

Poderosa, impulsa una herramienta innovadora para cerrar las brechas de triple impacto en el distrito de Pataz

(ESG Environmental, Social, Governance – Gestión Social)

Emma Luz Flores Ríos de Mink¹, David Arturo Roncalla Cabrejo² y Juan Miguel Quinto Pérez Vásquez³

¹ Autor: Asociación Pataz, Av. La Floresta Nro. 497 int 501 Urb. Chacarilla del Estanque, San Borja, Lima, Perú (eflores@asociacionpataz.org.pe y +51 949 672 067)

² Coautor 1: Asociación Pataz, Av. La Floresta Nro. 497 int 501 Urb. Chacarilla del Estanque, San Borja, Lima, Perú (aroncalla@asociacionpataz.org.pe y +51 994 400 483)

³ Coautor 2: Asociación Pataz, Av. La Floresta Nro. 497 int 501 Urb. Chacarilla del Estanque, San Borja, Lima, Perú (jperez@asociacionpataz.org.pe y +51 948 151 912)

RESUMEN

El distrito de Pataz, ubicado en la región La Libertad (Perú), presenta brechas persistentes en salud, educación, conectividad y sostenibilidad ambiental, a pesar de contar con un ingreso per cápita relativamente elevado en comparación con otros territorios rurales, sustentado en las actividades minera y agrícola. Sin embargo, este ingreso varía significativamente entre localidades, lo que amplía las desigualdades internas del distrito. En respuesta, actores territoriales han optado por una estrategia de gobernanza local basada en ciencia, tecnología e innovación, recogiendo el enfoque a Misiones. Este enfoque fue adoptado para la co creación con actores locales, legitimado por la comunidad e institucionalizado por la Municipalidad, plasmado en el Plan de Desarrollo Local Concertado 2022–2030 del municipio distrital, el cual cuenta con sus Hojas de Ruta con indicadores (KPIs) y objetivos (OKRs), los cuales permiten medir avances colaborativos del territorio. A fin de monitorear su cumplimiento, se diseñó y co creó el primer Observatorio de Misiones del distrito de Pataz, modelo pionero del país, que articula 130 KPIs y 49 OKRs distribuidos en siete misiones. La construcción del observatorio implicó un proceso colaborativo con más de 100 actores públicos, privados y comunitarios involucrados en los desafíos locales y desarrollo del distrito. Este instrumento aporta información validada por los actores responsables con los que se recoge la data

para la toma de decisiones y fortalece la articulación interinstitucional para el desarrollo territorial. El caso de Pataz representa una experiencia pionera de innovación social con su estrategia de misiones en territorios rurales del Perú.

1. Introducción

En los últimos años, diversas experiencias internacionales han demostrado que las políticas públicas orientada a Misiones puede constituirse en una estrategia eficiente para enfrentar desafíos complejos mediante la articulación de múltiples actores e instrumentos públicos (Mazzucato, 2021; OECD, 2020). Esta teoría ha ganado relevancia como alternativa frente a enfoques sectoriales fragmentados, ya que permite integrar distintas dimensiones del desarrollo en un propósito común. Su utilidad se hace especialmente visible en territorios donde las desigualdades profundas dificultan que las comunidades fortalezcan sus propias capacidades de forma sostenida en el tiempo. (Mulgan, 2019; Loorbach et al., 2020).

En el Perú, el distrito de Pataz, ubicado en la región La Libertad y con una población cercana a los 11 000 habitantes distribuidos en 15 anexos (datos proyectados del CENSO 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática), constituye un caso representativo de esta problemática. A pesar de su dinamismo económico vinculado a la actividad minera, el territorio enfrenta

limitaciones persistentes en acceso a servicios básicos, conectividad, salud y educación.

En este contexto, los actores del territorio co-impulsaron una estrategia de innovación social basada en el enfoque de misiones, la cual fue aprobada en el Plan de Desarrollo Local Concertado 2022–2030. Este proceso incluyó la definición participativa de siete misiones, cada una de ellas asociada a objetivos estratégicos, resultados clave y sistemas de medición contruidos colaborativamente.

La presente contribución documenta el proceso de diseño y creación del primer Observatorio de Misiones del distrito de Pataz y del Perú, una herramienta territorial orientada a medir y monitorear el avance de estas misiones mediante indicadores clave (KPIs) y resultados clave (OKRs), articulados en una modelo de gobernanza participativo. Esta experiencia permite implementar enfoques híbridos de planificación, medición e innovación social en territorios rurales con alta complejidad.

2. Objetivos

El objetivo general es documentar y analizar el proceso de diseño, co-creación y puesta en marcha del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz, como herramienta territorial para cerrar las brechas de triple impacto en el distrito de Pataz.

Se plantean además los siguientes objetivos específicos:

- A. Describir el contexto territorial y los desafíos estructurales del distrito de Pataz, que motivaron la adopción de un enfoque alternativo de planificación y acción territorial hacia una pertinente gestión del conocimiento y la información.
- B. Exponer el proceso participativo de definición de misiones territoriales, hojas de ruta y la formulación de KPIs y OKRs como instrumentos de medición adaptados al contexto.
- C. Analizar la metodología del Observatorio de Misiones, considerando su diseño colaborativo, estructura de gobernanza, mecanismos de validación de datos y su rol para comunicar y divulgar los resultados logrados.

- D. Reflexionar sobre las lecciones aprendidas, desafíos y posibilidades de replicabilidad del enfoque en otros territorios rurales del país.

3. Compilación de Datos y Desarrollo del Trabajo

El desarrollo del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz respondió a la necesidad de contar con una herramienta técnico-participativa capaz de traducir las necesidades de transformación territorial en indicadores medibles y gestionables. Este proceso se enmarcó en una lógica de innovación pública y co-creación institucional, permitiendo alinear aspiraciones comunitarias, capacidades técnicas e instrumentos de planificación vigentes. Su desarrollo combinó diagnóstico participativo, enfoque de misiones, metodologías de diseño de indicadores, un modelo de gobernanza y despliegue tecnológico. La sección detalla las fases clave de este proceso.

A. Diagnóstico territorial participativo

El diagnóstico territorial no fue solo un insumo técnico, sino un momento de reconocimiento mutuo entre actores, que, históricamente, han convivido sin integrarse. En territorios como Pataz, marcados por profundas brechas estructurales y alta desconexión institucional, diagnosticar es también un ejercicio de legitimidad: significa visibilizar lo que duele, pero también lo que resiste y crea.

Se realizó una revisión de fuentes oficiales como: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Ministerio de Salud - MINSA, Ministerio de Educación - MINEDU, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP, Unidad de Gestión Educativa Local de Pataz - UGEL Pataz, para construir una línea base objetiva, y se contrastó los hallazgos con talleres presenciales en centros poblados del territorio, entrevistas con actores locales y reuniones con organizaciones sociales. Esta iniciativa permitió construir una visión actual del territorio, identificando no solo brechas, sino actores, conflictos latentes, activos comunitarios, prácticas culturales y nodos de gobernanza informal.

Este enfoque territorial permitió que el diagnóstico no solo alimentara la toma de decisiones, sino que se convirtiera en una plataforma de encuentro, en la que distintas voces participaron en la identificación de problemas, pero también en la co-creación de soluciones.

B. Construcción del enfoque de Misiones

Inspirado en el marco teórico de Mariana Mazzucato, durante el año 2019 y hasta el 2022, el enfoque de misiones fue adoptado no como receta, sino como una teoría de desarrollo social adaptada al contexto rural. Se transitó de una mirada sectorial a una con propósito de gran impacto y largo alcance, que conllevan a procesos de transformación social de largo plazo, con una articulación multiactor. Las siete misiones definidas, expresadas en la **Tabla 2**, responden a desafíos arraigados y estructurales del distrito, con un enfoque sistémico.

Cada misión fue trabajada a través del diálogo y metodologías participativas que combinaban mapeo de actores, priorización de problemas, alineamiento con políticas nacionales y análisis de viabilidad local, con la participación de actores del distrito, de la provincia de Pataz y de la región La Libertad. La metodología incorporó un proceso de diseño en gabinete, revisión y validación de actores y legitimación por la comunidad. La inclusión de las misiones en el Plan de Desarrollo Local Concertado 2022–2030 marcó un hito político: convirtiéndose en una primera política pública local con un enfoque de misiones en el Perú, respaldada por la ordenanza municipal N° 057-2022-MDP. Esta política pública local, le otorgó legalidad al proceso de articulación interinstitucional, estableciendo un lenguaje común multiactor.

Enunciar estas aspiraciones como es el enfoque de misiones demandaron de una hoja de ruta que alineaba intenciones, evidencias y responsabilidades, convirtiéndose en un modelo de gestión de colaboración compartida.

C. Diseño de hojas de ruta, KPIs y OKRs

Uno de los desafíos centrales del proceso fue cómo traducir los grandes propósitos de las misiones en instrumentos operativos, sin perder su sentido transformador. Se optó por desarrollar hojas de ruta por misión, como una técnica de planificación para la creación y desarrollo de la visión estratégica de forma integral con diferentes instancias y tipos de organizaciones, estructuradas con una lógica de OKRs (Objectives and Key Results) complementada por KPIs estratégicos.

El diseño inicial de los indicadores se inspiró en el modelo del Balanced Scorecard- BSC (Kaplan & Norton) que divide las variables de análisis en 4 perspectivas: Cliente, Financiero, Procesos internos y Aprendizaje, este modelo ofreció un marco estructurado y comprensible para alinear objetivos estratégicos con indicadores operativos,

facilitando la articulación intersectorial en un territorio con alta complejidad por las brechas y condiciones territoriales del distrito de Pataz. Además, ayudó a identificar dimensiones invisibilizadas del desarrollo territorial, sirviendo como fase intermedia para una transición metodológica hacia un sistema más flexible y realista de OKRs, mejor adaptado a la dinámica participativa y a las misiones. Su implementación inicial también evidenció las limitaciones del BSC en contextos no organizacionales, lo cual legitimó la evolución hacia un enfoque basado en resultados y propósitos compartido.

Estos indicadores y la metodología propuesta pasaron por un proceso de validación, con participación de 118 actores territoriales entre distritales y regionales, incluyendo gobiernos locales, gerencias regionales, UGEL, establecimientos de salud, organizaciones de mujeres, comunidades y empresa privada. La participación se organizó en torno a comités temáticos por misión, cada uno responsable de validar los indicadores y metas propuestas.

En este proceso de validación, se transitó hacia una lógica más ágil y contextualizada, alineando los OKRs en tres niveles de contribución, con sus respectivos KPI's, para alcanzar cada misión:

- Nivel 1: agrupa los OKRs y KPIs que inciden directamente en el cumplimiento de la misión
- Nivel 2: incluye aquellos que contribuyen de manera indirecta o intermedia
- Nivel 3: comprende los indicadores de soporte, que habilitan condiciones necesarias para avanzar hacia los objetivos planteados.

Esta jerarquización en tres niveles, alineada al enfoque de Cadena de Valor Público, fue aprobada por los actores del territorio y permitió alinear recursos, capacidades y resultados con propósitos estratégicos de transformación. Se estableció como horizonte temporal el año 2030, en concordancia con la vigencia del Plan de Desarrollo Local Concertado del distrito de Pataz al 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (World Bank, 2017; Kapos et al., 2019).

D. Co-creación del Observatorio de Misiones

Como resultado de este proceso, teniendo la hoja de ruta con KPI's y OKR's validada por los actores del territorio, surgió la necesidad de contar con una plataforma visual e institucional que permita monitorear y comunicar el avance de cada misión. Así se impulsó la co-creación del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz, (observatorio.misionesdistritopataz.pe) que es una herramienta basada en tres pilares:

- Gobernanza territorial colaborativa, con participación de actores multisectoriales y validación comunitaria.
- Sistema de indicadores estructurado, compuesto por 49 OKRs y 130 KPIs, distribuidos entre las siete misiones.
- Infraestructura tecnológica y metodológica, que permite el levantamiento, análisis y visualización de datos en tiempo real.

El Observatorio fue diseñado como una instancia operativa, orientada a producir información útil para la gestión local y la toma de decisiones informadas. Su validación final se dio en sesiones con entidades como el Banco Central de Reserva del Perú – filial Trujillo, Instituto Nacional de Estadística e Informática – sede Trujillo y el Centro Regional de Planeamiento Estratégico de la región La Libertad – CERPLAN, entidad que lidera la planificación estratégica en la región La Libertad.

Hoy, el Observatorio mide y moviliza: genera conversaciones, visibiliza avances, articula actores. En un entorno históricamente desarticulado por la ausencia del estado, se ha convertido en un nodo territorial con capacidad de transformar datos en decisiones y decisiones en aprendizajes.

E. Estructura de gobernanza del Observatorio de Misiones.

La sostenibilidad y legitimidad del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz tiene una gobernanza, concebida para garantizar la corresponsabilidad, la validación multiactor y la coherencia estratégica en la toma de decisiones, por ello este modelo de gobernanza contiene tres espacios, complementada por mecanismos formales de coordinación, flujo de información y validación técnica, que aseguran su operatividad y sentido de misión.

a. Instancias de gobernanza

La gobernanza del Observatorio se articula en tres instancias con funciones diferenciadas y complementarias:

- Comité estratégico: órgano de dirección general, encargado de establecer prioridades, validar productos estratégicos y promover la articulación institucional.
- Comité especializado: instancia de asesoría técnica y metodológica, convocada según necesidad, que contribuye con la calidad técnica de los productos.
- Comité impulsor: equipo operativo responsable de ejecutar el plan de trabajo, sistematizar información y coordinar con actores territoriales.

Esta estructura se corresponde con los procesos estratégicos, misionales y de soporte definidos en el modelo de gestión del Observatorio, asegurando la separación de funciones, la trazabilidad de decisiones y la coherencia entre planeación y ejecución.

i. Comité Estratégico

Integrado por representantes de Asociación Pataz, la Municipalidad Distrital de Pataz y gerencias regionales del Gobierno Regional de La Libertad vinculadas a las siete misiones; el comité estratégico tiene el rol de conducir el rumbo del Observatorio, preservar su alineación con las prioridades del territorio y asegurar su posicionamiento en la agenda pública. Entre sus funciones destacan:

- Aprobar el plan de trabajo anual del Observatorio.
- Validar productos estratégicos como informes, instrumentos y reportes.
- Establecer criterios de articulación entre misiones y actores responsables.
- Impulsar acciones que aseguren la sostenibilidad política y financiera del Observatorio.
- Participar en procesos de formación, incidencia y posicionamiento institucional.

ii. Comité Especializado

Este comité cumple una función de asesoría técnica y metodológica, convocado según requerimientos

puntuales. Está conformado por representantes del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Banco Central de Reserva del Perú - BCRP, Centro Regional de Planeamiento Estratégico - CERPLAN y otras entidades expertas. No tiene carácter ejecutivo ni permanencia institucional fija, lo que le permite mantener independencia y enfoque técnico. Sus funciones incluyen:

- Acompañar la formulación de instrumentos y metodologías.
- Emitir opiniones técnicas ante dudas metodológicas o nuevas propuestas.
- Validar enfoques de análisis e interpretación de datos.
- Aportar con perspectiva comparada y conexión con estándares nacionales.

iii. Comité Impulsor

Es el núcleo operativo del Observatorio, responsable de la ejecución del plan anual, la recolección y análisis de datos, y la coordinación de actividades de campo. Está compuesto por el equipo técnico de Asociación Pataz, personal de apoyo y aliados institucionales. Entre sus funciones se incluyen:

- Implementar las actividades misionales y de soporte del Observatorio.
- Mantener actualizadas las herramientas tecnológicas y bases de datos.
- Generar productos técnicos periódicos (reportes, fichas, tableros).
- Coordinar talleres participativos y espacios de validación con actores del territorio.
- Canalizar retroalimentación hacia los comités superiores.

b. Flujos funcionales y mecanismos de articulación

La relación entre comités está organizada en un sistema de flujos bidireccionales que garantizan la eficacia operativa y la mejora continua del observatorio. Este flujo se estructura en dos ciclos complementarios:

- Dirección y validación (descendente): El comité estratégico define orientaciones y valida productos; el comité especializado

asesora metodológicamente; el comité impulsor ejecuta.

- Retroalimentación (ascendente): El comité impulsor reporta resultados y hallazgos; el comité especializado revisa y ajusta propuestas; el comité estratégico evalúa y redefine orientaciones.
- Además, se han establecido mecanismos de coordinación como:
- Sesiones programadas: trimestrales (estratégico), bimensuales (especializado), mensuales (impulsor).
- Circulación formal de insumos: protocolos de envío, revisión y devolución entre niveles.

c. Validación y toma de decisiones

Los productos generados por el Observatorio — instrumentos, tableros, informes y fichas— siguen un protocolo de revisión:

- El comité impulsor elabora los productos según cronograma.
- El comité especializado los revisa y propone ajustes metodológicos.
- El comité estratégico aprueba o solicita cambios conforme a su reglamento.

En cuanto a la toma de decisiones:

- Las decisiones estratégicas (cambios de rumbo, validación de informes, alineamiento político) son asumidas por el comité estratégico por mayoría simple o consenso.
- Las decisiones operativas (cronogramas, talleres, ajustes menores) son asumidas por el comité impulsor.
- Las decisiones técnicas complejas se informan al comité especializado, que no decide, pero influye sustantivamente con su criterio técnico.

F. Mapa de procesos del Observatorio de Misiones del Distrito de Pataz

La estructura de procesos del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz se organiza de manera jerárquica para representar la naturaleza y función de cada tipo de proceso dentro del sistema

de gestión. Esta clasificación permite visualizar de forma clara el flujo de actividades, así como sus relaciones de dependencia y soporte.

Los procesos se agrupan en tres categorías principales:

- **Procesos estratégicos:** Corresponden a las actividades orientadas a la definición de directrices, objetivos y lineamientos generales para el funcionamiento del Observatorio. Incluyen la planificación estratégica, la definición de indicadores de desempeño y la articulación institucional con entidades relacionadas.
- **Procesos misionales:** Comprenden las actividades centrales que permiten cumplir los propósitos del Observatorio. Incluyen la planificación operativa, la recolección y validación de datos, el análisis de información, la elaboración de productos de difusión y la socialización de resultados con los actores involucrados.
- **Procesos de soporte:** Abarcan las actividades transversales que brindan apoyo a los procesos estratégicos y misionales. Incluyen la gestión administrativa, el soporte tecnológico, la gestión documental, la comunicación interna y la capacitación del equipo.

G. Modelo de gestión del Observatorio de Misiones del Distrito de Pataz

El funcionamiento del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz se articula en torno a un ciclo de gestión de la información sistemático y estructurado, que permite transformar datos brutos en evidencia útil para la toma de decisiones, el monitoreo del avance de las misiones y la mejora continua de la acción pública territorial. Este ciclo responde al Mapa de Procesos del Observatorio, el cual define procesos estratégicos (planificación y toma de decisiones), misionales (seguimiento por misión) y de soporte (tecnología, formación, articulación institucional).

A. Etapas del ciclo de gestión de la información

El ciclo incluye siete etapas interrelacionadas:

- **Planificación del ciclo de recojo de información:** cada año se elabora una planificación operativa que define qué datos serán recolectados, su frecuencia, fuentes (primarias o secundarias), medios de recolección y responsables. Esta

planificación se alinea con los KPIs y OKRs priorizados por misión y con las demandas específicas de información de los actores del territorio.

- **Recolección y validación de datos:** se aplican instrumentos como formularios, entrevistas, levantamiento comunitario, bases de datos sectoriales y registros administrativos. Toda información es validada en función de criterios de completitud, consistencia y confiabilidad, antes de ser incorporada al sistema central.
- **Procesamiento y análisis:** los datos son organizados y transformados, lo que permiten su interpretación. Se aplican técnicas estadísticas (descriptivas, comparativas, de tendencias) y análisis cualitativo (narrativas, categorías, codificación) según el tipo de variable y objetivo del análisis. Este trabajo es realizado por el equipo técnico del comité impulsor.
- **Visualización y generación de productos:** los resultados se presentan en distintos formatos según el tipo de usuario: dashboards interactivos, reportes técnicos, fichas ejecutivas y mapas temáticos. Se prioriza la accesibilidad, la comprensión y la utilidad para la acción pública.
- **Socialización con comités:** los productos generados se discuten en sesiones con el comité estratégico y el comité especializado. Esta instancia no solo revisa datos, sino que permite contextualizar hallazgos, contrastar interpretaciones y ajustar mensajes según la experiencia de campo.
- **Retroalimentación y mejora continua:** la información recogida en las sesiones de socialización se utiliza para mejorar instrumentos, ajustar indicadores, corregir metodologías o reorientar la planificación del siguiente ciclo.
- **Elaboración de informes y reportes:** el ciclo culmina con la producción de informes técnicos e informes de avance por misión, que alimentan el tablero de seguimiento, las rendiciones de cuentas y los espacios de gestión pública del distrito.

Este enfoque cíclico no solo asegura la actualización periódica de los indicadores, sino que instala una lógica de trabajo basada en la

evidencia, con espacios definidos para la interpretación compartida de los datos.

B. Protocolos operativos internos

El Observatorio opera bajo un conjunto de protocolos internos, que garantizan coherencia metodológica, trazabilidad, calidad técnica y coordinación con los actores del territorio. Estos protocolos regulan cada una de las etapas del ciclo, estandarizando criterios y previniendo errores comunes en el tratamiento de la información.

- Protocolo de recolección y validación de datos: define el procedimiento para la captura de información, las fuentes válidas (institucionales, comunitarias), los formatos de registro, las rutinas de verificación (consistencia, duplicidad, completitud) y los mecanismos de control de calidad.
- Protocolo de procesamiento y análisis: especifica las herramientas a utilizar (software estadístico, hojas de cálculo, R o Python para análisis automatizados), los formatos de archivo, los procedimientos de limpieza de datos, y las rutinas de revisión cruzada por parte del equipo técnico.
- Protocolo de visualización y generación de productos: establece los lineamientos gráficos, niveles de acceso según tipo de usuario (técnico, decisor, ciudadano), frecuencia de actualización de dashboards, y formatos diferenciados para productos públicos y especializados.
- Protocolo de coordinación con actores del territorio: describe los pasos a seguir para la consulta y validación de información con instituciones locales, organizaciones sociales y usuarios clave. Incluye modelos de acta, protocolos de devolución de resultados y criterios para incorporar sugerencias.
- Protocolo de seguridad, respaldo y archivo de información: define medidas para la protección de datos, almacenamiento seguro en nube y servidores locales, control de accesos, respaldo periódico, y registro de versiones de productos analíticos.

Gracias a estos protocolos, el Observatorio de Misiones garantiza que la gestión de la información no dependa de personas, sino de procesos institucionalizados, lo cual fortalece su sostenibilidad y permite su posible replicabilidad en otros contextos.

4. Presentación y discusión de resultados

El resultado de este proceso ha sido la creación del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz, una plataforma pionera en el distrito y en el país orientada al monitoreo colaborativo del desarrollo territorial con base en datos estratégicos, legitimados y accionables. El Observatorio constituye una herramienta para alinear esfuerzos, articular actores, visibilizar brechas e impulsar decisiones públicas con sentido de misión. Su diseño y funcionamiento son resultado de un proceso de co-creación sostenido, que ha permitido superar la fragmentación institucional y habilitar una infraestructura de gobernanza territorial en contextos rurales del Perú.

A. Resultados técnicos y funcionales

El Observatorio consolidó un sistema compuesto por 49 OKRs y 130 KPIs, organizados en torno a siete misiones definidas de manera participativa. Estos indicadores no solo miden ejecución operativa, sino también progreso estratégico y valor público generado en dimensiones críticas como:

- Desarrollo infantil y salud comunitaria.
- Aprendizaje, trayectorias y conectividad educativa.
- Empleabilidad juvenil y formación técnica.
- Inclusión financiera y fortalecimiento económico local.
- Sostenibilidad ambiental y gestión del territorio.
- Identidad cultural y cohesión territorial.
- Gobernanza e institucionalidad democrática.

Los indicadores están estructurados en tres niveles de contribución (directa, indirecta y de soporte) al logro de las misiones, con horizonte temporal al año 2030. Este enfoque permite lecturas transversales sobre el desempeño del territorio y alinea la medición con las aspiraciones estratégicas recogidas en el Plan de Desarrollo Local Concertado al 2030.

Además, el sistema está siendo utilizado como marco de referencia para otros instrumentos de planificación, como la formulación del Proyecto Educativo Local (PEL) de Pataz, que ha adoptado los OKRs y KPIs de la misión 2 del observatorio como eje articulador entre políticas educativas, capacidades institucionales y expectativas comunitarias. Esto refleja cómo la herramienta trasciende su función técnica para convertirse en un soporte metodológico que permite institucionalizar

una nueva lógica de intervención pública basada en misiones y resultados.

B. Articulación institucional y gobernanza

Uno de los aportes más significativos del observatorio ha sido su capacidad de estructurar una gobernanza colaborativa, reconociendo y potenciando los diferentes roles que actores públicos, privados, comunitarios y técnicos pueden asumir en la gestión territorial. A diferencia de esquemas tradicionales de monitoreo centralizados, este observatorio funciona sobre la base de acuerdos operativos visibles y de uso compartido, construidos desde el territorio, que legitiman los procesos de levantamiento, validación, análisis y publicación de datos.

Esta gobernanza distribuida ha generado un sentido de corresponsabilidad en torno a los resultados de desarrollo, y ha permitido articular recursos, tales como financieros, humanos, técnicos y simbólicos, que antes operaban de manera aislada. En particular, se ha observado una mejora en la coordinación entre sectores como salud, educación, producción, ambiente, así como en la capacidad de respuesta de los gobiernos locales frente a demandas históricamente postergadas.

El observatorio actúa también como espacio de diálogo técnico y comunitario, en el que los datos no solo se leen, sino que se interpretan colectivamente. Esto ha fortalecido la calidad de la conversación pública en Pataz, elevando el nivel de los acuerdos y facilitando la identificación de prioridades compartidas.

C. Cambios observados en la gestión local

Aunque el observatorio es aún una experiencia joven, ya se han registrado transformaciones concretas en la práctica de la gestión pública local. Entre los principales cambios destacan:

- Mejora en la toma de decisiones, gracias al acceso a información sistematizada, desagregada y contextualizada, lo que permite priorizar intervenciones según evidencia y no por presiones políticas o rutinas administrativas.
- Uso de los datos para negociar con niveles superiores de gobierno, mostrando con claridad brechas e indicadores críticos del territorio que justifican asignación de recursos y asistencia técnica.
- Reorganización de presupuestos locales, donde algunos gobiernos distritales han

comenzado a alinear su gasto con las misiones y metas priorizadas.

- Institucionalización de la lógica de resultados, ya que varias dependencias públicas han adoptado el lenguaje de KPIs y OKRs en sus planes operativos, convenios de gestión y compromisos multisectoriales.
- Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, mediante publicaciones periódicas de avances en espacios de concertación, fortaleciendo la confianza de la ciudadanía en sus autoridades y aliados.

Además, el Observatorio ha comenzado a ser un referente metodológico fuera de Pataz. Otras provincias con contextos similares —marcados por alta desigualdad, presencia extractiva y débil institucionalidad— han mostrado interés en replicar el modelo, adaptándolo a sus condiciones específicas.

D. Innovación contextual y aprendizaje institucional

Desde una perspectiva de innovación social, el Observatorio de Misiones representa una infraestructura institucional intermedia que articula saberes técnicos, conocimientos locales y capacidades comunitarias en torno a un propósito compartido. Su mayor innovación se refleja en el diseño institucional que facilita colaboración sostenida, aprendizaje organizacional y toma de decisiones informadas en contextos de alta complejidad.

El proceso metodológico priorizó la apropiación local, el reconocimiento de las trayectorias comunitarias y la articulación de actores que históricamente no habían dialogado entre sí. Esto ha permitido construir un lenguaje común de resultados, donde la evidencia se convierte en una herramienta política legitimada.

El Observatorio también ha puesto en evidencia la necesidad de construir habilidades blandas (confianza, gobernanza, visión compartida) para que la infraestructura dura (plataformas, métricas, tecnología) pueda operar con sentido estratégico. Así, se ha convertido en una herramienta de transformación institucional y territorial que no sustituye al Estado, sino que complementa sus capacidades en territorios donde aún no ha sido suficiente su intervención para lograr cambios sostenidos en las brechas de triple impacto.

5. Conclusiones

La experiencia del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz representa un hito en la construcción de capacidades institucionales y ciudadanas para la gestión del desarrollo en contextos rurales del Perú. A través de un proceso participativo y con enfoque territorial, se logró traducir desafíos estructurales en propósitos transformadores medibles, articulando actores diversos en torno a una visión común de futuro.

Uno de los principales aportes del Observatorio ha sido demostrar que es posible adaptar metodologías globales como el enfoque de misiones y los sistemas de OKRs a territorios con alta complejidad institucional, mediante procesos de co-creación que reconocen la especificidad local, con un total de 130 KPIs y 49 OKRs, distribuidos de la siguiente manera: 10 OKRs y 27 KPIs para la Misión 1; 08 OKRs y 19 KPIs para la Misión 02; 06 OKRs y 17 KPIs para la Misión 3; 05 OKRs y 13 KPIs para la Misión 04; 09 OKRs y 19 KPIs para la Misión 5; 06 OKRs y 18 KPIs para la Misión 6; 05 OKRs y 17 KPIs para la Misión 7

La metodología empleada —basada en el diseño de hojas de ruta por misión, la validación territorial de indicadores, y la construcción de una plataforma de gobernanza de datos— ha permitido pasar de la planificación a la acción, y de la acción a la evaluación, donde participaron: 23 representantes de entidades públicas y privadas para la validación de las hojas de ruta de las misiones del distrito de Pataz y en los comités de validación para cada misión participaron: 13 representantes de entidades públicas y privadas para la validación de la Misión 3 y la misión 5, 13 representantes de entidades públicas y privadas para la misión 6 y misión 7, 11 representantes de entidades públicas y privadas para la misión 1 y la misión 4, y finalmente 12 representantes de entidades públicas y privadas para la misión 2.

Asimismo, el Observatorio ha generado cambios tangibles en la cultura de gestión local, mejorando la toma de decisiones, fortaleciendo la transparencia y promoviendo una lógica de rendición de cuentas sustentada en evidencia. Su articulación con instrumentos como el Plan de Desarrollo Local Concertado y el Proyecto Educativo Local de Pataz, con más de 120 actores del territorio participando lo que demuestra su capacidad de incidir en el ciclo de políticas públicas, integrando planificación, ejecución y seguimiento desde un mismo lenguaje de resultados.

Uno de los logros más resaltantes es que Instituciones privadas que trabajan en el territorio del distrito de Pataz han orientado sus instrumentos

de gestión con las misiones del distrito de Pataz, como resultado se tienen 25 proyectos de ciencia, tecnología e innovación que trabajan en sectores como Salud, Educación, Gobernanza, Desarrollo Económico, Investigación Agraria e Innovación alineados a las Misiones del distrito de Pataz.

La legitimidad del Observatorio proviene de la confianza construida entre actores y de su capacidad de generar valor público sostenido en el tiempo. En un distrito donde históricamente el Estado ha tenido una presencia limitada, esta herramienta se convierte en un dispositivo de gobernanza intermedia, que conecta políticas nacionales, esfuerzos empresariales y saberes comunitarios en torno a un bien común: el desarrollo con sentido de misión.

Finalmente, esta experiencia abre oportunidades para su replicabilidad en otros territorios del país, especialmente en aquellos marcados por la desigualdad, la desconexión institucional y la dependencia de economías extractivas. Su potencial de escalamiento dependerá de la voluntad de actores públicos y privados para invertir en procesos de diálogo, institucionalidad colaborativa y aprendizaje colectivo.

El caso de Pataz deja así una enseñanza clave: innovar desde el territorio no solo es posible, sino necesario, cuando se parte de la escucha, se articula la evidencia con el propósito, y se asume que el desarrollo no puede ser impuesto, sino co-construido.

7. Referencias bibliográficas

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2024) Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del SINAPLAN.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2024) Guía para el plan de desarrollo local concertado provincial y distrital para la mejora de planes estratégicos con enfoque territorial.

Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin Books.

Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. PublicAffairs.

Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change* (1st ed.). Bristol University Press.

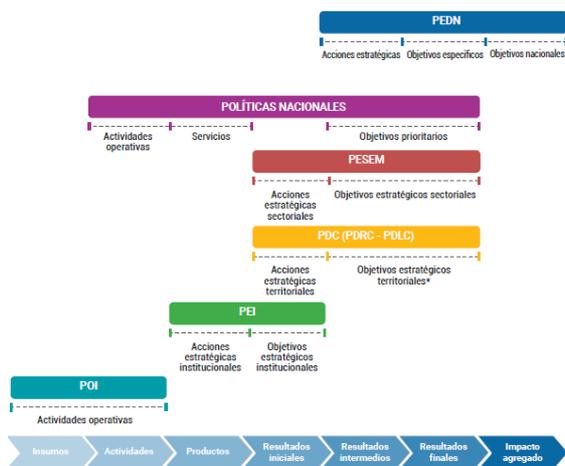
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report*. OECD Publishing.

Loorbach, D., Wittmayer, J. M., Avelino, F., von Wirth, T., & Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 251–260.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 543–571.

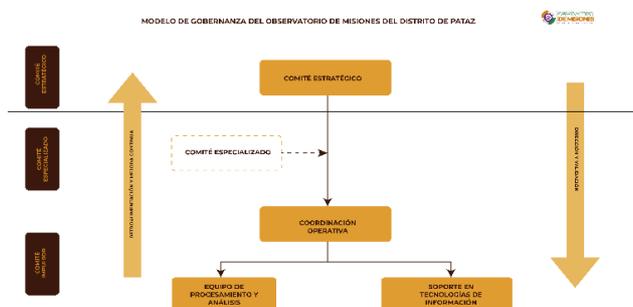
8. Ilustraciones / Imágenes / Tablas

Figura 1
Ubicación de políticas y planes del Sinaplan en la cadena de resultados.



Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Figura 2
Modelo de gobernanza del Observatorio de Misiones del distrito de Pataz



Fuente : Observatorio de Misiones del Distrito de Pataz

Figura 3
Mapa de procesos del Observatorio de misiones del distrito de Pataz



Fuente: Observatorio de misiones del distrito de Pataz

Tabla 1
Problemas estructurales identificados en el distrito de Pataz

| Dimensión | Problema |
|-----------------|--|
| Salud | 56.4% de niños entre 6 y 35 meses tenían anemia y el 17% de menores de 5 años sufría desnutrición crónica |
| Educación | El rendimiento insatisfactorio en matemática y lectura supera el 85% en primaria (MINEDU 2018) y el 96% en secundaria (MINEDU 2019), mientras que el 45.3% de la población no culminó secundaria |
| Infraestructura | El 48.6% de viviendas carece de servicios básicos (2017) y el 92% no |

| | | | |
|----------------------|---|---|--|
| | tiene acceso a internet fijo; 63.6% de las escuelas también carecen de conectividad (2019) | | nacional e internacional, generando un aumento del 30% de los ingresos de las familias. |
| Desarrollo económico | El 48.6% de viviendas carece de servicios básicos (2017) y el 92% no tiene acceso a internet fijo; 63.6% de las escuelas también carecen de conectividad (2019) | Nutrición y Seguridad Alimentaria | Al 2030 como producto del trabajo conjunto con los actores responsables y aliados del sistema de innovación de Pataz, la anemia no superará el 10% y la desnutrición crónica no superará el 15% en niños menores de 5 años. |
| Medio ambiente | De un total de 302 pasivos ambientales mineros registrados en La Libertad durante el 2020, la provincia de Pataz presenta 47, lo que la posiciona en segundo lugar a nivel de toda la región y el distrito de Pataz tiene 26 ya sea por labor minera o por residuos mineros | Cuidado del Medio Ambiente y de los Ecosistemas | Lograr en el 2030 hasta 300 hectáreas de plantaciones agrosilvopastoriles manejadas y conservadas que presten servicios ecosistémicos que contribuyan a mejorar la seguridad alimentaria y la recuperación de áreas degradadas, en el Distrito de Pataz sin generar recursos para la minería ilegal. |

Tabla 2
Misiones del distrito de Pataz

| Misión | Definición | | |
|--|---|---------------------------------------|--|
| Salud, Bienestar Físico y Mental | Al 2030, el 20% de las familias del Distrito de Pataz, habrán mejorado su entorno para proveer condiciones adecuadas de salud biopsicosocial de sus integrantes, favoreciendo el logro del plan de vida familiar. | Comunidades, Cultura y Sostenibilidad | Al 2030, la población del Distrito de Pataz se encuentra fortalecida en su ciudadanía e identidad, organizada, comprometida con el desarrollo de su territorio y orgullosa de su cultura, alcanzando el 30% de los habitantes reconocidos como Gestores de transformación cultural. |
| Innovación Educativa y Movilidad Social | Al 2030 las entidades educativas del Distrito de Pataz tendrán un alto nivel de calidad educativa en términos de pertinencia, acceso, infraestructura y calidad de los docentes. Esto permitirá que el 70% de los niños y niñas logren continuidad hacia la educación superior y el empleo decente. | Institucionalidad | Al 2030 es Distrito de Pataz contará con un sistema de innovación fortalecido con la vinculación del 70% de actores de los pilares de institucionalidad, cultura, talento, infraestructura y financiamiento para desarrollar, difundir, capacitar y promover la innovación social para que los ciudadanos logren mejorar sus condiciones de vida y las de su entorno |
| Desarrollo Económico y Generación de Riqueza | Al año 2030 las familias del Distrito de Pataz desarrollarán emprendimientos articulados a cadenas productivas con demanda en el mercado | | |

9. Reseña profesional

Emma Luz Flores Ríos de Mink

Reseña profesional

Economista por la Universidad Nacional de Trujillo, doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. Posee un Master de Innovación y Emprendimiento en la Universidad Adolfo Ibañez, Chile, Diplomado en Gobernabilidad y Gerencia Política con la CAF - PUCP. Cuenta con más de 28 años desempeñando roles en el Gobierno Regional La Libertad, tales como cargos gerenciales administrativos, en educación, Cooperación Internacional, Promoción de las Inversiones, Desarrollo Económico, entre otros. Actualmente, es Coordinadora de Gestión de la Innovación Social de Asociación Pataz.

David Arturo Roncalla Cabrejo (1)

Reseña profesional

Ingeniero Civil por la Universidad Privada Antenor Orrego, magister en Gestión del Riesgo de Desastres por la Universidad Nacional de Ingeniera y egresado de la maestría de Emprendimiento y Gestión de la Innovación, cuenta con estudios en gestión tecnológica en Oxford's Global Innovation Consultancy- OXENTIA. Cuenta con 8 años de experiencia profesional, desempeñando roles relacionado con la gestión tecnológica y social. Actualmente es Especialista de Innovación y proyectos en Rurana- Centro de Innovación Social de Asociación Pataz.

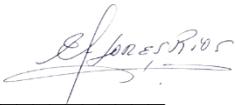
Juan Miguel Quinto Pérez Vasquez (2)

Reseña profesional

Ingeniero industrial por la Universidad Mayor de San Marcos, y magister en Gerencia de Programas y Proyectos Sociales por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Cuenta con más de 30 años de ejercicio profesional. Ha que ha desempeñado el cargo de Jefe de Relaciones Comunitarias en Compañía Minera PODEROSA S.A. Actualmente y desde su fundación, se desempeña como Secretario Ejecutivo de Asociación Pataz.

AUTORIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN

Yo Emma Luz Flores Rios de Mink, Coordinadora de Gestión de la Innovación Social, Asociación Pataz;
autorizo que el trabajo
titulado “Poderosa, impulsa una herramienta innovadora para cerrar las brechas de triple impacto en el
distrito de Pataz” presentado por el autor Emma Luz Flores Rios de Mink y coautores David Arturo Roncalla
Cabrejo, Juan Miguel Quinto Pérez Vásquez sea presentado en el concurso del Premio Nacional de Minería
del evento PERUMIN 37 Convención Minera en las fechas del 22 al 26 de setiembre del 2025 en la ciudad
de Arequipa.



Firma
DNI/Pasaporte 18840035
Fecha 18-07-2025

Nota:

Esta autorización se entrega solo en el caso de que el participante se presente de manera independiente y
el trabajo implique el desarrollo en el marco de una empresa o institución. La indicada autorización deberá
ser entregada en hoja membretada.

AUTORIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN

Yo David Arturo Roncalla Cabrejo, Especialista de Innovación y Proyectos, Asociación Pataz; autorizo que el trabajo titulado “Poderosa, impulsa una herramienta innovadora para cerrar las brechas de triple impacto en el distrito de Pataz” presentado por el autor Emma Luz Flores Rios de Mink y coautores David Arturo Roncalla Cabrejo, Juan Miguel Quinto Pérez Vásquez sea presentado en el concurso del Premio Nacional de Minería del evento PERUMIN 37 Convención Minera en las fechas del 22 al 26 de setiembre del 2025 en la ciudad de Arequipa.



Firma
DNI/Pasaporte 72681895
Fecha 18-07-2025

Nota:

Esta autorización se entrega solo en el caso de que el participante se presente de manera independiente y el trabajo implique el desarrollo en el marco de una empresa o institución. La indicada autorización deberá ser entregada en hoja membretada.

AUTORIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN

Yo Juan Miguel Pérez Vásquez, Secretario Ejecutivo, Asociación Pataz; autorizo que el trabajo titulado “Poderosa, impulsa una herramienta innovadora para cerrar las brechas de triple impacto en el distrito de Pataz” presentado por el autor Emma Luz Flores Rios de Mink y coautores David Arturo Roncalla Cabrejo, Juan Miguel Quinto Pérez Vásquez sea presentado en el concurso del Premio Nacional de Minería del evento PERUMIN 37 Convención Minera en las fechas del 22 al 26 de setiembre del 2025 en la ciudad de Arequipa.



Firma
DNI/Pasaporte 7610235
Fecha 18-07-2025

Nota:

Esta autorización se entrega solo en el caso de que el participante se presente de manera independiente y el trabajo implique el desarrollo en el marco de una empresa o institución. La indicada autorización deberá ser entregada en hoja membretada.