard y Lean Six Sigma Nuevo método organizativo que permite alinear la visión, las actividades y los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado; monitorear su cumplimiento; y orientar a la entidad a un enfoque de procesos (Municipalidad de La Molina, 2012).

Nota. Datos tomados de OECD & Eurostat (2005).

Formas de innovación

En los gobiernos locales la innovación también puede ser implementada y adoptada de diversas formas de acuerdo al nivel de cambio y novedad.

Álvarez Falcón (2009) al respecto, ha formulado dos formas de innovación: la incremental y la disruptiva.

La agregación de pequeñas modificaciones a los productos en periodos de tiempo, se conoce como la innovación incremental. La iniciativa denominada “San Borja en Bici”, promovida por el municipio de San Borja en Perú, es de este tipo, esta iniciativa fue diseñada en el año 2012 incluyendo un servicio de alquiler de bicicletas a los ciudadanos,

reemplazando de esta manera el transporte de vehículos automotores, se trató de una propuesta de innovación creando un valor público promotor de la salud y de interés altamente ecológico (Municipalidad de San Borja, 2012). Este sistema público de transporte en bicicleta también fue adoptado por lima metropolitana, quien extendió esta iniciativa de movilidad sostenible hacia un sector más específico como pueden ser los colegios, dentro del programa educativo, esta iniciativa se denominó “bicicole”, encargada de la entrega de bicicletas a diferentes colegios del distrito, para que se conviertan no solo en un medio de transporte entre su hogar y centros educativos de los estudiantes, sino también en un instrumento pedagógico que fomenta el trabajo con contenido de seguridad vial, maniobra de manejo, convivencia, mecánica básica y ciudadanía con los escolares. Además, con la construcción de ciclo vías, apertura de parqueos, capacitación a docentes y maestros se pretende enriquecer esta propuesta de innovación e impulsar su desarrollo. (La República, 2013).

La innovación disruptiva a diferencia de la innovación incremental incluye un nuevo aspecto relacionado con el quiebre de lo que ya existe. Un tipo de innovación disruptiva es la iniciativa implementada en Oakland, EUA, donde se emiten credenciales municipales de identificación con la cualidad de que se pueden usar también como tarjetas prepagadas de débito MasterCard, a través de esto se permite identificarse oficialmente a residentes que no disponen de una y a su vez se permite acceso a productos financieros, servicios seguros como podrían ser compras personales, por teléfono o por internet, retirar dinero desde los cajeros etc., servicios que de otra manera sería difícil de tener. Esta credencial es para todos los residentes de la región no solo para indocumentados, sin restricción de status.

Factores que impulsan la innovación en lo público

La implementación de innovación en un gobierno local nace a partir de un determinado contexto, con la intervención de múltiples factores que pueden propiciar cualquier propuesta de innovación; de esta manera un gobierno con apertura a propuestas novedosas, con voluntad, existencia de oportunidades y aptitud tiene más posibilidad de desarrollo que un gobierno local hermético, rígido sin cultura administrativa, con contextos políticos adversos y sin recursos. (Morales et al., 2014)

A partir de autores que son expertos en el tema, se ha elaborado una lista de factores intervinientes que son capaces de limitar o fomentar la aplicación de innovación dentro de los gobiernos locales (Tabla 18). Estos factores pueden variar, ya que son diversas las condiciones de restricción y facilitación para el desarrollo de la innovación sin embargo son un primer acercamiento categórico.

Tabla 18

Variables que fomentan la innovación en gobiernos locales

Autor	Factores	Descripción
Oscar Oszlak	Modernización y reformas	Procesos de desarrollo y crecimiento que favorecen la generación de iniciativas innovadoras.
	Apertura institucional	Vinculación y alianza con otros actores para contar con asistencia técnica, cooperación internacional o asesoría que promueve la creatividad y los nuevos puntos de vista.
	Filosofía de la administración	Visión estratégica amplia o restringida que, en cualquiera de ambos casos, puede generar soluciones innovadoras a los problemas.
Geoff Mulgan	Gobernanza proinnovación	La innovación es reconocida y apoyada, cuenta con el respaldo permanente de las más altas jerarquías.
	Procesos promotores de innovación	Introducción de incentivos y recompensas que fomentan la innovación en los procesos críticos de la institución.
	Inversión en innovación	Gasto destinado a financiar iniciativas innovadoras (explorar, formular planes piloto y evaluar ideas).
	Políticas de recursos humanos	Implementación de políticas de desarrollo, gestión del conocimiento y cambio cultural para retener el talento y potenciar la creatividad que fomenta la innovación.
	Oportunidades y flexibilización de la experimentación	Establecimiento de herramientas para poner a prueba la innovación y realizar ajustes (pilotos, guías, incubadoras y laboratorios) hasta lograr que sea sostenible.
	Apoyo al interior del sector público	Identificación del poder de influencia y las alianzas con diversos actores públicos para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la propuesta innovadora.

Nota. Datos tomados de Oszlak (2003) y Mulgan (2006)

Se debe hacer una distinción de las variables que fomentan procesos de innovación como componentes centrales que forman parte de proyecto innovador, para que genere el impacto deseado y tenga buena sostenibilidad. De acuerdo a Rey de Marulanda y Tancredi (2010), entre estos componentes están por ejemplo las iniciativas de los dirigentes, con cualidades para establecer alianzas, comprometidos con la comunidad, que integren los conocimientos tradicionales ya existentes con los nuevos, como parte de

la propuesta de innovación y a su vez que la organización del estado se enfoque el desarrollo, la competitividad local y el crecimiento.

Entre otros aspectos, así como existen variables que fomentan la innovación en el sector público, existen también los que impiden su desarrollo (Tabla 19).

Cada factor es una respuesta al entorno circundante que tiene cada gobierno local, pueden que sean instituciones con desarrollo restringido y con visión estratégica, la imagen proyectada de ausencia de credibilidad e ineficiencia, concuerda con la percepción del ciudadano, esto provoca un sentido de rechazo al cambio de parte de los ciudadanos (Oszlak, 2003). Si a esto se agrega la enorme cantidad de propuestas inconclusas y fracasos en que han incurrido algunos funcionarios, con la consecuente saturación y agotamiento (Ramírez-Alujas, 2010), se puede confirmar que este aspecto, entre otros pueden limitar la implementación de innovación y conforman una valla muy alta que impide el progreso.

Tanto aquellos factores que limitan la innovación como los que la promueven en los gobiernos se pueden hacer evidentes en las experiencias encontradas en el municipio Argentino de Punta indio, con la propuesta sistema de salud municipal universal (Liciardi, 2000). La formulación de esta propuesta esta remontada hasta cuando se obtuvo la autonomía de parte de la localidad de punta indio y su fundación como municipalidad. La iniciativa fue impulsada por el primer intendente del municipio, un médico graduado, que, en condición de líder político y máxima autoridad desde la contienda electoral, por medio de la celebración de la 1ra jornada para un nuevo municipio, convoco a los ciudadanos para participar en la solución de las problemáticas. Fue en virtud de este llamado que se observó la ausencia de una prestación de servicios públicos adecuada dentro del distrito, lo cual conformaba un problema que concitaba la atención, por la reducida oferta de servicios de salud que tenía la población. Un solo médico se abastecía para toda esa población.

Tabla 19

Factores que Limitan la Innovación en los Gobiernos Locales

Autor	Factores	Descripción
Cristina Díaz Sanford Borins	Político	1) Insuficiente promoción y apoyo a la innovación, falta de voluntad política 2) Dispersión de esfuerzos 3) Insuficiente conocimiento y experiencia 4) Desconfianza en la iniciativa pública 5) Falta de previsión de los problemas y las necesidades de los ciudadanos 6) Actividad pública orientada a intereses políticos que no responden a las necesidades institucionales o de los ciudadanos
	Recursos	1) Inadecuada formación profesional de los funcionarios y/o servidores públicos 2) Falta de gestión del conocimiento 3) Falta de disponibilidad de recursos 4) Excesivo control fiscal 5) Ausencia de uso de tecnologías de la información y herramientas de mejora continua 6) Ausencia de un proceso establecido de puesta en marcha de la innovación
	Marco normativo restrictivo	Rigidez normativa y excesiva formalidad que muchas veces generan aversión al riesgo y resistencia en el personal.
	Falta de política de incentivos	Ausencia de motivaciones extrínsecas al personal por parte del Estado para promover el diseño y la implementación de iniciativas de innovación, lo que lleva al pesimismo en los funcionarios.
Carlos Miguel Goiburú	Inercia burocrática	Creencia en que las instituciones públicas funcionan con independencia de las medidas que adopte la gerencia en la gestión y los constantes cambios de autoridades.
	Resistencia al cambio	La incertidumbre y la falta de predictibilidad de la innovación generan resistencia en los funcionarios, pues se exigen mayores responsabilidades y se recargan las labores.
Norma Correa y Carlos Eduardo Aramburú	Cultura de gestión estática y cerrada	Premio al cumplimiento normativo como sinónimo de eficiencia, lo cual mantiene el <i>statu quo</i> y castiga las iniciativas innovadoras que no se ciñan a las normas.
	Síndrome «Yo lo descubrí»	Excesivo celo por el diseño y el desarrollo de la innovación, además de control riguroso de la acción de los funcionarios, lo que causa rivalidades.
	Ausencia de gestión del talento innovador	Incapacidad para retener el personal calificado por la alta rotación y la supuesta «lealtad política» por encima del desempeño funcional.

Nota. Datos tomados de (Morales et al., 2014)

De acuerdo a Morales (2014), sostiene que un modelo innovador de gestión considera tres aspectos fundamentales:

- a) **Gestión del conocimiento:** ya que por medio de uso de metodologías e instrumentos como la revisión de experiencias, catálogos y sistemas es factible intercambiar, transferir, absorber y capturar conocimientos útiles existentes para generar otros nuevos. Se considera al conocimiento como el activo intangible con mayor importancia dentro de una institución. Debido a esto las experiencias propias conforman fuentes de conocimiento para la formulación planes innovadores.
- b) **Factores que promueven la innovación:** se encuentran por ejemplo aquellos procesos instaurados en los municipios locales que promueven la innovación, como gobernanzas pro innovación (consistente en dar reconocimiento y apoyo de parte de la alta dirección a cualquier iniciativa de innovación) incluyendo tolerancias al error; flexibilización, mayores oportunidades, sistema de recompensas e incentivos, gobierno pro-innovación, empleando herramientas e instrumentos para establecer pruebas del plan de innovación y realizar algún reajuste cuando sea necesario.
- c) **Adaptación al contexto y entorno cultural:** se refiere a la incorporación de los contextos culturales y el entorno en la propuesta de gestión de innovación, considerando que la manera más importante de asegurar su implantación y sostenibilidad es asegurando un entorno propicio para su desarrollo, permitiendo la intervención de los agentes innovadores, respeto a la identidad cultural en los espacios donde sea factible integrar conocimientos modernos, tradicionales y técnicos, para promover innovación, adecuándolo al contexto del gobierno local y su entorno.

El papel de los actores y aliados estratégicos (stakeholders)

Los stakeholders se vinculan a cuatro categorías:

a) Pueden afectar tus resultados

Un proyecto tiene al final 2 entregas, un producto que es una salida, un beneficio, que es un resultado. La salida es lo que producimos (servicio) y el resultado es lo que logra la organización.

b) Pueden verse afectados por los resultados

Las personas se pueden ver afectados por los resultados del proyecto para bien o para mal.

c) Pueden afectar cualquier actividad del proyecto

Las personas pueden afectar cualquier actividad del proyecto

d) Pueden verse afectados por las actividades del proyecto

La ejecución del proyecto puede afectar a otras personas que no tenían por qué verse afectadas.

De acuerdo a la Guía del PMBOK® Sexta Edición, los procesos de Gestión incluye lo siguiente:

e) Identificación de interesados

Se trata del procedimiento de identificación periódica de los interesados, así como el análisis y documentación de la información importante relacionada a su interés, participación, influencia, interdependencia e impacto en la prosperidad del proyecto.

Para un gobierno local los interesados de acuerdo al proyecto a desarrollar podrían ser el alcalde, gerente municipal y la gerencia o subgerencia solicitante o responsable.

f) Involucramiento y planificación de interesados

Consiste en el procedimiento de desarrollo de enfoques para comprometer a los interesados según sus intereses, necesidades y expectativas para su involucramiento.

g) Gestión de involucramiento de interesados

Es un procedimiento de trabajo de comunicación con los interesados para cubrir sus expectativas y necesidades, fomentar el compromiso, abordar cualquier incidente, para que se comprometan adecuadamente con la innovación.

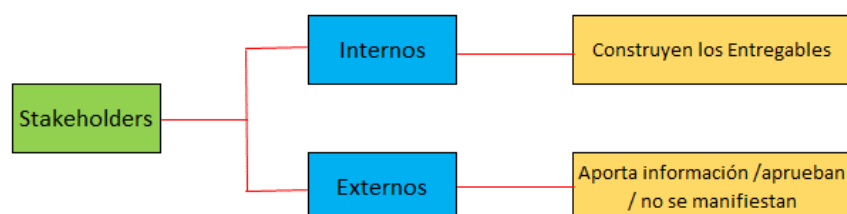
h) Monitoreo del involucramiento de interesados

Consiste en hacer un monitoreo de las interacciones de los interesados del proyecto, adaptando las estrategias para su compromiso por medio de la modificación de planes y estrategias de compromiso.

Los stakeholders internos son todos los interesados que construyen a los entregables del proyecto, los demás son externos (aportan información, no se manifiestan).

Figura 10

Stakeholders internos y externos



Nota: Elaboración Propia

Hay una variedad de esquemas de clasificación empleados para analizar interesados como:

i) Matriz Voluntad / Habilidad

A los interesados internos los vamos a mapear en la matriz voluntad / habilidad. Matriz que evaluamos su voluntad de trabajar en el proyecto versus la habilidad para hacer lo que el proyecto necesita. Si tú tienes una persona habilidosa, conocedora, experimentada, que sabe hacer muy bien el trabajo, pero no quiere trabajar en el proyecto. La persona se ubicará en el cuadrante de migrar, por lo cual vamos a tener que buscar una posición en el proyecto donde quiera trabajar. Son personas que llevan mucho tiempo en la organización, es el gurú, es el que más sabe de un tema en particular. Su conocimiento es muy valioso y se le busca otra posición donde tenga más voluntad para estar (Morales, 2023).

Si la persona sabe, conoce y tiene la experiencia y tiene el interés al proyecto hay que promoverla. Es una persona que vamos a buscar, darle un reto mayor o darle una promoción especial para que se mantenga.

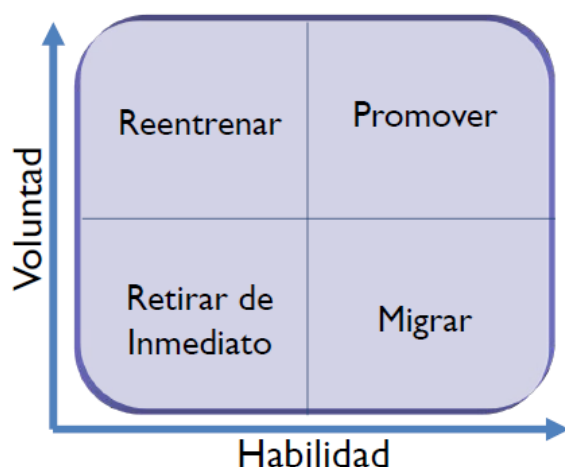
Si la persona quiere participar en el proyecto, pero no conoce mucho, a esa persona hay que entrenar. Tener en cuenta el periodo, actividades y presupuesto de entrenar a esa persona como parte del proyecto, traer a esa persona y entrenarla para que logre llegar al nivel que el proyecto necesita, requiere actividades con recursos, tiempo, esfuerzo y costos; y hacen parte del mismo cronograma del proyecto.

Es más fácil hacer que una persona que quiera aprenda a hacer que una persona que sabe, quiera.

Y si no tiene habilidad ni voluntad, hace solo una cosa en el proyecto estorba, se retira esa persona porque es un obstáculo en el proyecto.

Figura 11

Matriz Voluntad / Habilidad



Nota. Tomado de PMBOK

j) Matriz Poder / Interés

A los interesados externos los evaluamos en la dimensión poder / interés, entendiendo como poder que tanto puede hacer una persona que alguien haga algo que

usualmente no haría, es decir la capacidad que tiene alguien de hacer que alguien haga algo que usualmente no haría. Resulta que el poder tiene demasiada influencia en la gente.

Se define como interés, no que tanto pregunta una persona por el proyecto, si no que tanto le afecta el proyecto, así no se entere del proyecto.

Cuando la persona es de alto poder y tiene alto interés, esa persona la tenemos que administrar de cerca (Patrocinador), pero si la persona tiene alto poder y no tiene interés en el proyecto, se ubica en el primer cuadrante que significa mantenerlo satisfecho y muchas veces uno se olvida de esos interesados y son los que cuando entregamos el producto (servicio) se oponen.

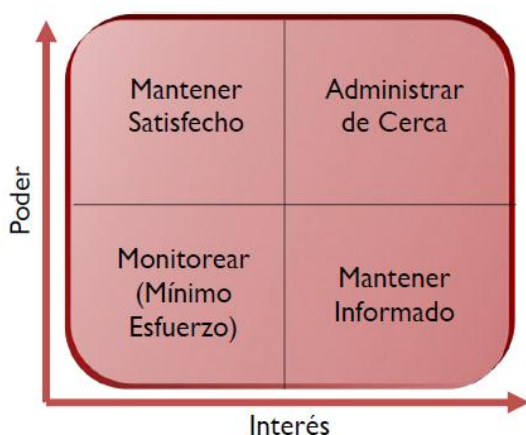
El poder no solamente es el nivel jerárquico de cada persona en el organigrama de la organización, es esa capacidad que tiene para hacer algo que alguien no haya hecho que no haga usualmente.

Si la persona no tiene poder, pero tiene interés, las mantenemos informados del proyecto, pero no de manera individual, se puede hacer una información colectiva. Se envía un correo general o se hace un campo en el sitio web del proyecto.

Si no tiene interés ni poder, lo monitoreamos.

Figura 12

Matriz Poder / Interés



Nota. Tomado de PMBOK

k) Matriz Interés / Influencia

En la matriz interés / influencia, el termino influencia se define como el poder que posee un individuo de hacer que otras cambien sus ideas o sus decisiones. Es parecido al poder, pero más referido a las capacidades de influencia en la decisión de los otros.

Si las personas tienen alto interés, les afecta mucho el proyecto y tiene mucha influencia sobre los demás, necesitamos que nos compren el proyecto, hacerlos nuestros aliados.

Si las personas tienen alta influencia, pero no tienen interés, necesitamos que fomenten un interés, buscar ese interés en el proyecto, porque su influencia nos puede servir para lograr decisiones importantes en el proyecto.

Si la persona no tiene influencia, pero si alto interés, vamos a tener que consultarlo y si no tiene interés ni influencia los mantenemos informados.

Figura 13

Matriz Interés / Influencia



Nota. Tomado de PMBOK

l) Matriz Poder / Influencia

Si la persona tiene alto poder y alta influencia, así no tenga interés, necesitamos trabajar para ellos. Estas personas de este cuadrante son fundamentales, necesitamos reunirnos y hablar con ellos, tengan o no interés en el proyecto.

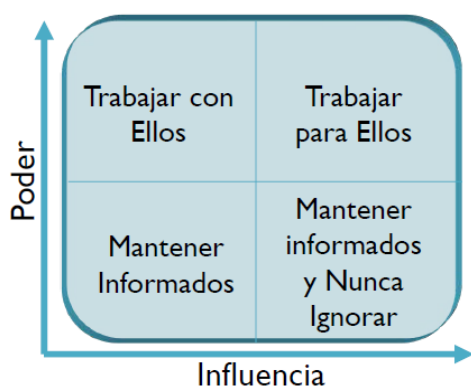
Si las personas no tienen tanta influencia, pero tienen poder, tenemos que trabajar con ellos independientemente a su nivel de interés.

Las personas que tienen alta influencia, pero no tiene poder, los debemos mantener informados, pero no los podemos ignorar. Su influencia es fundamental, en el momento en que una persona con influencia se vuelve en contra del proyecto, no solo es ella, es un gran número de personas, el que se nos vuelve en contra del proyecto.

Cada interesado puede caer en una categoría diferente.

Figura 14

Matriz Poder / Influencia



Nota. Tomado de PMBOK® - Fifth Edition, Project Management Institute

m) Modelo de Prominencia

El modelo de prominencia que nos permite definir con quienes vamos hablar acerca de los requerimientos y en qué orden los vamos abordar

– **Poder**

Una relación en la que un actor A puede hacer que un actor B haga algo que usualmente no haría.

– **Legitimidad**

Que tanto sabe, conoce o domina el stakeholder el proyecto, producto o el problema.

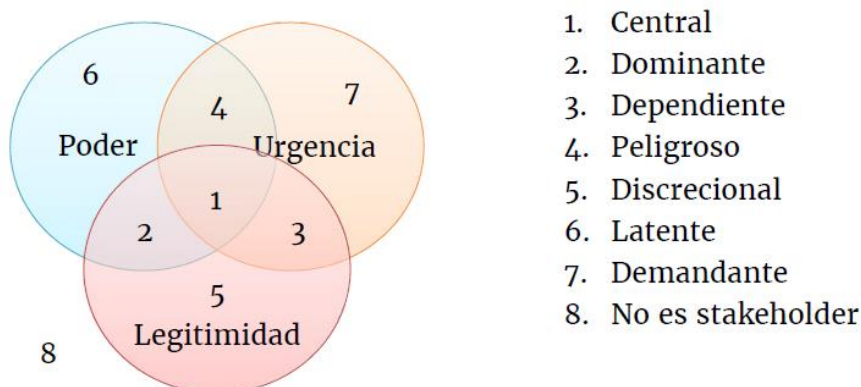
– **Urgencia**

El grado en el que un stakeholder reclama atención inmediata.

Esta clasificación es fundamental, porque de aquí vamos a sacar las personas de quienes vamos a obtener los requerimientos del proyecto, a quienes les vamos a preguntar sus necesidades y expectativas.

Figura 15

Modelo de Prominencia



Nota. Datos tomados PMBOK® - Fifth Edition, Project Management Institute

n) Central

Personas que tienen poder, urgencia y legitimidad, son centrales y son los primeros a los que vamos acudir y preguntarles que necesitan del proyecto y cuáles son sus expectativas, ahí debe estar el patrocinador.

o) Dominante

Personas que tienen poder y legitimidad por lo cual pueden afectar el proyecto, no van a llegar a nosotros, Necesitamos hablar con ellos, pero somos nosotros los que los vamos a buscar.

p) Dependiente

Personas que tienen urgencia y legitimidad, saben de qué hablan, pero tal vez como no tienen poder, no los estamos teniendo en cuenta. Ellos saben los principales dolores que necesitamos solucionar. A ellos les está doliendo en carne propia lo que nosotros buscamos solucionar. Sus requerimientos e ideas son muy valiosos.

q) Peligroso

Personas que tienen poder y urgencia, pero no sabe de qué hablan. Es decir, lo que nos dicen no tiene relación alguna con el proyecto, problema y proceso. Pueden con una decisión traernos a bajo el proyecto y nos están golpeando la puerta. A estas personas hay que alinearlos con las metas del plan, hay que ofertarles el proyecto. Se les tiene que mostrar de que se trata el plan y lograr el compromiso de ellos con el plan.

r) Discrecional

Aparecen personas muy importantes, pero resulta que no nos están tocando la puerta y no tienen poder, solamente tienen legitimidad y son latentes.

s) Latente

Los que tienen solo poder, no tienen urgencia aquí no van a parecer y no tienen legitimidad. Tienen el poder para causar problemas y necesitan ser cuidadosamente manejados. Sus intereses es muy probable que estén fuera del alcance.

t) Demandante

Usualmente son stakeholders locales cuyos deseos no están usualmente en el alcance o tiene alta prioridad. Pueden ser detractores si no se incorporan sus demandas.

u) No es stakeholder

No es un interesado del proyecto

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) como organismo responsable de proponer, articular, implementar y evaluar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es un principal interesado en promover la innovación pública en el país, es por ello que público en marzo del 2021, la Guía de Buenas Prácticas, Innovación Pública, que plantea 10 preguntas clave para innovar en la gestión pública (SGP, 2021).

1. ¿Cómo formular el problema?
2. ¿El problema se enmarca en la misión?
3. ¿Qué información tenemos?
4. ¿Cómo generar propuesta?
5. ¿Cómo probar la propuesta?
6. ¿Cómo conseguir apoyo?
7. ¿Cómo ejecutar la solución?
8. ¿Cómo afrontar los retos?
9. ¿Qué pasa si me equivoco?
10. ¿Cómo difundir lo aprendido?

CAPÍTULO IV

CAMINO METODOLÓGICO: CÓMO SE CONSTRUYÓ EL ESTUDIO

El presente capítulo detalla el **plan operativo de la investigación**, estableciendo los procedimientos, recursos y estrategias que harán posible el desarrollo del estudio y la obtención de resultados válidos y confiables. Su propósito es **traducir el diseño metodológico en acciones concretas**, organizadas de manera secuencial y coherente, para garantizar que el proceso de investigación se lleve a cabo con rigurosidad técnica y pertinencia contextual.

En esta sección se describen las **técnicas e instrumentos de recolección de datos**, precisando su naturaleza, alcance y criterios de aplicación, así como los mecanismos para asegurar su **validez y confiabilidad**. Se define la **metodología de investigación**, especificando su tipo, diseño y nivel, así como el campo, área y línea de investigación que enmarcan el estudio. Igualmente, se identifican la **variable de análisis** y las estrategias metodológicas que permitirán medir y evaluar los elementos clave para el diseño del modelo de innovación pública.

Otro componente central de este capítulo es la delimitación del **campo de verificación**, que incluye la **ubicación espacial** del estudio, el período de tiempo en el que se desarrolla, la **unidad de análisis** y la **muestra seleccionada**. Estos elementos permiten contextualizar el alcance de la investigación y asegurar que los resultados obtenidos sean representativos y aplicables al ámbito de los gobiernos locales de la provincia de Arequipa.

En suma, este capítulo constituye la **hoja de ruta operativa** del proyecto, asegurando que cada paso del proceso investigativo esté claramente definido, respaldado por criterios científicos y orientado a cumplir el objetivo central de la investigación: el diseño de un modelo de innovación pública viable, pertinente y replicable.

Técnicas y herramientas empleadas

En este capítulo se definirán las técnicas o métodos que se emplearán para desarrollar la investigación, además de los instrumentos a utilizar para la recolección de datos sobre la variable a investigar.

Técnica de investigación

Se conoce como operacionalización a la expresión de una variable a través de sus indicadores medibles y verificables en ítems equivalentes. (Solís, 2013).

La variable de estudio está definida por la innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa.

Instrumentos de investigación

a) Entrevistas semiestructuradas

El recojo de información de fuentes primarias se hará por medio de entrevistas conteniendo un registro de preguntas con guía de entrevista, como instrumento que hará posible al entrevistados tener libertad de decisión respecto de las preguntas y el orden de los temas, a su vez permitirá formular otras inquietudes relacionadas, para esclarecer alguna duda particular, a fin de tener una visión más profunda de los detalles. La información obtenida a partir de la entrevista será calificada como data cualitativa según los propósitos del estudio. (Corbetta, 2007).

Las entrevistas serán dirigidas a empleados del sector público municipal (alcaldes, gerentes municipales o funcionarios) quienes proporcionaran información de primera mano para el desarrollo de la investigación, también se consultará la opinión de expertos con amplia experiencia en la materia quienes brindaran sus aportes acerca del desarrollo y avances de la innovación de nuestro país, particularmente en los gobiernos locales.

También se realizará el recojo de experiencias contenidas en documentos e informes oficiales sobre la aplicación en gobiernos locales, existentes en los diversos canales de comunicación o en el portal electrónico de los municipios, que contengan información significativa de las experiencias de innovación abordadas en el marco teórico. Se considerará como información interna secundaria solo aquella documentación

elaborada por el propio municipio local y la información relativa a reconocimientos obtenidos o premios logrados y documentación elaborada por otras instituciones encargadas de entrega de los premios.

Los especialistas consultados, deberán tener experiencia y conocimientos acerca de las prácticas de innovación, aunque no precisamente en municipios locales. Las sesiones de entrevistas podrán durar entre 45 minutos a 1 hora, y la temática estará centrada en los conceptos de innovación general en nuestro país, y luego en los gobiernos locales, sobre los componentes que debe ser parte de la innovación, la importancia de los elementos culturales, los casos de innovación observados y las experiencias conocidas, temas en gestión de sostenibilidad de la innovación, entre otros.

El orden para abordar las entrevistas a los servidores públicos, se realizará considerando la estructura orgánica de la institución, considerando primero los funcionario del primer nivel, como el alcalde, el representante legal del municipio como autoridad máxima administrativa según lo establecido en la ley orgánica de municipios, en segundo nivel se encuentran, la gerencia municipal con desempeño de funciones del gerente municipal e algunos casos, personal encargado de la alta dirección del municipio, con responsabilidades de dirección, organización, planificación, coordinación, monitoreo y supervisión de las gestiones administrativas, de presupuesto y financiera, a través de las unidades de ejecución que tengan a su cargo,

Cada gerente desempeña dentro de su unidad ejecutora las funciones integradas con procesos que requieren optimización, mejora y participación de actividades de innovación. Por ello, se decidió elegir a los gerentes como entrevistados.

b) Estudios de Casos

Se analizaran las experiencias de innovación, a partir de la información recopilada en la revisión documental de la propia municipalidad, otros canales de comunicación como el portal institucional y entrevistas a funcionarios públicos, de acuerdo al siguiente esquema: la coyuntura en las cuales se desarrollaron las experiencias de innovación, la necesidad existente del municipio local o planteamiento de la problemática, la iniciativa de aplicación innovadora descrita con todos sus elementos de emprendimiento innovador y los resultados e impactos producidos desde la innovación implementada.

Diseño y enfoque de investigación

Tipo, diseño y nivel

El objeto estudio del presente estudio se centra en la innovación pública del gobierno local, bajo el paradigma de la teoría crítica y constructivista.

Paradigma teoría crítica, esta contextualizado en un tipo de investigación práctica cuyo carácter es la acción-reflexión-acción, esta línea implica la búsqueda de promover cambios y liberación de opresiones dentro de contextos sociales determinados. La transformación social que se pretende conseguir se fundamenta en la colaboración, intervención y participación desde una reflexión personal de actuación (Ricoy, 2006).

En el contexto de los gobiernos locales se busca analizar la gestión de innovación pública que vienen o no ejerciendo los alcaldes distritales o si hubiese una débil e inexistente gestión y las causales de esta.

La propuesta de un modelo de innovación pública busca en ese sentido como lo afirma Ricoy, generar un cambio en la prestación pública de cada gobierno local generando valor público para los ciudadanos de los diferentes distritos de la ciudad de Arequipa.

Paradigma constructivista, que tiene como aportes principales: la construcción de la realidad se hace de manera social por los investigadores participantes del proceso, los valores del investigador no son ajenos a la investigación. Los hallazgos obtenidos no se pueden generalizar en tiempos ni contextos ajenos. (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, 2010)

La realidad de cada municipio es distinta debido a diferentes circunstancias como: plan de gobierno del alcalde, presupuesto asignado, conocimiento en innovación pública, etc.

Por otro lado, como indica Hernández, la investigación no es ajena al investigador dado que nosotros como ciudadanos somos parte de esta realidad problemática como vecino de una comuna, realidad cambiante que depende del gobierno de turno que abarca

del 2020 al 2023, considerando las próximas elecciones municipales del 07 de octubre 2022, cambio de gobierno en los municipios locales.

Guba & Lincoln (2002), plantean que se interpreta a la realidad en base a realismos históricos, en otras palabras, la realidad es el resultado del efecto de un grupo de variables relacionadas con aspectos económicos, étnicos, rol de género, culturales, sociales y políticos.

Cada municipio tiene su particularidad diferenciándose si es un municipio urbano o rural, actividad económica predominante, nivel socio económico, impuestos recaudados, etc., como lo expresa Guba & Lincoln.

La ruta de investigación parte de un **análisis exploratorio**, para continuar con lo **descriptivo** y concluir este recorrido investigativo con lo **predictivo**.

Exploratorio, dado que el tema de innovación en los municipios locales ha sido revisado solamente desde el criterio de las patentes e invenciones en el ámbito regional y centralizado del gobierno, no así en el contexto local, se ha dado mayor apoyo a iniciativas de innovación de toda clase dentro del sector privado, recibiendo como parte de su función, apoyo del sector público. (Morales et al., 2014)

Debido a ello, en esta investigación se pretende cubrir esos vacíos existentes sobre la aplicación de innovación en municipios locales, situando su ámbito de investigación en la provincia de Arequipa.

El presente estudio es descriptivo, ya que no busca plantear una correlación entre factores dependientes e independientes, sino hacer una sistematización de los alcances y avances tanto a nivel nacional como internacional, de la innovación a nivel municipal, revisar su situación actual más propiamente en la provincia de Arequipa.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que no hace uso de análisis paramétricos ni de la estadística, sino que revisa los casos emprendidos por gobiernos sobre temas de innovación a nivel local, nacional y Latinoamérica. (Morales et al., 2014)

Este enfoque permite el estudio de la realidad de forma sistemática. Planteando una problemática de investigación, de forma no tan específica como podría tratarse de un

estudio cuantitativo. Se va enfocando de manera paulatina. La orientación va identificándose y construyendo según los eventos encontrados en el desarrollo y el contexto. (Hernández, 2018)

El presente estudio se deja guiar principalmente las características y las pautas recomendadas por (Hernández, 2018, pp. 18-19)

En la investigación cualitativa, se plantea una problemática, pero no se siguen procesos preestablecidos con anterioridad. Las fases iniciales del planteamiento no son bien delimitadas como en el tipo cuantitativo, las interrogantes de investigación no siempre están bien definidas ni conceptualizadas completamente.

En el modelo cualitativo existe un predominio del razonamiento inductivo y la lógica, partiendo desde lo particular hacia lo general. Primero se exploran y describen individualidades, luego más adelante se proponen teorías.

- El proceso indagatorio navega entre la acción, la experiencia y los resultados, siendo más flexible, por una parte, luego le es posible formular teorías. El objetivo es la reconstrucción de la realidad, tal como sucede dentro de un sistema social identificado para el estudio. Tiene carácter holístico, ya que considera como “un todo” sin reducirlo solo al estudio de una parte.
- Por lo general en las investigaciones cualitativas no se consideran hipótesis, sino más bien se formulan en el desarrollo y se van refinando según la información obtenida, son más bien un resultado de la investigación.
- El diseño cualitativo es naturalista por cuanto: hace un estudio de casos (expresiones, personas) en su ambiente natural según su cotidianidad y contexto propio; los hechos y sucesos se estudian tal y como ocurren, de manera natural sin la estimulación ni manipulación de su contexto. (Corbetta, 2007) (Singh, 2015; Corbetta, 2007).
- Este enfoque está basado en metodologías no estandarizadas de recolección de datos o formalmente predeterminados. La información cualitativa consiste principalmente en la narrativa de distintos tipos: con

artefactos, auditiva (audios y sonidos), visual (imágenes y fotografías), verbal, escrita, audiovisual (videos, filmaciones), etc.

- Por lo mencionado anteriormente, en un estudio cualitativo se genera información y resultados en mapas, diagramas, notas o cuadros, para presentar descripciones con buen grado de detalle.

La extracción de la información contenida en los datos en función de las opiniones de los actores que tienen que ver directamente con la innovación, sin alterar, irrumpir, o imponer puntos de vista ajenos, hará posible la presentación de información según la realidad de los gobiernos locales de la provincia de Arequipa, para formular elementos y formas de gestión con componentes innovadores.

Hurtado (2010) define el tipo de investigación predictiva, como: una investigación de pronóstico que tiene el objetivo de anticipar o proveer condiciones a futuro. Está basado en el análisis de las condiciones previas, por tanto, necesita hacer uso de la comparación, explicación, análisis, descripción, y exploración de los hechos. El pronóstico se puede orientar a la estimación del valor que obtendrá un suceso más adelante según las condiciones de los eventos previos.

Campo, área y línea de investigación

El campo de verificación de la investigación comprende los funcionarios públicos de la provincia de Arequipa y sus Gobiernos locales.

- a) **Campo:** Gestión pública
- b) **Área:** Sector público
- c) **Línea:** Innovación pública

Variable de estudio

La variable de estudio está definida por la innovación pública de los gobiernos locales de la provincia de Arequipa, teniendo un carácter univariable.

Desarrollo metodológico

Según el planteamiento metodológico, el desarrollo de la investigación se inicia con la revisión del estado del arte de la innovación pública en el Perú y los casos de éxito de innovación pública alcanzados por las economías de América Latina, con mayor índice de innovación como son Brasil, Chile y México.

Así mismo se plantea una revisión del marco teórico en materia de innovación pública, tomando en cuenta tantos autores nacionales e internacionales.

En base al estado del arte y el marco teórico pertinente se diseña el modelo de innovación pública para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa.

Desarrollo del proceso metodológico

En este punto se abordará la ubicación, temporalidad, unidad de estudio y muestra del estudio

Ubicación espacial

Provincia de Arequipa.

Temporalidad

- 2023

Unidad de estudio

Municipios Locales de la Provincia de Arequipa

Muestra del estudio

La provincia de Arequipa cuenta con 29 gobiernos locales:

Tabla 20.

Municipalidades de la Provincia de Arequipa

DISTRITOS
1. Socabaya
2. Paucarpata
3. Miraflores
4. Mariano Melgar
5. José Luis Bustamante y Rivero
6. Jacobo Hunter
7. Cerro Colorado
8. Cayma
9. Arequipa
10. Alto Selva Alegre
11. La Joya
12. Yanahuara
13. Yura
14. Sachaca
15. Tiabaya
16. Uchumayo
17. Characato
18. Santa Rita de Sigwas
19. Sabandia
20. Vítor
21. San Juan Tarucani
22. San Juan de Sigwas
23. Polobaya
24. Mollebaya
25. Chiguata
26. Quequeña

27. Yarabamba

28. Santa Isabel de Siguan

29. Pochi

Nota. Se tomará en cuenta 29 distritos de la Provincia de Arequipa.

Para la realización de la encuesta a funcionarios públicos, se tomará en cuenta un tamaño muestral de cuatro municipios locales de la provincia de Arequipa: Municipalidad Provincial de Arequipa, Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Municipalidad Distrital de Miraflores y la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.

CAPÍTULO V

RESULTADOS: CUANDO LA TEORÍA SE CONVIERTE EN PROPUESTA

En este capítulo se presentan y analizan los **resultados obtenidos** a partir del trabajo de campo, la aplicación de instrumentos de investigación y el análisis documental realizado durante el desarrollo del estudio. El objetivo es ofrecer una visión clara y fundamentada de la situación actual de la innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa, identificando tanto sus avances como las limitaciones que enfrenta en su implementación.

La exposición de resultados se organiza de manera que responda a las interrogantes planteadas en la investigación, vinculando los hallazgos con las dimensiones teóricas y metodológicas establecidas en capítulos anteriores. Se incluye la descripción de indicadores clave, evidencias empíricas y patrones detectados, así como el análisis de casos representativos que ilustran las dinámicas de gestión de innovación pública a nivel local.

Posteriormente, se desarrolla la **discusión de los resultados**, en la que los datos obtenidos se contrastan con el **marco teórico** y las **experiencias nacionales e internacionales** revisadas en el estado del arte. Este contraste permite no solo validar los hallazgos, sino también identificar coincidencias, divergencias y áreas de oportunidad que orientan la formulación del modelo propuesto.

La discusión incorpora un enfoque crítico que considera factores institucionales, normativos, culturales y tecnológicos que influyen en el éxito o fracaso de las iniciativas innovadoras. Asimismo, se analizan las implicancias de los resultados en términos de generación de valor público, sostenibilidad de las políticas implementadas y fortalecimiento de la confianza ciudadana.

En síntesis, este capítulo representa el **punto de articulación entre la evidencia y la propuesta**: a partir del análisis y la interpretación de los resultados, se establecen los

fundamentos prácticos que darán forma al modelo de innovación pública planteado para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa.

Modelo de innovación público propuesto

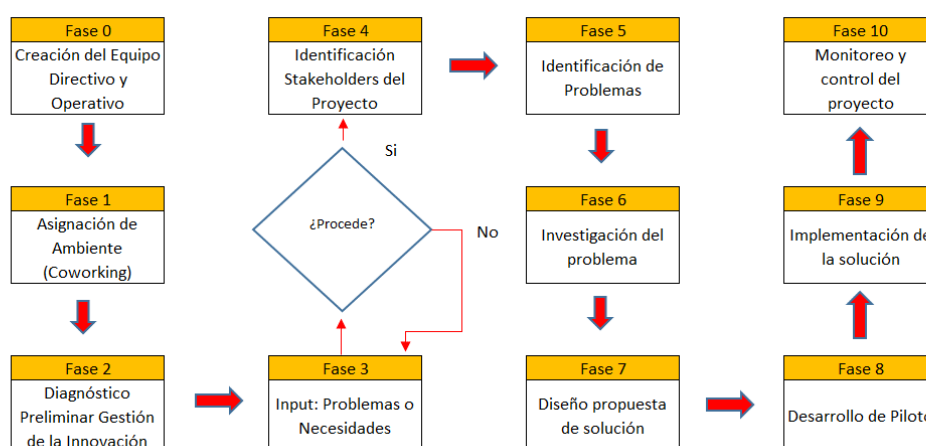
Tomando como referencia el estado de arte sobre innovación en el sector público en nuestro país, la revisión del marco teórico y las experiencias nacionales e internacionales de casos de innovación en el sector público como es el Laboratorio de Innovación de Chile, ha permitido establecer algunos aspectos esenciales para la propuesta de un modelo de innovación pública en la provincia de Arequipa y sus Gobiernos Locales.

Como resultado de la revisión de la información del sector público como Organigramas, MOF (manual de organización de funciones) y CAP (cuadros de asignación de personal) de los 29 gobiernos, se concluyó que ningún municipio cuenta con un área o laboratorio de innovación pública, ni persona con funciones a cargo en innovación.

A continuación, en el esquema se puede observar el modelo de innovación propuesto para los gobiernos locales municipales en sus diferentes fases:

Figura 16

Modelo de Innovación Pública para Gobiernos Locales



Nota: Elaboración Propia

Fase 0. Creación del equipo directivo y operativo

Teniendo como base inicial que ningún municipio de la provincia de Arequipa cuenta con un área o instancia para el desarrollo de innovación, el primer paso es la formulación de un equipo directivo y operativo.

Equipo Directivo

Se recomienda que el Equipo Directivo este formado por las siguientes gerencias del gobierno local dado que son los tomadores de decisión en cada una de sus instancias correspondientes.

- Alcaldía.
- Gerencia de administración financiera.
- Gerencia de asesoría jurídica.
- Gerencia de desarrollo urbano.
- Gerencia de administración tributaria.
- Gerencia de planeamiento y presupuesto.
- Gerencia de servicios al ciudadano.
- Gerencia municipal.
- Gerencia de centro histórico.
- Gerencia de desarrollo social.
- Gerencia de seguridad ciudadana.
- Gerencia de transporte urbano y circulación vial.

El número de integrantes del Equipo Directivo varia en base al organigrama de cada municipalidad pudiendo ser este mayor o menor, en este caso hemos tomado como referencia el organigrama de la municipalidad provincial de Arequipa.

Equipo Operativo

El equipo operativo estará formado por un especialista en innovación pública debidamente acreditado por su experiencia profesional en entidades públicas. Así mismo de una asistente que dependerá de él y lo apoyará en todas las actividades que se requieran para la identificación y formulación, de iniciativas en desarrollo de innovación.

- Especialista en innovación pública
- Asistente de innovación

El especialista en temas de innovación al igual que el asistente deberán reunir las siguientes competencias tomando como referencia según lo indicado por la presidencia ejecutiva del SERVIR (Autoridad Nacional Civil), profesional con conocimientos en aseguramiento y gestión de la calidad, gobierno abierto y tecnologías de la información, gestión de indicadores, organización del estado y procesos, orientación a resultados con vocación de servicio. También debe poseer habilidades pensamiento crítico y creativo, solución de problemas, capacidad para la negociación y adaptación a diversas soluciones.

Además, deberá asumir el compromiso del innovador público fomentado por el club de la innovación que impulsa la interacción entre administradores.

Fase 1. Asignación de ambiente (Coworking)

Espacio físico que se requerirá para realizar reuniones con los ciudadanos y talleres para identificación y solución de problemas.

Según Moasis Cowork, se trata de un modo de trabajo que fomenta la cooperación, productividad y networking en el trabajo. Comprende un área que dispone de todas las condiciones de una oficina y donde interactúan diversos sectores.

Las características mínimas que debe tener un coworking son:

1. Una estación de trabajo cómoda

El área debe disponer con espacios cómodos múltiples de trabajo. Con escritorios, laptops, sillas gerenciales, buena conexión a internet, buena iluminación y enchufes disponibles.

2. Espacios de trabajo variados

El espacio debe tener gran flexibilidad. Brindando un ambiente de trabajo adaptado a los diferentes requerimientos de la institución. Con una buena variedad de áreas de trabajo.

Un espacio de coworking debe incluir las siguientes modalidades de trabajo:

3. Zonas de recreación

Es importante considerar espacios recreativos, pensados para relajar la mente y principalmente para realizar networking.

4. Sala de eventos

Este espacio debe ofrecer las condiciones para el desarrollo de eventos y capacitaciones, impulso de proyectos, comunidad profesional y networking.

5. Recepción o portería

Contar un espacio para portería o recepción permite establecer una oficina virtual.

Una oficina virtual es el domicilio de una institución en el coworking, donde se puedan recibir cartas y paquetes sin preocupación y con gran comodidad.

En este punto la recepción oficial se establece por mesa de partes del municipio que tendrá que derivar la información al coworking.

Fase 2. Diagnóstico preliminar gestión de la innovación

El equipo operativo realizará un diagnóstico preliminar del gobierno local, a través de la aplicación de una encuesta para averiguar el nivel de conocimiento inicial en innovación pública que tiene el personal del municipio.

Una vez obtenido los resultados del diagnóstico, se diseña un taller de capacitación en innovación pública que tiene como objetivo más importante la sensibilización a los servidores públicos de la importancia de la innovación pública para mejorar o crear nuevos servicios municipales que resuelvan los problemas actuales de los ciudadanos del distrito.

La motivación a los servidores públicos, ayudará en su adaptación cultural, siendo una base y fundamento para la gestión de innovación y diseño.

Esta fase contribuye a un cambio cultural para generar nuevos modos de actuar de funcionarios públicos y usuarios.

Uno de los ejes para el desarrollo de innovación en los municipios es la adaptabilidad cultural, ya que considera las costumbres y los usos de los ciudadanos o los beneficios de la propuesta de innovación en la gestión y el diseño, esto permitirá que el agente innovador pueda intervenir en los sectores donde sea posible combinar conocimientos modernos, técnicos o tradicionales, para promover la innovación, configurándolo según el entorno municipio local y su contexto. De esta manera se asegura la colaboración y comprensión tanto de los pobladores como de las autoridades ediles en la superación de las resistencias.

El modelo de innovación pública considerará tres aspectos importantes: gestión del conocimiento, factores que promueven la innovación y adaptación al contexto y entorno cultura Morales (2014).

Encuesta

Diagnostico en la Gestión de Innovación Pública en los Gobiernos Locales de la Región de Arequipa

Municipalidad	
Nombre	
Cargo	
Área de trabajo	
Fecha	

Agradeceremos su apoyo en contestar las siguientes preguntas que nos permitirán tener un diagnóstico inicial de la gestión de innovación pública local.

1. ¿Ha oído hablar de Innovación Pública?

- a) Si ___
- b) No ___

2. ¿Qué conoce sobre Innovación Pública?

** De ser afirmativa su respuesta anterior pase a la pregunta 2*

3. ¿Hay alguna área o persona dentro de la municipalidad que esté a cargo de la gestión en Innovación Pública en el Municipio?

- a) Si ___
b) No ___

Si su respuesta es No, indicar porque:

4. ¿A qué área pertenece esta persona e indicar si su dedicación es exclusiva (a tiempo completo) en Innovación Pública o forma parte de sus responsabilidades del puesto?

** De ser afirmativa su respuesta anterior pasa a la pregunta 3*

5. ¿Qué acciones o proyectos en innovación pública ha llevado a cabo la Municipalidad en los últimos años? Indicar la fecha.

** De ser afirmativa la respuesta de la pregunta 3*

6. ¿La Municipalidad ha podido capacitar a sus colaboradores en temas de Innovación Pública recientemente?

- a) Si ___
b) No ___

¿Por qué?

7. ¿Está considerado dentro su Plan de Gobierno trabajar temas en Innovación Pública?

- a) Si ___
b) No ___

¿Por qué?

8. ¿Considera importante la Innovación Pública en la Gestión del Municipio?

- a) Si ___
b) No ___

¿Por qué?

9. ¿Estaría interesado en capacitar a sus colaboradores en temas de Innovación Pública?

- a) Si ___
b) No ___

¿Por qué?

10. Realiza el Municipio algunas acciones para poder asegurar la calidad y cobertura de los servicios públicos que ofrece como: limpieza, seguridad, transporte, etc.

- a) Si ___
b) No ___

En casos que su respuesta se ha **Si**, ¿Cuáles?

En casos que su respuesta se ha **No**, ¿Por qué?

Gracias por su colaboración

Fase 3. Input: Problema o necesidades

Los ciudadanos o los mismos trabajadores del municipio pueden realizar un aporte sobre una necesidad o problemática requerida para el gobierno municipal a través de un correo electrónico o plataforma digital. El especialista de innovación pública realizará una evaluación si está dentro de sus competencias y funciones en la municipalidad, en el caso que no corresponda funcionalmente atender el problema al municipio se enviará una respuesta indicando que no es pertinente su solicitud fundamentando la respuesta. En el caso que proceda el especialista invitará al solicitante para una reunión virtual o presencial según se ha el caso para registrar los alcances de su iniciativa a mayor detalle.

Fase 4. Identificación de stakeholders del proyecto

En esta fase se identifica, clasifica y gestiona los stakeholders del proyecto que va dar solución al problema propuesto y evaluado, tomando en cuenta lo establecido en la Guía del PMBOK.

De acuerdo a esta guía una buena gestión de los proyectos debe incluir los procedimientos necesarios para identificar a los grupos y organizaciones de personas que puedan verse afectados por la ejecución del plan, se debe hacer un análisis de las expectativas de las personas interesadas y su papel dentro del proyecto, esto a fin de que se puedan implementar estrategias adecuadas de gestión para conseguir una eficaz participación de los ciudadanos en la ejecución y toma de decisiones del proyecto.

Cuando hablamos de stakeholders nos referimos a personas con nombre y apellido, no ha entidades debido a que la persona es la que tiene una actitud frente al proyecto. La persona es la que tiene unas ideas frente al proyecto y es la que nos puede dar requerimientos que considera importantes para el proyecto (Morales, 2023).

Fase 5. Identificación de la problemática

En esta fase se realiza la identificación de la oportunidad o problema que requiere innovación, se parte de un análisis de la documentación de la entidad sobre planificación estratégica, se efectúan encuestas esporádicas o permanentes sobre la satisfacción de los ciudadanos o personas usuarias, se indaga sobre el pensamiento de los grupos de trabajo,

etc. La finalidad de esta fase es la descripción de la oportunidad o problemática a trabajar, en esto se puede incluir: determinar los alcances, relación con la agenda corporativa, conformación de grupos de trabajo, los objetivos y marcos de acción.

Fase 6. Investigación de la problemática

Aquí se hace una profundización en la oportunidad o problema identificado, entendiendo y estudiando su entorno donde se encuentra; se realiza un análisis partiendo de la perspectiva de aquellos que son usuarios de los servicios de la organización o entidad dentro de un contexto.

Fase 7. formulación de propuestas de solución

Se hace una indagación sobre nuevas propuestas de mejora que respondan a los desafíos planteados para la innovación, partiendo de la formulación de una buena cantidad de posibles soluciones. Más adelante, se realiza una selección de aquellas propuestas que se acomoden de mejor forma a los desafíos planteados, según la definición de ciertos criterios planteados.

También, la finalidad de esta fase, es hacer una prueba de las ideas para desecharlas, cambiarlas o mejorarlas antes de ser implementadas. Para esto se deben materializar en una versión preliminar o prototipo barato, concreto y simple, probando la solución que puede llegar a ser, estas pueden ser testeadas en usuarios y beneficiarios, funcionarios pertenecientes a cualquier entidad, o expertos que realicen sus aportes de mejora o sugerencias para la contribución de mejores resultados.

Fase 8. Desarrollo de piloto

En esta fase se ponen a prueba las iniciativas de innovación en un tiempo y lugar específicos, para un grupo cerrado de instituciones o usuarios/personas, a fin de probar el comportamiento o resultado de lo propuesto, evaluar los resultados e impactos, preparando las iniciativas de escalada, o sea para la totalidad de su implementación.

Para considerar la validez del proceso de pilotaje se requiere que las iniciativas estén asociadas a capacidades de inversión medianas para la implementación, este aspecto lo diferencia de la fase de testeo o prototipado.

Fase 9. Implementación de la solución

En esta fase se realizarán las actividades relacionadas a la efectiva puesta en marcha de las iniciativas o soluciones de innovación. En la implementación se pueden considerar subetapas graduales para concretar la iniciativa central, eliminando fases de evaluación intermedias, lo cual sería un proceso de pilotaje. Los plazos dependerán del alcance.

Fase 10. Monitoreo y control del proyecto

Según la guía del PMBOK son procedimientos necesarios para efectuar seguimientos, análisis y regulación del progreso según el desempeño de la respuesta planteada (propuesta), para hacer los cambios correspondientes e identificar probables mejoras. En el monitoreo se hace la recolección de la información sobre el desempeño de la respuesta planteada, dando y difundiendo información y medidas de desempeño. Al comparar se controla el desempeño en la realidad con lo planificado, evaluando tendencias, analizando las variaciones para introducir nuevas mejoras en los procedimientos, se evalúan las opciones posibles y se recomiendan procedimientos correctivos adecuados según la necesidad. El equipo de ejecución se encarga de controlar y monitorear la propuesta y realiza informes sobre el desempeño e indicadores del proyecto.

El diseño de los indicadores del modelo de innovación pública se basa en la problemática a resolver, como ejemplo podríamos citar que en el distrito de Yanahuara uno de sus problemas principales es el recojo de la basura, por lo cual se propone implementar un aplicativo móvil que ayude a la gestión de la subgerencia de limpieza pública y residuos sólidos. Los vecinos a través esta aplicación podrán notificar en tiempo real el estado de los contenedores de basura del distrito pudiéndose encontrar estos: rotos, sin ruedas o repletos de basura. A partir de este aviso la subgerencia envía a su personal para la reparación de los mismos o un camión recolector para el recojo y de esta forma no se acumule la basura alrededor del contenedor generando malos olores y contaminación al medio ambiente.

Los indicadores a evaluar de esta iniciativa son:

- Número de reportes por semana y mes.
- Porcentaje de atención es el número de atenciones entre el número de reportes multiplicado por 100.

Porcentaje de Atención = Nro. Atenciones / Nro. Reportes x 100.

- Porcentaje de contenedores de basura en mal estado es igual al número de reportes de contenedores entre el número de contenedores disponibles del distrito multiplicado por 100.

Porcentaje de contenedores de basura en mal estado = Nro. Reportes de Contenedores de Basura en mal estado / Nro. de Contenedores del Distrito x 100

- El tiempo de respuesta para la reparación de un contenedor o recojo de basura acumulada se mide desde el día y la hora que el vecino lo reporta hasta la atención por parte de la subgerencia

Según Franklin (2007), “Un indicador es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponde a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza” (p. 147).

Para la implementación del modelo de innovación pública propuesto se incurriría en un presupuesto inicial aproximado de S/. 5500 que cubriría el pago del especialista en innovación pública y el asistente de innovación, los demás gastos estarán en función de los recursos de cada municipalidad, teniendo en cuenta que parte de estos gastos como capacitaciones al personal del municipio podría ser financiado vía convenios institucionales con las universidades de Arequipa, a través de sus incubadoras.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación permiten comprender que la **innovación pública en los gobiernos locales de la provincia de Arequipa** aún se encuentra en una etapa inicial, caracterizada por iniciativas dispersas, falta de continuidad y ausencia de estructuras institucionalizadas que permitan darle sostenibilidad. Si bien existen experiencias positivas, estas suelen depender de liderazgos individuales y se ven condicionadas por coyunturas políticas, lo que genera un avance fragmentado y sin capacidad de escalamiento.

El análisis reveló que la innovación no puede entenderse únicamente como la incorporación de tecnología o la modernización de trámites administrativos, sino como un proceso integral que combina rediseño organizacional, participación ciudadana, gestión colaborativa y generación de valor público. En este sentido, el estudio demuestra que la **innovación pública alcanza su mayor potencial cuando se enmarca en un ecosistema colaborativo**, articulado bajo el modelo de la **cuádruple hélice**: gobierno, academia, empresa privada y ciudadanía. Este enfoque no solo permite optimizar recursos, sino también legitimar decisiones, fortalecer la confianza en las instituciones y consolidar procesos participativos que garanticen pertinencia y sostenibilidad.

La propuesta central de la investigación consiste en un **Modelo de Innovación Pública (MIP)** diseñado para los gobiernos locales. Este modelo organiza el ciclo innovador en **once fases consecutivas**, desde la creación de un comité directivo y una unidad operativa de innovación, pasando por el diagnóstico, identificación de problemas, investigación, diseño de soluciones, pilotos, implementación y monitoreo con retroalimentación constante. Cada fase está acompañada de **propósitos, entregables e indicadores concretos**, lo que asegura que la innovación deje de ser un proceso improvisado y se convierta en una política planificada, medible y replicable.

El MIP busca producir **valor público en cuatro dimensiones clave**:

1. **Eficacia**, al garantizar que las soluciones respondan al problema correcto.
2. **Eficiencia**, al optimizar el uso del tiempo, los recursos y el presupuesto público.

3. **Legitimidad y confianza**, mediante procesos transparentes y participativos.
4. **Equidad e inclusión**, asegurando accesibilidad y cierre de brechas en la provisión de servicios.

Asimismo, el modelo integra **principios transversales** indispensables, como la gobernanza multinivel, el uso de datos y evidencias, la interoperabilidad y gobierno digital, la ética y protección de datos, el enfoque de género e interculturalidad, y la alineación normativa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la legislación peruana vigente. Estos principios permiten que el modelo sea flexible, contextualizable y adaptado a las particularidades culturales y socioeconómicas del territorio.

La revisión del **estado del arte en el Perú** confirma avances significativos en la incorporación de la innovación en la gestión pública, especialmente en los últimos años con la adhesión a los lineamientos de la **OCDE**, la publicación de guías metodológicas como la **Guía de Buenas Prácticas de Innovación Pública (2021)** y la inclusión de la innovación como eje estratégico en el **Plan de Desarrollo Nacional al 2025**. No obstante, estos avances se concentran en el nivel nacional y en algunos municipios de Lima (Miraflores, San Isidro, Municipalidad Metropolitana), lo que contrasta con la limitada capacidad de los gobiernos locales de Arequipa, donde no existen áreas formales de innovación ni estrategias claras para gestionarla.

La comparación con experiencias internacionales (Brasil, Chile y México) refuerza la necesidad de contar con políticas estables, marcos normativos robustos, presupuestos asignados, sistemas de monitoreo y cultura de participación ciudadana. Estos países han logrado institucionalizar la innovación en sus municipios gracias a una visión de largo plazo, al uso intensivo de tecnologías digitales y a metodologías participativas como el **design thinking** y la co-creación, lo que ha fortalecido la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de la ciudadanía.

El estudio también concluye que los factores que impulsan la innovación en gobiernos municipales responden a tres dimensiones principales:

- **Estructurales**, como la modernización administrativa, el rediseño de procesos y la disponibilidad de recursos financieros.

- **Estratégicas**, relacionadas con políticas claras, gobernanza flexible y apoyo político sostenido.
- **Culturales**, vinculadas a una filosofía de servicio público, disposición al cambio y apertura al trabajo colaborativo.

A partir de ello, se enfatiza que la implementación de un modelo de innovación pública debe sustentarse en un sistema sólido de **métricas e indicadores**. Estos no solo cumplen una función de control de gestión, sino que también legitiman las decisiones, permiten medir el impacto real de las innovaciones, fortalecen la rendición de cuentas y facilitan la mejora continua. El uso de indicadores, desde los más simples hasta los más complejos, convierte a la innovación en un proceso verificable y orientado a resultados tangibles.

En conjunto, la investigación concluye que la innovación pública, concebida como un proceso **planificado, inclusivo y metodológicamente sólido**, tiene el potencial de convertirse en un motor de transformación para los gobiernos locales de la provincia de Arequipa. El Modelo de Innovación Pública propuesto ofrece una **hoja de ruta operativa, factible y pertinente**, que permite superar las limitaciones actuales y avanzar hacia una gestión municipal moderna, eficiente y participativa. Su implementación representa una oportunidad para mejorar la calidad de los servicios, fortalecer la confianza ciudadana y generar un valor público sostenible, contribuyendo así al desarrollo regional y a la consolidación de un Estado más cercano, abierto y orientado al bienestar de su población.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas buscan orientar la implementación del **Modelo de Innovación Pública (MIP)** en los gobiernos locales de Arequipa, asegurando que sea un proceso viable, sostenible y generador de valor público. Estas propuestas responden a los principales desafíos detectados en la investigación: la ausencia de estructuras especializadas, la falta de claridad conceptual y metodológica, la baja participación ciudadana, la carencia de métricas de evaluación y la débil articulación con marcos estratégicos como los **ODS** y los compromisos con la **OCDE**.

El **compromiso político del alcalde** constituye el punto de partida indispensable. Sin su respaldo activo y genuino, el riesgo de discontinuidad o dilución de las iniciativas es muy alto. Este liderazgo debe traducirse en apoyo concreto a las decisiones estratégicas y operativas, convirtiendo la innovación en un eje prioritario de la gestión municipal.

Una vez asegurado este liderazgo, es necesario conformar un **equipo directivo y operativo** sólido. El primero, integrado por el alcalde, el gerente municipal y los gerentes de línea, garantiza la transversalidad de la innovación en todas las áreas. El segundo, conformado por un especialista acreditado en innovación y un asistente técnico, asegura la ejecución ágil y ordenada de las acciones. Esta estructura de gobernanza mixta permite alinear visión estratégica y capacidad operativa.

Otro paso clave es realizar un **diagnóstico preliminar** que identifique brechas, limitaciones y oportunidades en innovación. Sobre esa base, se recomienda implementar **programas de sensibilización y capacitación** para funcionarios y empleados municipales, fortaleciendo sus capacidades en metodologías de innovación, gestión del cambio y diseño de servicios. Esto permitirá crear una masa crítica interna capaz de impulsar y sostener el proceso de transformación.

El modelo también subraya la importancia de la **motivación y el reconocimiento del talento interno**. Los mecanismos de incentivos desde menciones honoríficas y certificaciones hasta la inclusión de logros en evaluaciones de desempeño resultan

esenciales para visibilizar el aporte de los equipos, estimular la creatividad y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Finalmente, el éxito de estas recomendaciones descansa en tres pilares: **liderazgo político comprometido, estructura organizativa clara y cultura institucional participativa**. La ejecución debe ser gradual, planificada y acompañada de indicadores de avance y mecanismos de retroalimentación que permitan ajustar las acciones según los aprendizajes obtenidos.

En conclusión, si los municipios de Arequipa logran articular **liderazgo, metodología y participación**, estarán no solo implementando un modelo de innovación pública, sino también sentando las bases para un **nuevo paradigma de gestión local**, más eficiente, inclusivo y orientado a resultados, capaz de transformar la provisión de servicios y fortalecer la confianza ciudadana.

REFERENCIAS

- Bernal, C. (2008). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3era, Ed.) Pearson.
- Beuchat, G., & Navarro, R. (2017). *Gestión de la Innovación en el Sector Público: Metodología y lecciones para innovar con resultados en la gestión pública*. Ril Editores.
- Cabrero, E., & Carrera, A. (2008). *Innovación Local en América Latina*. México D.F.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2021). *Perú 2021: País OCDE*.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*.
- CEPAL. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Oportunidad para América Latina y el Caribe*.
- Consejo de ministros del Perú. (2021). *Lineamientos Nro. 001-2021-SGP: Orientaciones para una Gestión Pública Innovadora*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/1992095-orientaciones-para-una-gestion-publica-innovadora>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. McGraw-Hill.
- Costa, A., Monteiro, D., & Santos, J. (2021). *Políticas de Innovación Pública: Breve Estudio sobre los Marco Conceptuales, los Desafíos y sus Perspectivas en Brasil*. Obtenido de <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/download/347/520>

- Diario Oficial El Peruano. (2003). *Ley 27972*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/229447-27972>
- Diario Oficial El Peruano. (2023). *Decreto Supremo Nro. 041-2023-PCM*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-de-interes-nacional-el-proceso-d-decreto-supremo-n-041-2023-pcm-2163381-2/>
- El Comercio (2018). *'Coworking' gana terreno en edificios residenciales*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/coworking-gana-terreno-edificios-residenciales-noticia-553550-noticia/>
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*, (2da ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Gobierno de la Ciudad de México. (2023). *Agencia Digital de Innovación Pública*. Obtenido de <https://adip.cdmx.gob.mx/dependencia/acerca-de>
- Secretaria de Gestión Pública. (2021). *Guía de Buenas Prácticas: Innovación Pública*.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 5ta ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación: Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Quirón.
- Jurado Nacional de Elecciones. (2022). *Guía Instructiva para la Presentación del Resumen de Plan de Gobierno*.
- Morales, O., Barrera, A., Milagros, R., Romero, C., & Távara, R. (2014). *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú*. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/125>
- Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C., & Távara, R. (2014). *Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales del Perú*. Esan.

- Moasis (2023). *¿Qué debe tener un espacio de coworking?* Obtenido de <https://moasis.es/que-debe-tener-un-espacio-de-coworking/>
- Municipalidad de Miraflores. (2023). *Innovación y Tecnología*. Obtenido de <https://www.miraflores.gob.pe/los-servicios/innovacion-y-tecnologia/>
- Municipalidad de San Isidro. (2023). *Innovación y Tecnología*. Obtenido de <https://msi.gob.pe/portal/innovacion/#>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Oportunidad para América Latina y el Caribe*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2011a). *Innovations Reviews: Peru, Preliminary Assesment and Recommendations*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2011b). *Innovations Reviews: Review of Innovations Policy: Peru*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2019). *Declaración sobre Innovación en el Sector Público: Instrumentos Jurídicos de la OCDE*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Países candidatos a la adhesión*. Obtenido de <https://www.oecd.org/acerca/miembros-y-socios/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Programa País OCDE – Perú: Resúmenes Ejecutivos y Principales Recomendaciones*.
- PMI (2011). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK®, Quinta Edición*.
- PMI (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK®, Sexta Edición*.

- Rojas, J. (2022). *La Innovación Pública en el Perú*. Revista de Postgrado Scientiarvm. Obtenido de <https://www.scientiarvm.org/detalle-pdf.php?IdA=167&Id=19>
- Secretaria de Gestión Pública. (2021). *Guía de Buenas Prácticas: Innovación Pública*.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2022). *Global Innovation Index 2022*. Obtenido de https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2022/
- World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2022). *Índice mundial de innovación 2022*. Obtenido de https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2022/
- World Intellectual Property Organization. (2020). *Global Innovation Index 2020*. Obtenido de https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2020/
- World Intellectual Property Organization. (2021). *Global Innovation Index 2021*. Obtenido de https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2021/
- World Intellectual Property Organization. (2023). *Global Innovation Index 2023*. Obtenido de https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023