



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Modelo de gestión de innovación para una institución del sector
público – Lima, 2018**

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración y
Dirección de Empresas**

AUTORA

Br. Samamé Farfán, Mabel Cristina

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LIMA - PERÚ

2018

**“Modelo de gestión de innovación para una institución del
sector público – Lima 2018”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Segundo Waldemar Rios Rios

Secretario

Mtro. Ernesto Arce Guevara

Vocal

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

MBA. Abel De la Torre Tejada

Dedicatoria

Este trabajo de investigación se lo ofrezco a mi
hija Sofía Cristina y a la memoria de mi padre
Manuel Gilberto, con todo mi esfuerzo y amor.

Agradecimiento

A todos los que contribuyeron para que este trabajo se haga realidad, brindándome su apoyo y confianza de manera desinteresada.

Mi casa de estudios, la Universidad Privada Norbert Wiener, y a todos mis profesores sin excepción, permitiendo enriquecer mis conocimientos y cuyo resultado es el que aquí se da a conocer.

A mi centro de labores RENIEC, a mi jefe y compañeros porque me ofrecieron todo su apoyo para culminar mi carrera.

Y mi razón de ser, Sofía, a quien le agradezco de todo corazón su comprensión y sacrificio

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Samamé Farfán Mabel Cristina, identificada con DNI Nro 25771622, domiciliada en Calle Pedro D'onofrio 121, Bellavista, Callao, egresado(a) de la carrera profesional de Administración y Dirección de Empresas, he realizado la Tesis titulada “Modelo de gestión de innovación para una institución del sector público, Lima 2018” para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 16% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 12 de diciembre del 2018.

Samamé Farfán Mabel Cristina
DNI 25771622

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener con el propósito de optar el Título de Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, se presenta el trabajo de investigación holística denominado: “Modelo de gestión de innovación para una institución del sector público, Lima 2018”, cuyo objetivo general es estructurar el modelo de gestión existente para optimizar los procesos de la innovación en una institución del sector público.

La investigación consta de nueve capítulos en desarrollo, distribuyéndose de la siguiente manera:

Capítulo I, problema de investigación, que incluye la identificación del problema ideal, formulación del problema, objetivos y justificación.

Capítulo II, marco teórico, basado en el sustento teórico, antecedentes y marco conceptual.

Capítulo III, método de la investigación, donde se desarrolla la estructura metodológica y análisis de datos.

Capítulo IV, descripción de la empresa en estudio y las principales actividades que realiza.

Capítulo V, trabajo de campo, se visualizan los resultados cuantitativos, análisis cualitativo y el diagnóstico final.

Capítulo VI, propuesta de la investigación “Modelo de gestión de innovación para una institución del sector público, Lima 2018”.

Capítulo VII, discusión, donde entra a detallar el análisis del problema, soluciones y la relación con los antecedentes nacionales e internacionales que sustentan el marco teórico.

Capítulo VIII, contiene las conclusiones y sugerencias.

Capítulo IX, se detalla las referencias bibliográficas.

Finalmente, se adjuntan los anexos que guardan relación a la descripción de la investigación, la etapa de categorización, los instrumentos utilizados, las fichas de validación de instrumentos y las fichas de validación de la propuesta.

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autenticidad y responsabilidad	vi
Presentación	vii
Índice	ix
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de cuadros	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 Problema de investigación	18
1.1.1 Identificación del problema ideal	18
1.1.2 Formulación del problema	24
1.2 Objetivos	24
1.2.1 Objetivo general	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 Justificación	25
1.3.1 Justificación metodológica	25
1.3.2 Justificación práctica	25
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	27
2.1 Sustento teórico	28
2.2 Antecedentes	32
2.3 Marco conceptual	37
CAPÍTULO III MÉTODO	50
3.1 Sintagma	51
3.2 Enfoque	51
3.3 Tipo, nivel y método	52
3.4 Categorías y subcategorías	53
3.5 Población, muestra y unidades informantes	54
3.6 Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos	58

3.7 Procedimiento para recopilar datos	64
3.8 Análisis de datos	64
CAPÍTULO IV EMPRESA	67
4.1 Descripción de la empresa	68
4.2 Marco legal de la empresa	68
4.3 Actividad económica de la empresa	69
4.4 Información tributaria de la empresa	69
4.5 Información económica y financiera de la empresa	70
4.6 Proyectos actuales	71
4.7 Perspectiva empresarial	71
CAPÍTULO V TRABAJO DE CAMPO	72
5.1 Resultados cuantitativos	73
5.2 Análisis cualitativo	81
5.3 Diagnóstico final	85
CAPÍTULO VI PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	87
6.1 Fundamentos de la propuesta	88
6.2 Problemas	89
6.3 Elección de la alternativa de solución	90
6.4 Objetivos de la propuesta	92
6.5 Justificación de la propuesta	93
6.6 Resultados esperados	94
6.7 Desarrollo de la propuesta	96
6.7.1. Objetivo 1: Rediseño de los procesos	96
6.7.2. Objetivo 2: Alineación de los proyectos al enfoque de la gestión de proyectos	100
6.7.3. Objetivo 3: Gestión del conocimiento para la elaboración del PET	104
6.8 Consideraciones finales de la propuesta	109
CAPÍTULO VII DISCUSIÓN	110
CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	112
7.1 Conclusiones	113
7.2 Sugerencias	115
CAPÍTULO IX REFERENCIAS	116
ANEXOS	125
Anexo 1: Matriz de la investigación	126
Anexo 2: Instrumento cuantitativo	127

Anexo 3: Instrumento cualitativo	129
Anexo 4: Base de datos (instrumento cuantitativo)	131
Anexo 5: Grupo de redes (Atlas.ti)	132
Anexo 6: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	142
Anexo 7: Fichas de validación de la propuesta	167
Anexo 8: Evidencia de la visita a la empresa	170
Anexo 9: Evidencias de la propuesta	171
Anexo 10: Artículo de investigación	173
Anexo 11: Matrices de trabajo	181

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización	53
Tabla 2. Población	54
Tabla 3. Muestra	56
Tabla 4. Validación de expertos del instrumento cuantitativo	62
Tabla 5. Confiabilidad del instrumento	63
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Dimensión estratégica.	73
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Identificación de ideas para desarrollar.	74
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Desarrollo de los proyectos.	76
Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Explotación de los resultados.	77
Tabla 10. Rediseño de los procesos.	94
Tabla 11. Alineación de los proyectos al enfoque de la gestión de proyectos.	94
Tabla 12. Gestión del conocimiento.	95

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Unidades informantes.	57
Figura 2. Institución del sector público	68
Figura 3. Marco legal.	68
Figura 4. Régimen económico.	69
Figura 5. Información tributaria.	69
Figura 6. Información financiera.	70
Figura 7. Proyectos actuales.	71
Figura 8. Perspectiva empresarial.	71
Figura 9. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Dimensión estratégica.	73
Figura 10. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Identificación de ideas para desarrollar.	75
Figura 11. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Desarrollo de los proyectos.	76
Figura 12. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Explotación de los resultados.	77
Figura 13. Pareto de la categoría Gestión de la innovación en una institución del sector público.	80
Figura 14. Priorización de problemas.	89
Figura 15. Esquema de objetivos de la propuesta.	91
Figura 16. Solución técnica – objetivo 1.	97
Figura 17. Solución técnica – objetivo 2.	101
Figura 18. Solución técnica – objetivo 3.	106
Figura 19. Red cuantitativa Dimensión estratégica.	132
Figura 20. Red cuantitativa Identificación de ideas para desarrollar.	133
Figura 21. Red cuantitativa Desarrollo de los proyectos.	134
Figura 22. Red cuantitativa Explotación de los resultados.	135
Figura 23. Red Emergentes.	136
Figura 24. Red cualitativa Dimensión estratégica.	137
Figura 25. Red cualitativa Identificación de ideas para desarrollar.	138
Figura 26. Red cualitativa Desarrollo de los proyectos.	139
Figura 27. Red cualitativa Explotación de los resultados.	140
Figura 28. Red Mixta.	141

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Base de datos (instrumento cuantitativo)	131

Resumen

El presente trabajo de investigación se elaboró con el fin de estructurar y lograr las estrategias de mejora al modelo de gestión de la innovación, cuyo objetivo es alcanzar la optimización de los procesos en una institución del sector público, para cubrir todas o mayor parte de las exigencias y necesidades de los ciudadanos, además de adquirir las tendencias modernas y generar mejoras en la rentabilidad social.

El estudio ha considerado cuatro dimensiones para la categoría gestión de innovación, en donde su dimensión estratégica considera planificar para alcanzar sus metas; identificación de ideas para desarrollar consiste en elaborar la creatividad para obtener calidad en las necesidades y servicios y realizarlos de formas y modos diferentes a la tradicional; desarrollo de los proyectos se aplican los conocimientos y experiencias con un presupuesto y plazo determinado estructurado por una metodología de gestión de proyectos; y explotación de los resultados logra desarrollar proyectos con alto potencial en tecnologías y los derechos de propiedad intelectual para proteger sus innovaciones.

Se propone un modelo de madurez de gestión de la innovación, para complementarla a la ya existente y hacerla más competitiva, permitiendo a la institución determinar el cambio de iniciativas de innovación, su desempeño en cada dimensión, y las acciones necesarias para escalar a niveles más altos de capacidad y cambio.

Palabras clave: gestión de innovación, innovación, creatividad, calidad, cambio, procesos, estrategias, competencia.

Abstract

This research was elaborated with the purpose to structure and to achieve improvements in the strategies of the innovation management model, whose objective is to reach the optimization of the processes in a public sector institution, in order to cover all or most of the demands and needs of citizens, in addition to acquire modern trends and generate social profitability improvements.

The study considered four dimensions for the innovation management category, where the strategic dimension contemplates planning to achieve its goals; identification of ideas to develop entails developing creativity to obtain quality in the needs and services in manners and ways different from the traditional ones; development of projects that involves the knowledge and experiences applied within a specific budget and term guided by a methodology of project management; and exploitation of the results that involves managing projects with high potential in technologies and intellectual property rights to protect their innovations.

In that sense a model of innovation management maturity is proposed, to complement the existing one and make it more competitive, allowing the institution to regulate changes in innovation initiatives, their performance in each dimension, and the actions needed to scale to higher levels of capacity and change.

Keywords: management of innovation, innovation, creativity, quality, change, processes, strategies, competition.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española – DRAE, identidad deriva del latín tardío *identitas*, *identitatis*, del cual se mencionan cinco acepciones. La primera refiere a la cualidad de idéntico (de ídem. Que significa lo mismo, el mismo), esto es “lo que se dice de una cosa que es lo mismo de otra con que se compara” o “que son muy parecidas”. Sin embargo, otra acepción del DRAE describe al individuo que tiene un conjunto de rasgos propios, que lo caracteriza de los demás, siendo él mismo y distinto a los demás. Estos conceptos válidos para el DRAE se complementan con el concepto de ser alguien o algo que se busca específicamente, concluyendo incluso en una terminología matemática cuando se dice que la igualdad algebraica siempre se verifica, cualquiera que sea el valor de sus variables. En todo caso, lo importante para el presente estudio se refiere al hecho de que un individuo posea sus propios rasgos que lo hagan único frente a una colectividad, teniendo conciencia de ser ella misma y no otra frente a los demás, por lo que la identidad viene a ser lo que nos singulariza a la vez que nos distingue frente a la diversidad (Yrivarren, 2015).

Ahora bien, es evidente que el término identidad no proviene sólo desde la existencia del DRAE. En efecto, la rama que estudia el origen, significado de los nombres propios e incluso los apellidos de las personas es la antroponimia u onomástica antropológica, y el proceso se ha venido dando en la humanidad desde muchos siglos atrás.

En ese sentido se conoce que, en décadas pasadas, gran parte del mundo y en nuestra región, el registro de nacimiento y la identificación de las personas han sido dos

de las causas más abandonadas por los estados, lo cual lleva a reflexionar sobre la historia de la humanidad que relata distintas concepciones de la persona humana en las diferentes culturas y épocas.

Es así que las personas se identificaban a partir de la necesidad de organizar las comunidades, por lo que sus registros fueron dirigidos por las municipalidades; muchos de ellos compartidos con el Clero (la Iglesia aún realiza el registro bautismal de los fieles), y otros casos son compartidos con el cuerpo de seguridad (como el caso de los policías).

Sin embargo, dentro de un contexto internacional, algunos estados en el mundo se preocupan porque sus ciudadanos sean mejor servidos y tengan a la mano servicios públicos de mayor accesibilidad, de manera tanto económica como rápida. En dicha línea se circunscribe también la debida identificación del ciudadano, incluso algunos países han evolucionado el documento de identificación ciudadana, por ejemplo, en países como Inglaterra, Canadá, Estados Unidos y Nueva Zelanda, el DNI – Documento Nacional de Identidad, ha sido eliminado para agilizar la atención a través de otros medios, es el caso del carné de seguridad social y la licencia de conducir. En estos casos, la identidad no está en discusión, sino más bien se ha centralizado en otros medios de identificación a través de los cuales se pueden verificar el estado civil o condiciones de salud del ciudadano (Ortega, 2017).

Por otro lado, organizaciones de cooperación internacional como el Banco Interamericano de Desarrollo se interesan en realizar esfuerzos para apoyar a los gobiernos nacionales para la mejora de sus servicios públicos y su innovación, tanto que en Noviembre del 2017, aprobó una línea de crédito condicionada a proyectos de

inversión para Brasil por más de mil millones de dólares orientados a incrementar la productividad de estas empresas mediante una mayor inversión privada en innovación y dinamización del sistema nacional del país, como es el caso del programa “Innovar para Crecer”, vinculado al Ministerio de Ciencia, Tecnología, Innovación y Comunicaciones – MCTIC, que apuesta en una táctica de crecimiento basado en la innovación para revertir el deterioro económico de los últimos años y combatir desafíos clave como la ampliación del financiamiento para la innovación en sectores estratégicos. Es así que el Gobierno de Brasil logra con ello, el construir un camino sólido hacia niveles de desarrollo sostenibles, mediante el apoyo del BID. Como se puede apreciar, el BID establece metas importantes para el desarrollo de innovaciones a nivel estatal (BID, 2016).

Desde un enfoque general, la gestión de servicios en el sector público es un reto que los gobiernos debieran asumir con sumo rigor para modernizar la gestión de sus organizaciones estatales, ya que es el sector público, en su conjunto, el más grande proveedor de servicios en el mundo. Por tanto, es necesario considerar que las tendencias globales, así como los cambios demográficos, las limitaciones presupuestarias, los programas de reforma del sector público, el avance tecnológico y las mayores expectativas de los ciudadanos, han transformado el quehacer estatal.

En el caso nacional, desde el antiguo Perú, los incas realizaban registros de hechos vitales en los que narraban nacimientos, defunciones y otros eventos relacionados. En la Colonia, la iglesia católica era la que cumplía las funciones de registro de estos nacimientos y eventos similares por medio de las parroquias, manejado por el derecho canónico, por lo que se le encargó el cuidado y custodia de dicha documentación. Es en

la era republicana quien tomó a cargo dichas funciones fue el Estado, y ya desde 1852 se crearon los Registros del Estado Civil.

A partir de ello, el Documento Nacional de Identificación (DNI) ha evolucionado por medio de los avances tecnológicos y las innovaciones presentadas a través del tiempo, es así que se generó en un principio un registro electoral cuya finalidad era la inscripción de los ciudadanos con derecho a sufragio y habilitación en cada proceso electoral. Fue en 1931 que se creó el estatuto electoral del Registro Electoral Nacional (REN) y se estableció la Libreta Electoral como único título de protección al ciudadano e identidad personal, tal documento era entregado sólo a los varones mayores de 21 años, el cual contaba con seis (6) dígitos y consignaba todos los datos de las partidas de inscripción. Luego, en 1946 se creó el Registro Electoral Municipal (REM), estando a cargo de los consejos municipales con el propósito de elegir a sus alcaldes y concejales directamente, haciendo modificaciones a la primera libreta electoral, que constaba de una tapa y contratapa con cuatro hojas en el interior, como un libro pequeño, denominado Libreta Electoral Municipal. De esta manera la Libreta Electoral fue transformándose, pero el propósito siempre era dar a los ciudadanos una cédula de identidad personal y debía ser presentada en cualquier acto civil. Ya en el año 1977, aparece la Libreta Electoral de tres (3) cuerpos, con siete dígitos y elaborada en cartulina dúplex, además con la posibilidad de ser renovada cada 20 años de acuerdo a ley. Un punto crítico fue la identificación de los ciudadanos analfabetos, ya que el Registro Electoral del Perú (REP) adolecía de limitaciones sobre el registro de esta población, y mediante Decreto Ley N°22379 del año 1978 se crea el Registro de Identificación de Analfabetos (RIA) y se expide el documento conocido como “Tarjeta Rosada” o “Tarjeta RIA”, elaborada en cartulina simple de color rosa y constaba de dos (2) cuerpos, y con un sello sobre la

fotografía del ciudadano como medida de seguridad puesto por el Jurado Nacional de Elecciones. De allí, con las renovaciones de inscripciones del registro electoral comienza un nuevo rumbo en la identificación de la población en el año 1984, con la aparición de la Libreta Electoral de ocho dígitos confeccionado con cartulina dúplex color blanco y tenía tres (3) cuerpos, y luego en 1996 ingresa la Libreta Electoral Mecanizada (LEM), mediante la cual toda la información ya no se ingresaba de manera manual sino era ingresada por medios computarizados, tenía ocho dígitos y de dos cuerpos. En 1997, el RENIEC emite el Documento Nacional de Identidad (DNI) de color azul, y ya en 2002 comienza la entrega del DNI a menores y adolescentes, siendo éste de color amarillo y de tamaño estándar internacional (Yrivarren, 2015).

En tal sentido, dentro del contexto de la gestión estatal peruana, la innovación se presenta como uno de los más grandes retos para sus instituciones, tanto que la gestión de esta innovación podría exigir una optimización de sus funciones u obligaciones con el objetivo de brindar servicios modernos a clientes y ciudadanos, ofreciendo niveles superiores de los mismos, pero con criterios económicos y sostenibles.

Es así que a nivel local se puede apreciar un esfuerzo del Estado por promover una era de Modernización de la Gestión Pública, con un enfoque de gestión de innovación por resultados, que lleguen a satisfacer las expectativas y necesidades de la ciudadanía, como los llamados MAC – Módulos de Atención al Ciudadano, en donde se reflejan varias organizaciones ofreciendo servicios personales y digitales, haciendo más rápida la atención de las exigencias de los ciudadanos. Sin embargo, dada la continuidad de este servicio, que tiene presencia en el país desde el año 2010, el mismo no ha variado sus procesos y no se verifican avances reales sobre modificaciones palpables para el

ciudadano desde la perspectiva de la innovación (Portal Institucional PCM - Secretaría de Gestión Pública, 2018).

Las instituciones innovan de alguna u otra forma, empezando por personas que desean servir mejor a los clientes y para eso se esfuerzan, individualmente o en pequeños grupos, en iniciativas que les ayuden a conseguir esas metas; normalmente surgen algunas barreras para el desarrollo de esas iniciativas innovadoras, siendo las principales los temas de cultura por la resistencia al cambio que presentan muchas personas. Cuando la institución se da cuenta que necesita mejorar la manera como innovar sus procesos, es porque la entiende como la mejor forma de permanecer competitiva y empieza a adoptar buenas prácticas de innovación que considera diversas como cultura, procesos, herramientas, colaboración, entre otras. Este proceso de mejora se realiza para optimizar el modelo de gestión de la innovación de la institución y con ello empiece a madurar y evolucionar hasta llegar a un nivel donde la innovación es generalizada en todas las áreas. En tal sentido, se puede decir que la gestión de la innovación es auditable porque sigue pautas estandarizadas, es replicable porque se puede reusar en otros casos, y es sostenible porque su impacto se mantendrá en el tiempo por haberse desarrollado de manera óptima.

Es el caso de las instituciones del sector público, justamente se busca esto, que el modelo de gestión de su innovación siga las tendencias modernas que han probado su utilidad, con el objetivo de satisfacer la mayor parte de exigencias y necesidades de los ciudadanos, motivo de la presente investigación.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo optimizar los procesos que permitan generar un nuevo modelo de gestión de la innovación, en una institución del sector público?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Estructurar un modelo de gestión para optimizar los procesos de la innovación en una institución del sector público.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar las estrategias de mejora para un modelo de gestión de innovación según los trabajadores de una institución del sector público en el año 2018.

Conceptualizar teóricamente la mejora del modelo de gestión de innovación en una institución del sector público en el año 2018.

Diseñar un modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público en el año 2018.

Validar los instrumentos para un modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público en el año 2018.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación metodológica

Toda vez que es propósito de ésta investigación, proponer un modelo alternativo que permita optimizar la gestión de innovación en una organización, metodológicamente serán sustentados los resultados con herramientas específicas, como lo es la aplicación de encuestas y la aplicación de la técnica tipo entrevista dirigidas al personal gerencial específico de la organización.

Por lo tanto, se aplicará una metodología de investigación mixta, es decir, holística, en donde se puedan desarrollar nuevos modelos o metodologías orientadas al desarrollo de la innovación, previo diagnóstico que permita generar la propuesta buscada. Así, los resultados a obtener se mostrarán tanto de forma cualitativa como cuantitativa, lo cual justifica la metodología holística a aplicar.

1.3.2 Justificación práctica

La decisión de efectuar ésta investigación es para encontrar alternativas de mejora al modelo actual de gestión de la innovación de una institución del sector público, con el ánimo de hacerla más competente, lo cual permita establecer nuevos lineamientos, procesos más asertivos y mejores servicios, así como productos al cliente-ciudadano que requiera de los servicios de identificación y estado civil.

Por tanto, es necesario identificar los actuales niveles de innovación a los cuales ha llegado la organización a través de su Gerencia de Calidad e Innovación, dado que ello permitiría, además, verificar oportunidades de creación de nuevos productos y servicios

a la población, logrando, asimismo, escalar a un nuevo nivel de investigación e innovación.

En efecto, según Gartner (2011), su Modelo de Maduración de la Gestión de Innovación – IMMM por las siglas en inglés, revelan que la institución podría estar avanzando desde el primer nivel hacia el segundo de cinco niveles identificados, lo cual le permitiría reducir costos en sus productos innovados y mejorar la satisfacción del cliente-ciudadano, reduciendo a la vez los tiempos de gestión y mejorando los indicadores, que para este tema de innovación se desarrollará en el Marco teórico respectivo.

Finalmente, se debe considerar que por la naturaleza de la organización (estatal) se podrá generar una mejora en la rentabilidad social, por lo que la inversión en innovadores nuevos productos y servicios servirá para cubrir las necesidades de identificación y estado civil de la población.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Sustento teórico

De acuerdo al enfoque del presente proyecto, se clasificaron las siguientes teorías:

Teoría de la Estrategia y ventaja competitiva - Líderes del management

La importancia de esta teoría es conseguir una ventaja competitiva frente a nuestros competidores, y la mejor estrategia es tomar en cuenta el posicionamiento de la empresa en los procesos de innovación, considerando el entorno interno y externo, para así lograr estrategias globales y competitivas.

Para conseguir una ventaja competitiva se debe tener en claro la función que desempeña la ubicación tanto en el terreno de la innovación como de la competitividad, por lo que no se puede limitar sólo el gestionar dentro de las empresas el proceso de la innovación, sino que también el que las empresas amplíen y aprovechen las oportunidades diferentes en el entorno local (Porter, 2006).

La teoría permite entender a las empresas que el mundo va cambiando día a día, y que para llegar a ser más eficaces y competitivos tienen que situarse más allá de las exigencias de su entorno interno y externo, así podrán lograr nuevas innovaciones e ir de la mano con los cambios tecnológicos, los cuales nos llevan a conseguir una ventaja competitiva.

Teoría de Gestión de Innovación

Esta teoría responde al estudio de estrategias, que son un conjunto de acciones que alinean los recursos, las metas y objetivos de una organización, de una forma ordenada. Como todo proceso estratégico, es una actividad orientada a la identificación de oportunidades

en el entorno, así como los factores clave de éxito para que una nueva idea se transformen en innovación y se difunda con éxito en el mercado. Se busca alinear a la empresa con su entorno a través de un mecanismo de adaptación como es la innovación.

La gestión de innovación, área disciplinaria que tiene como objetivo estudiar las estrategias, manejo de los recursos, nuevas ideas que permitan impulsar la creatividad y asociarla con el entorno interior y exterior, introduciendo los resultados a la actividad de las organizaciones de manera racional y efectiva. En otro sentido, la define en una actividad acelerada, orientada en transformar las ideas en innovaciones, y que éstas brinden satisfacción a sus clientes (Ortiz y Pedroza, 2006).

En tal sentido, la gestión de innovación constituye una herramienta indispensable que impulsa la competitividad, estimula la creatividad y promueve el progreso de la empresa. Es así que la gestión de innovación de la empresa debe ser inventiva para que a los competidores no les sea fácil copiarla, y actualizada para recibir los constantes cambios de la transformación tecnológica y digital.

Teoría Final, La innovación y Schumpeter.

Esta teoría referida a la innovación, empieza con la introducción de un nuevo bien, la apertura de nuevos mercados, nuevos métodos de producción, la creación de una nueva organización, así como la obtención de una nueva fuente de materias primas, y orientados al cliente o usuario.

La innovación trata de crear algo nuevo, como de modificar lo ya existente, con la singularidad de que este nuevo cambio se introduzca en el mercado y ello trae

consecuencias. La nueva combinación es la creación de un nuevo bien, las modificaciones o nuevas aplicaciones de bienes existentes, es el descubrimiento de un nuevo método de producción, la creación de una nueva organización industrial y la apertura de un nuevo mercado (Schumpeter, 2015).

Esta teoría permitirá a la empresa un avance en la creación de nuevos inventos, los cuales a su vez generarán un valor agregado de acuerdo a las exigencias del usuario; esto permitirá el descubrimiento de otros mercados y un nuevo posicionamiento frente a nuestros competidores.

Teoría de Deming: El hombre que descubrió la calidad.

Esta teoría es importante porque permite que una empresa sea exitosa, competente y pueda ofrecer calidad en sus productos y servicios, en paralelo debe tener presente las exigencias de sus clientes y las nuevas tendencias que hay en su entorno.

La calidad, deseo y la necesidad que tienen los clientes, pero para mejorarla hay que investigar fuera del entorno, hacia la competencia, e ir más allá de lo que quiere el cliente; esto va a dar paso que las empresas sean más productivas y exitosas ya que se concentran en incrementar su mercado lanzando productos innovadores que van por delante del gusto del cliente (Deming, 1991).

Permitirá ser más competitivos, ofreciendo productos innovadores y de calidad, acorde a las exigencias de los clientes, sin descuidar a la competencia y las nuevas tendencias con la tecnología en productos y procesos, que hará acrecentar la calidad y el cambio constante dentro de la empresa.

La innovación no es un proceso lineal

El principio de esta teoría reside en la conexión que existe entre innovación e investigación y el uso del conocimiento dentro de su proceso retroactivo. Sus faces están interconectadas unas de otras, ya que su modelo captura la interacción y retroalimentación de información que existe en medio de sus elementos.

Existen varios caminos que conectan las distintas fases de la innovación, como: investigación, la cadena central del proceso y conocimiento; de ahí deriva la complejidad de este proceso retroactivo (Kline, 1985).

La teoría, ayudará a tener una visión mucho más abierta para el desarrollo de los procesos, y adaptarse con rapidez ante la complejidad del cambio en el entorno, ya que sus elementos no siguen una rigidez lineal. Es así que permitirá ser más flexible y aplicable a todo tipo de empresa, por lo que se ajusta a las necesidades y a los procesos productivos.

De acuerdo a las definiciones presentadas se puede apreciar que hay muchas maneras de gestionar la innovación, por lo que debemos tener en claro porqué se desea innovar, fundamentar objetivos, reconocer cuál es el objetivo e impacto que va a generar el nuevo modelo de innovación que se aspira obtener.

En ese sentido, la innovación es la consecuencia de un proceso muy complejo que involucra gran parte de agentes y diversos conocimientos que afectan todas las actividades de la organización e implica accionar sobre tres elementos clave: el recurso humano, los procesos o modelo organizativo de la empresa y una clara orientación al

mercado para identificar nuevas o mejoradas necesidades de los clientes, no dejando de lado el factor clave de la gestión de la innovación, el liderazgo de la dirección, el cual no puede ser delegado.

2.2 Antecedentes

Los siguientes antecedentes guardan concordancia con el tema de investigación:

Antecedentes internacionales

En España, Mira, Casadesús y Honore (2016) mediante su investigación denominada *El impacto de los sistemas estandarizados de gestión de la innovación sobre la capacidad de innovación y el rendimiento empresarial: un estudio empírico*; tiene como objetivo examinar si estos procedimientos estandarizados de gestión de la innovación (SIMS) mejoran tangiblemente las capacidades innovadoras, los resultados económicos y de innovación de las empresas. Esta investigación se centra en la norma UNE 166002 que es uno de los primeros SIMS certificables que existen a nivel mundial. La metodología está basado en una encuesta de 51 preguntas y distribuidas en 500 empresas españolas, el objetivo fue lograr correspondencia entre las respuestas de las empresas certificadas y las no certificadas, dando un resultado positivo ya que más de la mitad de las empresas cuestionadas y que aplicaron un SIMS experimentaron rendimientos de mejora en sus empresas, lo que demuestra que hay una buena relación entre los Sistemas estandarizado de gestión de innovación y su rendimiento empresarial. El estudio de los resultados demostró que los Sistemas de Gestión de Innovación Estandarizados tiene un impacto importante, ya que mejoran la capacidad de innovación y el rendimiento en las empresas.

En Colombia, Robayo (2016) en su artículo denominado *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*, cuyo propósito es examinar sus proceso desde una visión interna, y ver el impacto que se produce al considerar a la innovación como un procedimiento y no solo como un resultado final. La metodología se basa en un enfoque cualitativo-descriptivo que busca encontrar el manejo de la gestión propia de la empresa con el fin de volverlos más competitivos e innovadores en el mercado. Por ende se llega a la conclusión que toda organización debe identificar sus procesos de innovación para saber cómo se está llevando a cabo su gestión interna y externa, reforzando los elementos clave para desafiar los retos que se presenten y conseguir su competitividad.

Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2016) en su publicación titulada *Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos* está desarrollada para fortalecer la confianza de los ciudadanos con los sectores públicos, los cuales demandan soluciones adecuadas y ciudadanos capaces de afrontar los cambios. Presenta un enfoque mixto, método deductivo y un diseño experimental, utilizando la encuesta como instrumento de estudio. En conclusión, podemos observar que existen organizaciones financieras que promueven proyectos de desarrollo institucional, económicos y sociales con el propósito de reducir la pobreza, impulsar un crecimiento sostenible y apoyar la inclusión social, sobre todo en el sector público y lugares de escasos recursos. Para ello incentivan y comprometen a los sectores gubernamentales la productividad en el trabajo y la competitividad utilizando la tecnología de la información y la innovación, obteniendo resultados de optimización en sus servicios, generar nuevas ideas y mejorar la atención al ciudadano.

En Chile, González, García, Lucero y Romero (2014) en su artículo denominado *Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas* tiene como objetivo central identificar los mejores conocimientos de gestión para la innovación y comparar a través de una metodología de estudio de casos un stock de conocimientos en la Región Metropolitana de Chile. El enfoque fue de tipo descriptivo, ya que identifica y describe las buenas prácticas para gestionar la innovación. Su metodología fue de tipo cualitativa, utilizando preguntas de investigación, elaboradas como guías con series de interrogantes vinculadas a las buenas prácticas en la gestión de innovación. En conclusión, cada empresa enfoca la gestión de innovación de distintos puntos de vista, dentro y fuera de ella, a través de nuevas estrategias y generación de ideas, para lograr mejores niveles de competitividad en comparación de otros.

Ramírez-Alujas (2012) en su artículo denominado *Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa* propone transformar a las organizaciones del sector públicos a través de la aplicación y desarrollo de la innovación de acuerdo a las iniciativas de gobierno abierto, con el objetivo de posicionar y comprometer al sector público en una activa participación de transformación y modernización. De acuerdo a su metodología, presenta un enfoque cualitativo, método deductivo ya que su base se encuentra en los marcos conceptuales y su análisis. En conclusión, notamos que la era industrial ha dado gran paso a la era digital, el cual es todo un reto y a la vez la oportunidad para el sector público de comprender que la innovación es la oportunidad para el mejoramiento de los servicios como el simplificar sus procedimientos, incrementar el desarrollo de estrategias y generar nuevos enfoques de gobierno.

Antecedentes nacionales

Santos (2017) en su tesis titulada *Gestión de la Innovación en una PYME peruana de base tecnológica: un caso de estudio*, tuvo como objetivo analizar un caso de estudio de una PYME para mejorar sus procesos de comercialización, de producción y gestión administrativa, por lo que no se encuentran alineados para la mejora y crecimiento de la empresa. En su metodología considera la encuesta como instrumento de trabajo, con un enfoque cualitativo y un método inductivo; las entrevistas fueron realizadas al gerente general y demás jefes de oficina, por la reserva de datos. Se llega a las conclusiones que la empresa debe realizar análisis comparativo así como la revisión y actualización de su modelo de gestión para contrastarlo con otros utilizados a nivel mundial y así lograr su desarrollo y capacidad innovadora.

Morales, Barrera, Rodríguez, Romero y Távora (2014) en su tesis titulada *“Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú”*, propone un modelo en los gobiernos locales del Perú que permitirá conocer los logros del éxito de la gestión innovadora, así como propuestas innovadoras donde es importante la participación ciudadana y el entendimiento de la innovación en toda su dimensión. Dichas propuestas conjuntamente con aspectos técnicos y políticos, permitirán una retroalimentación para generar y distinguir iniciativas innovadoras asegurando la mejora continua y la sostenibilidad, así como la generación de nuevas ideas y adaptabilidad cultural en respuesta a las diversas necesidades y problemáticas de los ciudadanos.

Benzaquen (2013) en su artículo denominado *Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano*, cuyo propósito es realizar el estudio, la evolución y comportamiento que ha tenido la calidad dentro de las empresas peruanas, entre los años 2006 y 2011, y evidenciar que realmente hayan incrementado sus procesos de calidad y gestión con el pasar del tiempo. Aplicó una metodología de enfoque mixto, método inductivo, utilizando como instrumento la encuesta, además del TQM que es una herramienta a modo de cuestionario y permite medir y evaluar el grado de la calidad. Se llega a la conclusión que debemos tomar en cuenta la constante mejora de nuestros procesos y gestión dentro y fuera de la empresa, así como hacer partícipes a nuestros colaboradores, proveedores y clientes de las nuevas tendencias de mejora y calidad para lograr el éxito y la competitividad de todos los involucrados.

Carrasco (2013) en su tesis titulada *Propuesta de un modelo de gestión de la innovación basado en la gestión por procesos para que una asociación de Mypes del sector calzado de Lima pueda cumplir pedidos mayores a la capacidad individual* tiene como solución formular un modelo de gestión de procesos, con el fin de atender los pedidos grandes y los que cada Mype trabajaba individualmente, para aminorar su capacidad ociosa y aumentar su capital, así le ayudará a incrementar su economía. Se utilizó un diseño cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando a la encuesta como instrumento mediante un muestreo sistemático, para las diferentes Mypes del sector calzado en diversos puntos de la capital de Lima. Dicha propuesta permitirá al momento de desarrollar un proyecto de innovación el tomar en cuenta los procesos de gestión bien definidos, que son la oportunidad de mejora y empoderamiento de la empresa, además de mantenerla informada de las oportunidades, ventajas o desventajas del entorno.

Hurtado (2012) en su tesis titulada *Diseño de un Modelo de gestión por procesos de los servicios tecnológicos del centro de innovación tecnológica de la madera – CITEmadera* tiene como objetivo proponer un modelo basado en procesos de apoyo, innovación tecnológica y nivel operativo que le permitan obtener y fabricar mejores productos para su comercialización. Se desarrolla en un enfoque mixto, tipo proyectivo y un método inductivo. En conclusión, se debe buscar las adecuadas herramientas de gestión que se adecúen a los procesos de la empresa, para lograr el aumento de productividad de la empresa, mejorar la calidad de los productos y capital humano, y el buen manejo del desarrollo sostenible para no dañar el ecosistema.

2.3 Marco conceptual

Gestión de innovación

Proceso para organizar y administrar los recursos disponibles, tanto humanos, técnicos y económicos, cuyo objetivo sea aumentar la creación de nuevos conocimientos, crear nuevas ideas que permitan obtener productos, procesos y servicios o realizar mejoras a los existentes, y luego trasladar dichas ideas, primero a la fase de fabricación y luego a la comercialización de los mismos (Pavón e Hidalgo, 1997).

Permitirá aplicarlo a todos los campos dentro de la empresa a través del uso de los nuevos conocimientos y tendencias en el mercado, renovando los conocimientos obsoletos y muchas veces burocráticos de los servidores públicos, así brindar un valor agregado en la mejora del modelo de gestión en el sector público.

Innovación

Si bien la innovación es calificada como mejor herramienta de desarrollo para las empresas, ésta debe ser adaptada de manera progresiva a los modelos de gestión existentes, para evitar impactos negativos en un futuro (Escorsa y Valls, 2003).

El desarrollo de nuevos sistemas y tecnologías no siempre se adaptarán al modelo y proceso existente de la organización, para ello hay que obtener los conocimientos previos de cómo se encuentra nuestro entorno interno y externo, conocer los procesos novedosos para facilitar la resolución de problemas.

Identidad

Se refiere lo que cada uno es o significa comparado con otros (Yrivarren, 2015).

Lo importante de este concepto es la manera como la identidad nos hace únicos y por el mismo echo que ha ido evolucionando a través del tiempo, así es también la innovación algo único que evoluciona con el tiempo y que no se pueda copiar.

Calidad

Para que una empresa sea exitosa, competente y pueda ofrecer calidad en sus productos y servicios, en paralelo debe tener presente las exigencias de sus clientes y las nuevas tendencias que hay en su entorno (Deming, 1991).

Permitirá ser más competitivos, ofreciendo productos innovadores y de alta calidad, de acuerdo a la solicitud de los clientes, sin descuidar a la competencia y las

nuevas tendencias con la tecnología en productos y procesos, que hará acrecentar la productividad constante en la empresa.

Cambio

Todo negocio debe estar sujeto a cambios conducentes a la mejora continua, dado el comportamiento del mercado y las demandas de sus productos, buscando competitividad y calidad de sus productos (Sainz de Vicuña, 2006).

Es llegar a realizar algo diferente y eso se logra estando en constante innovación y explotación de las nuevas ideas.

Creatividad

La creatividad es un elemento esencial que induce a los cambios en los diferentes negocios, aportando, consecuentemente, nuevas alternativas de negocio y también innovación en los productos (Sainz de Vicuña, 2006).

Permite alcanzar otros niveles, generando algo nuevo, buscando nuevas alternativas, y encontrando soluciones fuera de lo común.

Procesos

Todas las actividades que se ejecuta en todas las organizaciones, tienen como componentes a los procesos. En tal sentido una de las formas de ejercer una buena gestión dentro de la organización es tener identificados y definidos todos los procesos que tienen como resultado de su ejecución los productos u objetivos de las organizaciones (Bravo, 2008).

Este conjunto de actividades permitirá transformar a toda la organización, ya que logrará el reconocimiento de sus actividades e identificación de sus procesos, y servirá para guiarla hacia un mismo objetivo global.

Estrategias

Toda organización, cualquiera sea su giro o actividad, debe tener bien definido y claro el cumplimiento de sus objetivos misionales, comerciales o metas. Para tal efecto es necesario que se prevea la implementación de estrategias administrativas, operativas, comerciales, etc. que ayude al logro de las metas u objetivos organizacionales (Thompson y Strickland, 2012).

Permitirá dirigir y tomar la mejor decisión para competir y llevar a la empresa en la dirección deseada. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr los objetivos y como luchar por la misión de la organización.

Competencia

Combinación de todos los conocimientos, métodos, procedimientos y capacidades para hacer frente y aplicarlas a cualquier situación, logrando su realización y desarrollo empresarial (Perrenoud, 2008).

El éxito de una empresa tiene como uno de sus factores principales la competencia de sus trabajadores, manifestada en las buenas prácticas laborales, habilidad para gestionar los diversos procesos y procedimientos operativos de la organización.

Cultura

La cultura tiene un rol estrictamente social, manifestándose en los códigos de comportamiento de un grupo de individuos. Representa la forma de vida y expresiones de una sociedad u organización. En el ámbito organizacional, puede ser una estrategia para mejorar las habilidades de los trabajadores o fomentar oportunidades de negocio (Marvin, 2001).

Este concepto permitirá poner a la institución bajo un nuevo criterio y cultura de innovación, nuevas estrategias y transformación en la gestión.

Servicios

Se define como un beneficio o actividad que se ofrece de una parte a otra, se diferencia por ser básicamente intangible (Kotler y Armstrong, 1989).

Por su naturaleza, los servicios tienen un tiempo de caducidad por lo que no pueden ser almacenados, y se requiere que sean controlados y mejorados constantemente para el beneficio de los clientes.

Proyectos

Es un trabajo planificado, no repetitivo, llevado a cabo de acuerdo a unas especificaciones técnicas, bajo un costo, inversión, objetivos y en un tiempo determinado (Brown Boveri, 2008).

Es un conjunto de características, que llevarán a un cambio a la institución, hacia un propósito determinado y con resultados trascendentales por los esfuerzos que implica su realización.

Etapas para el proceso de innovación

Ortiz y Pedroza (2006) comentan que para Utterback (2001) la innovación necesita de los factores tecnológicos y económicos para lograr su viabilidad. De acuerdo a ello propone un modelo que consta de seis etapas: iniciación del proceso, formulación de la idea, formulación del problema, solución del mismo, perfeccionamiento y desarrollo, utilización y difusión. Durante la etapa de iniciación la organización revisa el estado de arte de los conocimientos disponibles y que tipo de innovaciones es capaz de llevar a cabo, o detecta una oportunidad e indaga el conocimiento que necesita para satisfacerla. La etapa de formulación de la idea, es fundamentalmente creativa; sin embargo, se lleva a cabo una prueba de concepto para comprobar la factibilidad técnica y económica de la nueva propuesta. En la etapa de formulación del problema, se busca información relevante a través de la investigación y desarrollo; es una etapa crucial, pues si la organización no puede o no sabe cómo solucionar las dificultades previstas e imprevistas, entonces se suspende el proceso de innovación. Si la organización cuenta con los conocimientos y medios disponibles, entonces pasa a la fase de solución del problema, que puede resultar en una nueva invención o en la adaptación de una invención ya existente; en cualquier caso, el stock de conocimientos de la organización se incrementa. Y, en la etapa de perfeccionamiento y desarrollo, se procede a la elaboración de prototipos o ejecución de pilotos con la finalidad de realizar ajustes al producto o servicio final. Finalmente, y con los ajustes al producto o servicio final se procede a lanzarlo al mercado.

Aspectos que afectan la difusión de la innovación

De acuerdo con Ruiz y Mandalo (1989) el éxito de una innovación depende de la rentabilidad; el conocimiento y experiencia en el producto, facilidad de uso y el uso de la innovación. En el primer caso, a mayor rentabilidad la empresa estará dispuesta a seguir invirtiendo recursos con lo cual la innovación se difunde más rápido en el mercado. Esa difusión se acelera, pues, el mercado tendrá la oportunidad de estar en contacto con el producto o servicio. De esa manera, el mercado conocerá mejor el producto y podrá experimentar con el mismo, al poder utilizarlo en la satisfacción de sus necesidades y compararlo con otros productos o servicios similares. Pero, ello no es suficiente, el nuevo producto o servicio debe adaptarse a las características de los clientes, a sus comportamientos y formas de actuar, para ello el producto o servicio debe ser usable, es decir, lo complejo debe ser percibido como fácil y sencillo.

Tipos de innovación

No todas las innovaciones son del mismo tipo e importancia. Por ello, su clasificación es como sigue:

Según el objeto de la innovación: El Manual de Oslo (2005) diferencia 4 tipos de innovaciones: proceso, producto, organización y mercadotecnia.

Según el grado de novedad: Los autores Hidalgo, León y Pavón (2002) señalan que hay dos tipos de innovación: innovación radical, que supone una rotura súbita respecto al estado anterior; y la innovación incremental, que son aquellas que conforman una mejora del producto o servicio existente.

El resultado de gestión de la innovación es una novedad que denominamos innovación. Dicha innovación puede ser: de producto, de proceso, de mercadotecnia y organizacionales. Dichas innovaciones se mueven a lo largo de un continuo que va desde algo parcial o incremental hasta algo disruptivo o radical. Las innovaciones incrementales puede ser una leve mejora algo existente, como por ejemplo un cambio en el tamaño del envase de un producto o la modificación o ampliación del horario de atención. En cambio, las innovaciones radicales comportan un producto o servicio que antes no existía y por lo tanto son capaces de modificar el comportamiento de los clientes. Por ejemplo, lanzar una nueva bebida que no afecte la salud o un servicio por medios móviles.

Modelos de gestión de la innovación

Estos se pueden agrupar en tres tipos: los modelos secuenciales, los modelos mixtos, y los modelos recursivos. Los modelos secuenciales (Modelo Lineal y Modelo de Marquis) visionan la gestión de la innovación como una secuencia de etapas en un solo sentido sin posibilidad de retroalimentación entre ellos. Por otro lado, los modelos mixtos (Modelo del London Business School) consideran que es posible cierta recursividad entre etapas, pero de forma limitada. Los modelos recursivos (Modelo de Kline y Rosenberg y Modelo de la Fundación COTEC), al incorporar el aprendizaje e incertidumbre hace que las etapas de la innovación no sean aisladas sino que existe interacción entre ellas, es decir se da una retroalimentación en todas y cada una de las etapas con lo cual es posible ir mejorando el resultado final o abandonarlo al prever su imposibilidad técnica y económica (Escorsa y Valls, 1997; Hidalgo, León y Pavón, 2002).

Modelo Lineal, sigue una secuencia que inicia en la generación de conocimiento o investigación básica, continuando con la investigación aplicada, luego la investigación experimental o conocimientos tecnológicos, la ingeniería práctica, por último, producción y ventas. Von Braun, Christoph (Hurtado, 2012).

Modelo de Marquis, es un esquema donde señala que la idea puede emanar de cualquier área de la empresa, no solo de investigación. La secuencia empezaría en la formulación de idea, investigación y obtención de la solución, y termina en la implementación y difusión.

Modelo del London Business School, el modelo indica que la innovación está conectada con la buena práctica, en cuatro fundamentales procesos: producción de nuevos conceptos, el proceso del producto, la innovación y la adquisición de tecnología; los cuales requieren los siguientes requisitos: apoyo de los recursos humanos y financieros, uso de sistemas, herramientas adecuadas y el soporte de la alta dirección.

Modelo de Kline y Rosenberg, el proceso de innovación relaciona a todas sus actividades unas con otras, pudiendo llevarlas a etapas anteriores, para solucionar o completar la fase. Generalmente sus resultados son inciertos, ya que no cuenta con una secuencia ordenada o un patrón lineal a seguir.

Modelo de la Fundación COTEC, este modelo de proceso y ciclo de aprendizaje, está basado en un conjunto de conocimientos que son producto de los conocimientos de la organización y permiten incorporar en la organización un sistema de forma continua y sostenida para innovar, y a su vez mejore su propia gestión.

Modelo de Innovación Abierta, se llama así porque participan diferentes entes o personas involucradas en la cadena de valor en la empresa, como son los clientes, proveedores, centros de innovación, centros universitarios, inventores, así como las empresas virtuales para mejorar sus innovaciones. Su enfoque abierto aprovecha la especialización y colaboración, obteniendo mayor beneficio en el resultado de sus procesos (Hurtado, 2012).

Medición de la innovación

Los indicadores innovadores son herramientas imprescindibles en el control y mejoramiento del sistema de gestión, que se encuentran vinculados con las auditorías, las acciones correctivas y preventivas que efectúa la entidad para el seguimiento del planeamiento de innovación y de sus resultados.

Se han propuesto dos enfoques para medir la innovación: enfoque en la eficiencia; y a nivel de eficacia. Al primero se le denomina gestión por procesos para lo cual se ha propuesto siete indicadores: costo-beneficio; índice de oportunidades por colaborador; índice de nuevas de ideas; generación de ideas; ejecución de prototipos; índice de generación de innovación; innovaciones no exitosas. El segundo se denomina de resultados, y ha sido propuesto por el BID, el cual mide, los determinantes de los esfuerzos innovativos que son los elementos a considerar en la decisión de llevar a cabo una innovación; los objetivos de los nuevos esfuerzos es decir los resultados esperados de la innovación; y el impacto o rentabilidad de la innovación, mide el desempeño económico y financiero de la organización.

Importancia de la innovación

Cambiar o morir, eso significa la innovación, y para que ello ocurra se necesita que las organizaciones, deliberadamente, la generen, es decir gestionen la innovación. En ese sentido, la sobrevivencia y competitividad dependen de la capacidad que tiene la empresa para innovar. Si una empresa no cambia sus productos (innovación de producto), o su forma de comercializarlos (innovación en mercadotecnia), o su forma de producirlos (innovación organizacional) entonces no se estaría adaptando al mercado y perdería a los clientes actuales y potenciales. Al perder posiciones en el mercado, sea porque los clientes han preferido otras alternativas o porque lo que ofrece la empresa ya no satisface sus deseos y necesidades, el resultado de ello es la pérdida de competitividad, en pocas palabras, la empresa ha dejado de crear valor y ser valiosa para el mercado (Escorsa y Valls, 1997).

Estrategias de innovación

De acuerdo con Benavides (1998), las estrategias de innovación son de tipo internas o externas. Las estrategias de tipo interno son clasifican en innovaciones de producto o innovaciones de procesos. Mientras que las estrategias externas están relacionadas con el liderazgo y dinámica competitiva de la organización en la identificación de oportunidades de mercado. En ese sentido, están orientadas a la búsqueda de identificar necesidades actuales de los clientes. La satisfacción de esta necesidad produce innovaciones de carácter incremental, mientras que la identificación de necesidades latentes, permiten la anticipación a través de las innovaciones radicales.

Dimensiones de la variable

De acuerdo con la Asociación de la Industria Navarra (2008) considera cuatro dimensiones dentro de la gestión de innovación: dimensión estratégica, identificación de ideas para desarrollar, desarrollo de los proyectos, y explotación de los resultados.

Dimensión Estratégica, en su acepción más genérica, estrategia implica planificar cómo una organización alcanzará sus objetivos y metas. La estrategia no resuelve problemas cotidianos de la organización, ayuda a comprenderlos y para ello se requiere de la reflexión, intuición y creatividad. La dimensión estratégica de la gestión de la innovación puede entenderse como la forma en el que la organización despliega sus recursos y capacidades con el propósito de alcanzar sus objetivos. En ese sentido, la estrategia es utilizar a la tecnología como un recurso para potenciar la diferenciación de oportunidades de negocio, y elaborar un plan estratégico tecnológico (PET) para definir el proceso y los objetivos deseados en un plazo de tiempo razonable.

Identificación de ideas para desarrollar, por creatividad, actividad que sólo la realizan los seres humanos, ya que tienen la facultad de imaginarse y construir algo tangible o intangible. Además, consiste en encontrar formas y modos para crear actividades de manera distinta a la tradicional para satisfacer un determinado propósito.

La creatividad permite generar soluciones a deseos o necesidades personales y grupales de forma veloz, sencilla, eficiente y económica. Por eso es necesario crear un ambiente para la creatividad en la organización, pues sin ella no será posible identificar necesidades, las mismas que se manifiestan en forma de problemas, molestias o de algún

interés por parte de los clientes. Una vez identificada la oportunidad se procede al diseño del nuevo producto o servicio.

Desarrollo de los Proyectos, grupo de actividades interconectadas y coordinadas, con la intención de alcanzar un fin o meta. La razón de un proyecto es alcanzar las metas dentro con un presupuesto, en un plazo determinado y requisitos de calidad definidos previamente. Por otro lado, en la gestión de proyectos se aplican los conocimientos, experiencias, los instrumentos y técnicas para hacer cumplir los requisitos del proyecto. Por ello, toda idea de innovación debe ser gestionada utilizando una metodología de gestión de proyectos, toda vez que responde a las características de temporalidad, producto único, y sigue una secuencia de etapas.

Explotación de los Resultados, las organizaciones deben registrar las innovaciones en la forma de Propiedad Intelectual, pues son creaciones de la mente e invenciones y permiten obtener reconocimiento o ganancias de los mismos. El registro de la Propiedad Intelectual, fomenta un entorno propicio para que prosperen la creatividad y la innovación. Por ello, las organizaciones deben proteger sus innovaciones, de lo contrario la competencia lo imitará o copiará. Si ello sucede, la empresa no se beneficiará del esfuerzo de haber producido algo nuevo para el mercado.

CAPÍTULO III
MÉTODO

3.1 Sintagma

La holística es una doctrina filosófica contemporánea, cuya raíz holos, que significa todo, entero, completo en griego, y el sufijo ismo se emplea para designar una doctrina o práctica; o sea viene a ser la doctrina o práctica global, continua o integrada con un soporte metodológico al investigador (Hurtado de Barrera, 2000).

Esta investigación es integrativa y se encarga de producir cambios insospechados en el campo científico, que va más allá del supuesto enfrentamiento entre los denominados paradigmas cualitativos y cuantitativos respecto a las formas de codificar la información y analizar las técnicas de recolección de datos.

3.2 Enfoque

El enfoque mixto es un método que consiste en la integración de dos enfoques distintos para desarrollar un mismo estudio del problema, logrando que éste obtenga resultados estadísticos e indicaciones de expertos, que luego de evaluarlos se obtendrá un enfoque más profundo y nutrido (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se puede deducir que este enfoque ofrece diversas ventajas, ya que logra una perspectiva más precisa e integral de lo que se está investigando, utilizando las fortalezas de los dos tipos de investigación, cuantitativa y cualitativa. Así se obtienen resultados más sólidos y confiables.

3.3 Tipo, nivel y método

Tipo: proyectivo

Cuando la investigación es de tipo proyectivo se refiere a la elaboración de un plan, modelo para dar solución al problema, iniciando su proceso en la exploración, indagación, entre otros, proponiendo alternativas de cambio (Hurtado de Barrera, 2000).

Permitirá desarrollar y diagnosticar una propuesta que no está andando como debiera y se desea modificar, además de identificar sus causas y potenciales que no se aprovechan adecuadamente. Así se podrá crear uno o varios diseños que produzcan los cambios deseados dentro de la organización.

Nivel: comprensivo

Nivel comprensivo, se ubica dentro de un enfoque más amplio como lo es el enfoque proyectivo. Resalta más las relaciones de causalidad (Hurtado de Barrera, 2000).

Permitirá construir un esquema temático, así como plantear una propuesta de solución al problema de estudio.

Método: inductivo y deductivo

Método inductivo

La inducción es un procedimiento para adquirir y generar nuevos conocimientos, reunir datos en particular o de lo común, y a partir de ello obtener conceptos, conclusiones generales. Estas se basan en el experimento de acciones, datos, hechos y en la observación, para analizarlas y luego llegar a una teoría general. En conclusión, asciende de lo particular a lo general (Rodríguez y Perez, 2017).

Proceso mental basado en sustentos teóricos, los mismos que se han utilizado en el presente trabajo para sustentar y justificar nuestra problemática, bajo fundamentos lógicos, axiomas y así llegar a la mejor conclusión.

Método deductivo

El método deductivo se basa en leyes formuladas de acuerdo a los hechos observados. Para la obtención de sus resultados y objetivos propuestos, hace uso de herramientas e instrumentos, como mapas, gráficos, esquemas, que le servirán esclarecer lo requerido. En conclusión, desciende de lo general a lo específico (Dávila, 2006).

Proceso científico, que comienza con datos ciertamente válidos, razonamientos lógicos y suposiciones para concluir en deducciones y resultados finales.

3.4 Categorías y subcategorías

Tabla 1

Matriz de categorización

Categoría problema: Gestión de la innovación	
Sub Categoría	Indicadores
Dimensión estratégica	Objetivos y alcance de la estrategia La innovación como estrategia Herramientas para el autodiagnóstico
Identificación de ideas para desarrollar	Creatividad e innovación Adaptación y difusión Desarrollo de nuevas actividades
Desarrollo de los proyectos	Gestión de proyectos Herramientas disponibles
Explotación de los Resultados	El aseguramiento de la innovación La explotación de la innovación Gestión del conocimiento
Categoría solución: Modelo de gestión de innovación	
Categorías emergentes	
	Servicios Proyectos

Fuente: Elaboración propia

3.5 Población, muestra y unidades informantes

Población cuantitativa

Es el conjunto general de estudio, que tiene características similares y especificaciones dentro de un área en común. Las poblaciones pueden ser finitas, cuando constan de un número determinado de elementos; o infinitas, cuando tienen un número indeterminado de elementos, los cuales no pueden ser contados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En estadística, la población es un elemento, parte o grupo que tiene al menos un aspecto en común, éstos son cuantificables. La población elegida para el estudio de investigación tiene una cantidad total de 688 servidores.

Muestreo: se aplicará un muestreo probabilístico, a los servidores de la institución pública del RENIEC, que laboran en la sede del Centro Cívico.

Tabla 2.

Población

Cantidad de servidores RENIEC - Sede Centro Cívico	
Órgano	Cantidad
GTI	106
GTH	56
OCI	16
GAJ	25
ER	33
SGEN	68
GAD	170
GOR	5
GCI	19
PPU	20
GII	44
GA	10
OSDN	25
GCRD	37
GPP	19
GG	30
JNAC	5
Total general	688

Fuente: Elaboración propia

Muestreo probabilístico

Es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Estas técnicas son las estrategias aplicadas por los investigadores durante el proceso de muestreo estadístico. Este proceso se lleva a cabo cuando los investigadores buscan obtener conclusiones para toda la población después de realizar un estudio sobre una muestra tomada de la misma población o universo. Un aspecto clave del muestreo estadístico está relacionado con la representatividad, es decir que la muestra obtenida de la población sea representativa de esa población. Esto se garantiza a través de las técnicas de muestreo estadístico aleatorio o muestreo de probabilidad. Dicha representatividad es lo que permite que el investigador pueda extraer conclusiones para toda la población. Si la muestra no es representativa de la población, no se pueden extraer conclusiones porque los resultados que el investigador obtiene de la muestra son diferentes de los resultados si se prueba a toda la población.

Población cualitativa

Son elementos a los cuales se les aplica una observación específica para llegar al resultado. Se les denominan valores para su estudio (Hurtado de Barrera, 2000).

Así tenemos que, la población de trabajadores elegidos del RENIEC, son aquellos que se encuentran trabajando sólo en la sede del Centro Cívico.

Muestra

Muestra, parte de la población, que se elige por medio de técnicas que permiten que cada elemento de la muestra sea representativo de dicha población, toda vez que la población es demasiado grande para ser estudiada en su totalidad. A las medidas descriptivas inherentes de una muestra se le denomina estadístico o estadígrafo y se utiliza para estimar la medida de la población (Hurtado de Barrera, 2000).

Permitirá seleccionar un grupo determinado que represente a la población deseada, ya que ésta es muy grande para ser estudiada en su totalidad, de manera cuantificable. Nuestra muestra, será estudiada en un total de 248 trabajadores de la sede del Centro Cívico.

Tabla 3.

Muestra

Cantidad de servidores RENIEC - Sede Centro Cívico

Órgano	Cantidad	Constante	Muestra
GTI	106		38
GTH	56		20
OCI	16		6
GAJ	25		9
ER	33		12
SGEN	68		24
GAD	170		61
GOR	5		2
GCI	19	0.36	7
PPU	20		7
GII	44		16
GA	10		4
OSDN	25		9
GCRD	37		13
GPP	19		7
GG	30		11
JNAC	5		2
Total general	688	0.36	248

Fuente: Elaboración propia

Unidades informantes

Gerencia de Calidad e Innovación: su función es de controlar, supervisar las políticas, roles y responsabilidades del sistema de gestión de calidad, así como gestionar la investigación y ejecutar las iniciativas de innovación de las distintas áreas de la institución. Asesora en la implementación de los sistemas de gestión de la innovación, por procesos y por proyectos que contribuyan el fortalecimiento de la institución.

Gerencia de Tecnología de la Información: encargado de organizar, dirigir y controlar la infraestructura informática y de comunicaciones, implementando las aplicaciones informáticas y sistemas de información necesarios para el registro, procesamiento y almacenamiento de la información. Formular y ejecutar el plan estratégico de las tecnologías de información, mantener la base de datos, intranet institucional, servicios en línea, y otros sistemas de información.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: encargado de evaluar y brindar asesoría en la asignación de los recursos presupuestarios, así como formular, consolidar y efectuar el seguimiento del plan estratégico, el plan operativo institucional y la información estadística que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Figura 1. Unidades informantes. *Fuente:* Elaboración propia.

3.6 Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos

Técnica de la encuesta

La encuesta es un procedimiento de fácil ejecución, que se utiliza para obtener datos o información de personas, respecto a determinados procesos, actividades, servicios, etc. bajo el procedimiento de cuestionarios o consultas directamente a dichas personas. Puede realizarse utilizando diversos mecanismos escritos u orales (Hurtado de Barrera, 2000).

Permite utilizarla en cualquier tipo de población, pudiendo obtener información que se necesite, además tiene una mayor capacidad de estandarizar datos, lo que permite un análisis estadístico y un procedimiento informático.

Técnica de la entrevista

A través de la entrevista, se tiene interacción con el o los individuos, que son objeto de evaluación o investigación, logrando con ello obtener información en tiempo real de comportamientos, conductas, capacidades, aptitudes, etc., para ayudar a adoptar decisiones y/o determinaciones. En este procedimiento también puede utilizarse la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La técnica de la entrevista es aquella en la cual el investigador “conversa” personalmente, cara a cara con el sujeto del cual se pretende recoger información relevante para la investigación. También se le denomina entrevista en profundidad, pues durante la entrevista, el investigador, quien debe tener claro la hipótesis de trabajo, buscar esclarecer o descubrir, a través de las preguntas, conceptos o ideas vertidas por el entrevistado. Es una técnica que se utiliza cuando la población o universo es pequeña y manejable.

Instrumento

El instrumento es un aparato que se usa para adquirir, medir u observar datos en el proceso de medición, el cual debe ser preciso, es decir, el instrumento utilizado en condiciones similares, debe dar el mismo resultado; así mismo, debe ser exacto, que no es otra cosa que la capacidad del instrumento de medir un valor cercano al valor real.

Para la presente investigación se utilizó el cuestionario como instrumento cuantitativo, y la entrevista como instrumento cualitativo.

CUESTIONARIO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO – LIMA, 2018.

INSTRUCCIÓN: Estimado trabajador

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la percepción de la Gestión de la innovación que se percibe en su centro de trabajo. Dicha Información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales usted deberá responder, marcando una (X) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACION				
	SUB CATEGORÍA: DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	1	2	3	4	5
1	Se difunden los objetivos estratégicos de la institución entre los colaboradores	1	2	3	4	5
2	La estructura organizacional facilita la toma de las decisiones	1	2	3	4	5
3	Se fomenta el desarrollo de productos y/o soluciones novedosas en la institución	1	2	3	4	5
4	Se promueve una cultura de innovación en la institución	1	2	3	4	5
5	Se lleva a cabo una evaluación del estado de la innovación y uso intensivo de tecnologías en la institución	1	2	3	4	5
6	Se llevan a cabo una revisión de sus procesos internos para conocer su situación, detectar ineficiencias e identificar oportunidades de mejoras en la institución	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: IDENTIFICACIÓN DE IDEAS PARA DESARROLLAR						
7	Se fomenta la creatividad y generación de ideas en la institución	1	2	3	4	5
8	Se establecen mecanismos para la selección de nuevas ideas en la institución	1	2	3	4	5

9	Los nuevos conocimientos generan valor para la institución y sus clientes	1	2	3	4	5
10	Los nuevos conocimientos e innovación se integran a saber general de la institución	1	2	3	4	5
11	Se fomenta el desarrollo y puesta en marcha de nuevas formas de hacer las cosas en la institución	5	2	3	4	5
12	Se incentiva el rediseño de los procesos del negocio en la institución	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: DESARROLLO DE LOS PROYECTOS						
13	Existe priorización y monitoreo de los proyectos en la institución	1	2	3	4	5
14	En la institución se aplican las tecnologías de la información a la gestión de las operaciones	1	2	3	4	5
15	La institución cuenta con recursos para invertir en el desarrollo de nuevos proyectos	1	2	3	4	5
16	La institución cuenta con mecanismos para identificar las necesidades de información	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: EXPLOTACIÓN DE LOS RESULTADOS						
17	Se realiza un seguimiento a las actividades de innovación en la institución	1	2	3	4	5
18	La institución fomenta una cultura para el cambio	1	2	3	4	5
19	La institución busca registrar la propiedad intelectual producto de la innovación	1	2	3	4	5
20	Se implantan y evalúan los resultados de los proyectos de innovación en la institución	1	2	3	4	5
21	Se cuenta con un sistema de control de riesgo para conducir a la institución hacia los resultados	1	2	3	4	5
22	La institución busca documentar y socializar las innovaciones implementadas	1	2	3	4	5



Universidad
Norbert Wiener

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuántos años tiene laborando en la entidad? ¿En qué unidad orgánica labora?
2	¿Conoce usted el Plan Estratégico Tecnológico de la entidad?
3	De ser positiva su respuesta anterior, exponga brevemente su participación.
4	¿Sabe usted si la entidad tiene un área o unidad orgánica que gestiona los proyectos?
5	¿Conoce usted de algún proyecto que se haya ejecutado y cuál ha sido el resultado?
6	¿Sabe usted respecto a proyectos de innovación en la entidad y cuales han sido sus resultados?
7	¿Qué comentarios tiene acerca de la política de innovación de la entidad?

Observaciones

.....
.....
.....

Validez cuantitativa

Válido está referido a la seguridad de que es auténtico. Desde el punto de vista del enfoque positivista o cuantitativo, se orienta al instrumento que se utiliza para recoger información relevante del sujeto u objeto investigado. Se refiere a la exactitud con que pueden hacerse mediciones significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que mide realmente lo que se pretende medir. La validez puede ser afectada por una mala construcción del instrumento, como preguntas mal escritas y poco claras. También se afecta la validez si el instrumento no es contestado por sujetos representativos de la población, es decir, una muestra inadecuada (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas que deben ser contestadas en un examen, test o encuesta. Es un instrumento de investigación ampliamente utilizado en las investigaciones cuantitativas. Consiste en una serie de preguntas, las mismas que deben ser redactadas de forma coherente, en un lenguaje sencillo y claro, gramaticalmente correcto, y con una secuencia lógica. Los cuestionarios son los instrumentos básicos para recolectar datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A través del cuestionario se puede validar, cuantificar, recolectar los datos necesarios a estudiar.

Tabla 4.

Validación de expertos del instrumento cuantitativo

“Cuestionario de estrategias de mejora del modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público, Lima”

Nro.	Nombre del experto	Cargo/ocupación	Grado	Criterio de evaluación
1	Abel De la Torre Tejada	Director de Escuela	Magister	4
2	Víctor Cateriano Portocarrero	Docente	Licenciado	4
3	José Espinoza Céspedes	Docente	Doctor	4

De acuerdo a la validación de expertos del instrumento cuantitativo, el MBA José Abel De la Torre Tejada, Magister en Administración de Negocios de esta casa de estudios, procedió con la revisión de correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem, bajo los criterios de coherencia, relevancia, claridad y suficiencia. Luego de la revisión, el experto indicó que el instrumento está apto para su aplicación.

Así mismo, el Licenciado Víctor Cateriano Portocarrero, docente de esta casa de estudios, procedió a revisar el instrumento a través del juicio de expertos, bajo los mismos criterios de coherencia, relevancia, claridad y suficiencia. Luego de su revisión, el docente concluyó que el instrumento está en condiciones de ser aplicado y sin ninguna observación.

Por último, el Licenciado José Espinoza Céspedes, docente de esta casa de estudios, a través de su juicio de expertos, procedió al análisis del instrumento bajo los mismos criterios, indicó que el cuestionario sí debe de ser aplicado.

Tabla 5.

Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	Nro. de ítems
0.919	22

Piloto= 20 sujetos

La tabla de confiabilidad muestra que el instrumento que mide la gestión de innovación, tiene una alta confiabilidad, tal como lo indica la prueba alfa de Cronbach (0.919).

Guía de entrevista

Una entrevista es una conversación de carácter confidencial, cara a cara, entre dos personas o más personas, dirigida por un entrevistador. Tiene como objetivo conocer en detalle lo que piensa o siente un entrevistado con respecto a un tema o situación particular, en ese sentido profundiza un aspecto. Permite recoger información sobre situaciones, creencias, rituales, y lo que es más importante las interpretaciones que le dan los entrevistados. Se requiere que el entrevistado esté dispuesto y motivado a ser entrevistado; así mismo que el entrevistado conozca los objetivos de la investigación y sea consciente de la importancia de su aporte. Requiere de un guión, es decir una lista de preguntas predefinidas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A través de la entrevista podemos percibir la opinión de los expertos, lo que está correcto y lo que hay que proceder a cambiar dentro de la institución. El entrevistado busca esclarecer la problemática, entregando soluciones de manera clara.

3.7 Procedimiento para recopilar datos

Se llevaron a cabo mediante los dos instrumentos, el cuestionario y la guía de entrevistas, con los cuales se llevó el proceso de encuestar a los sesenta y cinco (65) servidores y entrevistar a los tres (03) gerentes de la institución pública respectivamente, lo cual todo el proceso tomó un tiempo de cinco días calendario, ya que dos de los gerentes se encontraban de viaje en comisión de servicios, pero se logró el objetivo.

3.8 Análisis de datos

El análisis de datos es una de las etapas del proceso de una investigación que se lleva a cabo una vez que se han recolectados los datos, ya sea mediante una encuesta o una entrevista en profundidad. El análisis de datos incluye la preparación de los datos, como puede ser la tabulación de las encuestas; la inspección de los datos, que significa verificar si todas las encuestas son válidas y usables; y el análisis de los datos utilizando alguna técnica o herramienta computacional como puede ser un paquete estadístico.

Cuantitativo

Se efectúa a través de una matriz de datos, comenzando en analizar y visualizar los datos en variables, luego se valida y evalúa la confiabilidad del instrumento a utilizar; de ahí las hipótesis se analizan e interpretan a través de pruebas estadísticas, los cuales serán los resultados finales de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Permite explorar los datos e hipótesis, evaluar con objetividad el instrumento, para luego interpretar los mismos a través de programas y pruebas estadísticas, lo que hace más práctico el desarrollo y resultado de la investigación.

Para la obtención de los resultados cuantitativos, se utilizó el software SPSS para hallar la validación y prueba de confiabilidad, y las tablas en el programa excell para visualizar la frecuencia y porcentaje de cada ítem y a la vez obtener el diagrama de Pareto, donde se observaron los tres (03) ítems con mayor necesidad de estudio. Los resultados se obtuvieron aproximadamente en cinco días.

Cualitativo

Los datos son recolectados, esta vez por una matriz de entrevista. En el análisis cualitativo se estructuran e interpretan los datos, los cuales son muy variados y de los cuales surgen las categorías. Se explora, describe y comprenden los procesos y luego se identifican los problemas para la generación de hipótesis, es aquí donde se establece el paralelo con la validez y objetivo cuantitativo. Al igual que el análisis cuantitativo, se vaciarán los datos al software de mayor confiabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Mediante el análisis cualitativo se obtienen categorías y segmentos que son específicos, a los cuales se les asigna una variable, para luego poder contrastarlas con el resultado de los análisis cuantitativos, lo cual se procesará con el método de categorización y triangulación de datos o análisis mixto, en donde se obtendrán los resultados deseados de acuerdo a la entrevista realizada a expertos.

En el caso de los resultados cualitativos, el programa utilizado fue Atlas Ti v.8, en el cual se codificaron las entrevistas de los expertos, surgiendo categorías emergentes; aquí observamos los problemas más resaltantes que surgen de cada subcategoría, siendo éstos interpretados en un tiempo aproximado de cuatro días.

Mixto

El diseño de triangulación es utilizado para ratificar y analizar los datos cuantitativos como cualitativos de manera simultánea. La ventaja de este método es permitir la validez y pruebas cruzadas y obtener resultados en el menor tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para el presente trabajo de investigación, se aplicaron y procesaron los datos de los análisis cuantitativos y cualitativos de maneras paralela, es decir se contrastaron los resultados finales de encuestas y entrevistas simultáneamente para obtener la validez de sus resultados completos y precisos que nos conllevarán a una propuesta.

CAPÍTULO IV
EMPRESA

4.1 Descripción de la empresa

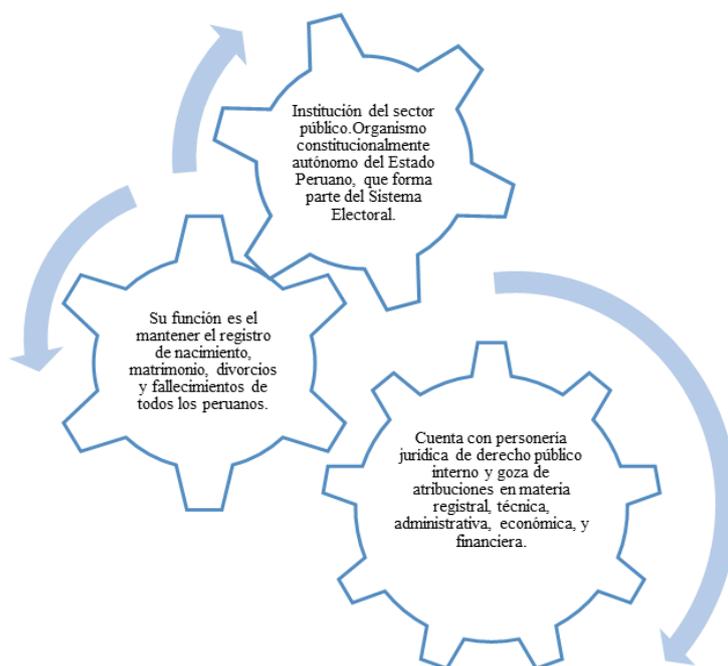


Figura 2. Institución del sector público. Fuente: Elaboración propia.

4.2 Marco legal de la empresa

De lo investigado, el RENIEC, presenta el siguiente marco legal:

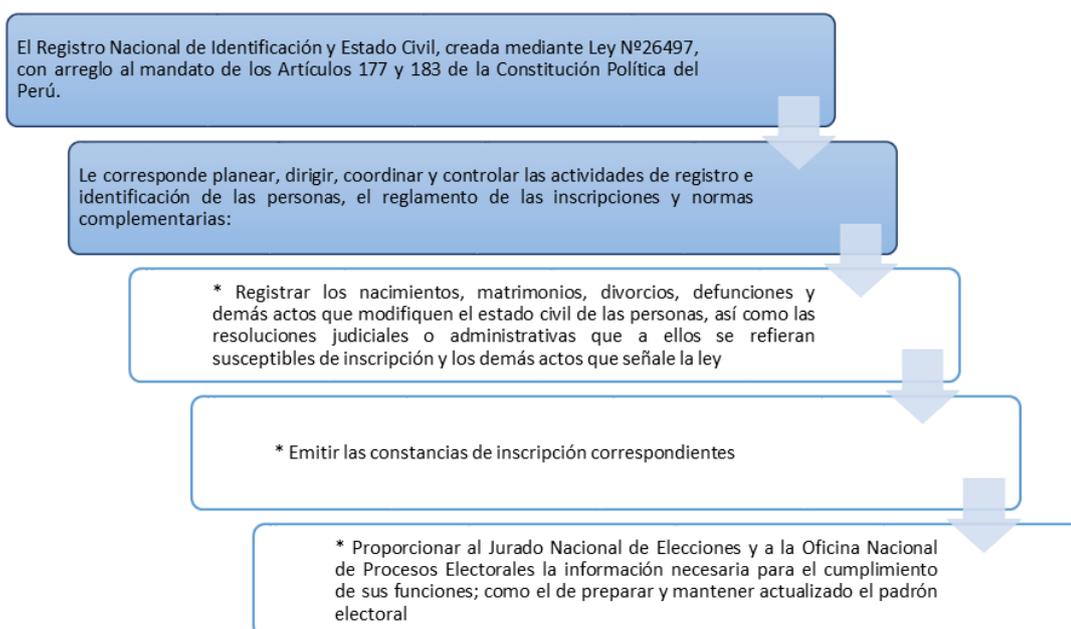


Figura 3. Marco legal. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Actividad económica de la empresa

De lo indagado, el RENIEC, en su artículo 24, los recursos están constituidos por:

Ingresos propios, en especial los que se recaudan por conceptos de la emisión de constancias de inscripción de los actos de su competencia y los que se recaudan por concepto de los servicios que presta el Registro

Las asignaciones que se le confiere mediante la Ley General de Presupuesto de la República dentro del pliego correspondiente al Sistema Electoral

Los aportes, asignaciones, legados, donaciones, transferencias y subvenciones y cualquier otro acto de liberalidad en dinero o en especies que le otorguen personas naturales o jurídicas nacional o extranjeras, incluyendo las que provengan de la cooperación técnica internacional.

Figura 4. Régimen económico. Fuente: Elaboración propia.

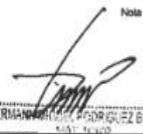
4.4 Información tributaria de la empresa

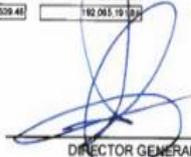
RUC:	20295613620 - REGIST. NAC. DE IDENTIF. Y ESTADO CIVIL
Tipo Contribuyente:	GOBIERNO CENTRAL
Nombre Comercial:	RENIEC
Fecha de Inscripción:	06/11/1995
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	JR. BOLIVIA NRO. 109 (CENTRO CIVICO) LIMA - LIMA - LIMA
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIU 75113 - ACTIV. ADMINIST. PUBLICA EN GENERAL
Comprobantes de Pago o/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 11/10/2016 DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 04/01/2017
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013
Padrones:	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.037-2002) a partir del 01/06/2002

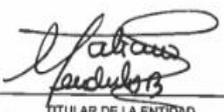
Figura 5. Información tributaria. Fuente: Reniec.

4.5 Información económica y financiera de la empresa

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS Dirección General de Contabilidad Pública Versión 180500		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 30 de junio de 2018 (EN SOLES)		Fecha: 06/08/2018 Hora: 21:11:21 Página: 1 de 1			
SECTOR: 33 REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL				EF-1			
ENTIDAD: 033 REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL							
		Al 30 de junio de 2018	Al 31 de Diciembre del 2017	Al 30 de junio de 2018	Al 31 de Diciembre del 2017		
ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO			
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	Nota 3	112,418,859.81	102,946,926.19	Sobregiros Bancarios	Nota 16	0.00	0.00
Inversiones Disponibles	Nota 4	0.00	0.00	Cuentas por Pagar a Proveedores	Nota 17	20,578,282.87	45,263,138.12
Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 5	7,076,579.11	8,878,937.62	Impuestos, Contribuciones y Otros	Nota 18	659,947.36	832,358.42
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 6	2,982,349.53	3,910,228.16	Retenciones y Beneficios Sociales	Nota 19	25,157,871.15	4,075,437.13
Inventarios (Neto)	Nota 7	13,313,346.95	16,392,432.30	Obligaciones Previsionales	Nota 20	36,896.03	2,354,812.62
Servicios y Otros Pagados por Anticipo	Nota 8	10,934,070.14	558,523.97	Operaciones de Crédito	Nota 21	0.00	0.00
Otras Cuentas del Activo	Nota 9	3,959,840.30	17,340,484.79	Parte Cle. Deudas a Largo Plazo	Nota 22	0.00	0.00
				Otras Cuentas del Pasivo	Nota 23	3,146,458.25	13,915,773.71
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		147,694,780.87	149,137,533.15	TOTAL PASIVO CORRIENTE		50,778,918.66	66,478,291.83
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	Nota 10	0.00	0.00	Deudas a Largo Plazo	Nota 24	0.00	0.00
Otras Cle. por Cobrar a Largo Plazo	Nota 11	0.00	0.00	Cuentas Por Pagar a Proveedores	Nota 25	0.00	0.00
Inversiones Financieras (Neto)	Nota 12	0.00	0.00	Beneficios Sociales	Nota 26	0.00	23,925,239.83
Propiedades de Inversión	Nota 13	0.00	0.00	Obligaciones Previsionales	Nota 27	22,283,800.18	20,999,431.36
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	Nota 14	24,823,639.84	26,300,699.34	Provisiones	Nota 28	55,971,908.82	43,791,597.07
Otras Cuentas del Activo (Neto)	Nota 15	29,372,640.90	31,441,950.34	Otras Cuentas del Pasivo	Nota 29	26,772,484.55	21,494,788.33
				Ingresos Diferidos	Nota 30	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		54,496,280.74	58,741,150.68	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		112,629,220.73	167,191,677.11
TOTAL ACTIVO		202,191,061.61	207,878,683.83	TOTAL PASIVO		163,408,139.39	173,670,000.94
Cuentas de Orden	Nota 35	246,269,529.46	192,065,191.94	PATRIMONIO			
				Hacienda Nacional	Nota 31	176,958,339.00	170,838,339.00
				Hacienda Nacional Adicional	Nota 32	44,239.80	44,389.80
				Resultados No Realizados	Nota 33	1,401,228.40	1,401,228.40
				Resultados Acumulados	Nota 34	(138,978,087.47)	(143,102,636.33)
				TOTAL PATRIMONIO		28,725,860.73	35,301,219.87
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		202,191,061.61	207,878,683.83
				Cuentas de Orden	Nota 35	246,269,529.46	192,065,191.94


DHERMAN ARMANDO PALOMINO CASANOVA
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL
CONTADOR GENERAL
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL
 Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros


TATIANA IRENE MENDEIETA BARRERA
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL
 Gerente de Administración


TATIANA IRENE MENDEIETA BARRERA
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL
TITULAR DE LA ENTIDAD
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL

132

Figura 6. Información financiera. Fuente: Reniec.

4.6 Proyectos actuales

De lo investigado, el RENIEC, desarrolla los siguientes proyectos:

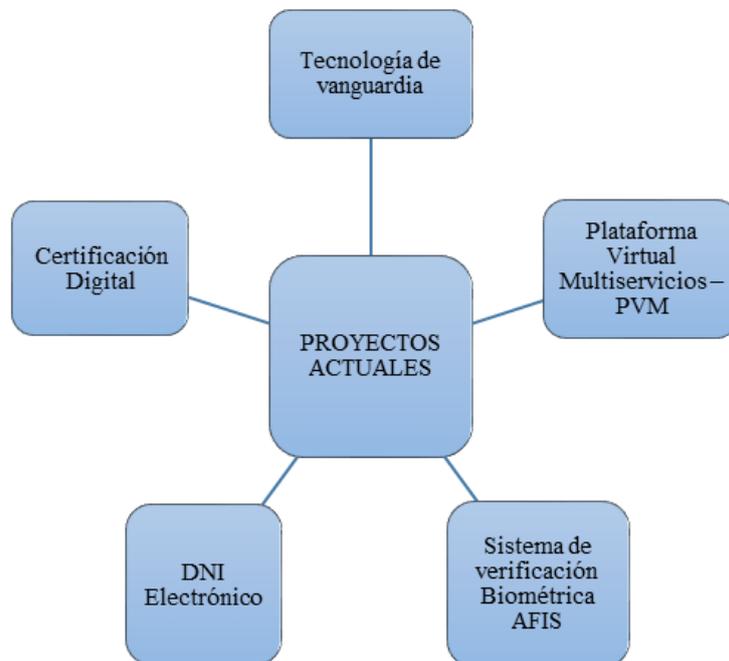


Figura 7. Proyectos actuales. Fuente: Elaboración propia.

4.7 Perspectiva empresarial

VISION Y MISIÓN²

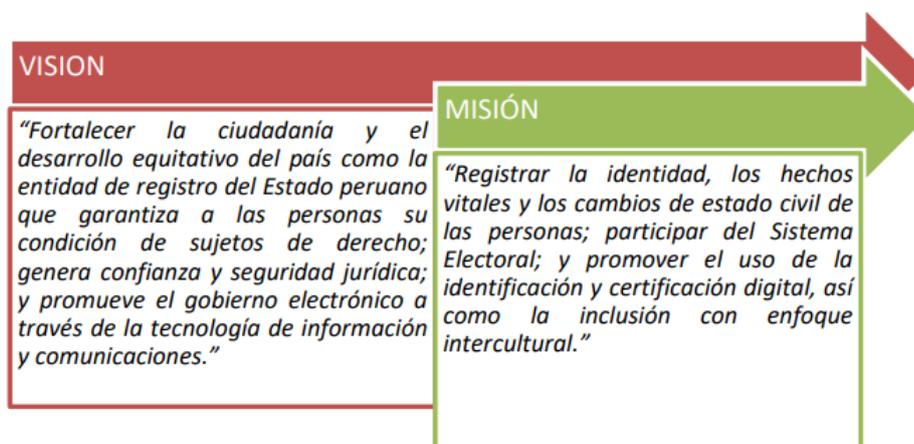


Figura 8. Perspectiva empresarial. Fuente: Reniec.

CAPÍTULO V
TRABAJO DE CAMPO

5.1 Resultados cuantitativos

Los resultados cuantitativos ayudaron a determinar las frecuencias y porcentajes de los ítems en estudio, los cuales se pueden apreciar en los siguientes cuadros:

Tabla 6.

Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Dimensión estratégica.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Se difunden los objetivos estratégicos de la institución entre los colaboradores	3	4.62%	5	7.69%	20	30.77%	24	36.92%	13	20.00%
2. La estructura organizacional facilita la toma de las decisiones	1	1.54%	5	7.69%	18	27.69%	28	43.08%	13	20.00%
3. Se fomenta el desarrollo de productos y/o soluciones novedosas en la institución	4	6.15%	4	6.15%	15	23.08%	27	41.54%	15	23.08%
4. Se promueve una cultura de innovación en la institución	3	4.62%	5	7.69%	17	26.15%	27	41.54%	13	20.00%
5. Se lleva a cabo una evaluación del estado de la innovación y uso intensivo de tecnologías en la institución	4	6.15%	10	15.38%	19	29.23%	22	33.85%	10	15.38%
6. Se llevan a cabo una revisión de sus procesos internos para conocer su situación, detectar ineficiencias e identificar oportunidades de mejoras en la institución	6	9.23%	8	12.31%	22	33.85%	20	30.77%	9	13.85%

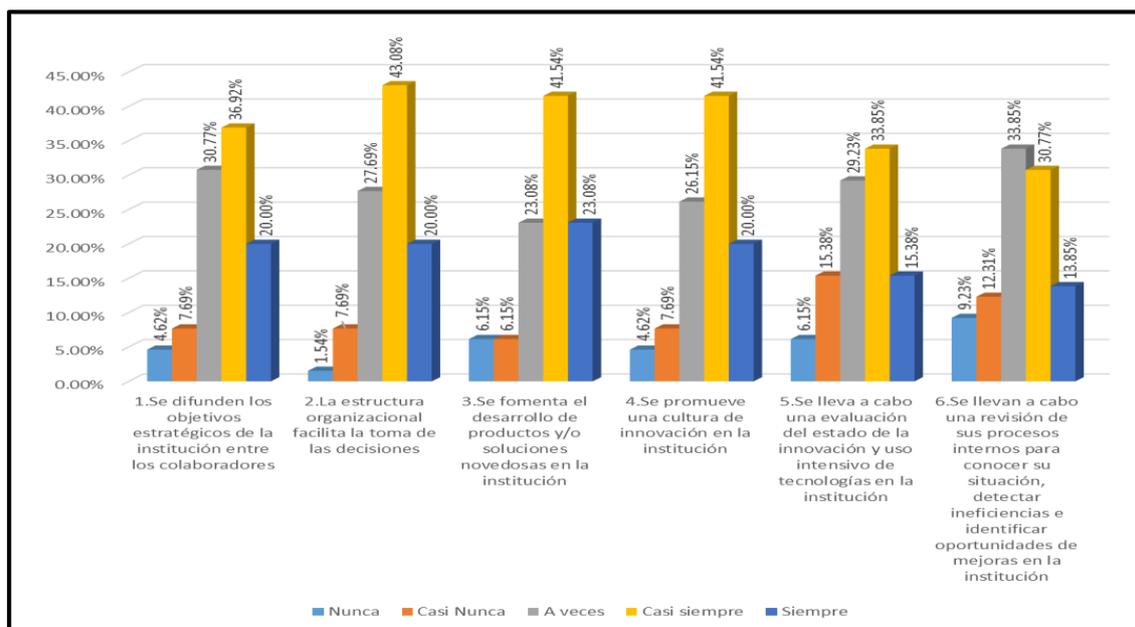


Figura 9. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Dimensión estratégica.

En la tabla 6 y figura 9 se observa la predominancia del valor *casi siempre* en las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5. En una segunda instancia predomina la escala *nunca* en la pregunta 6. Esta información permite determinar que la institución posee una buena estructura organizacional para facilitar la toma de decisiones y fomenta el desarrollo de productos; pero se puede notar que sus estrategias y la revisión de sus procesos internos para conocer las ineficiencias y oportunidades de mejora, no es el más idóneo.

Tabla 7.

Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Identificación de ideas para desarrollar.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7.Se fomenta la creatividad y generación de ideas en la institución	3	4.62%	8	12.31%	25	38.46%	19	29.23%	10	15.38%
8.Se establecen mecanismos para la selección de nuevas ideas en la institución	3	4.62%	10	15.38%	27	41.54%	18	27.69%	7	10.77%
9.Los nuevos conocimientos generan valor para la institución y sus clientes	0	0.00%	3	4.62%	18	27.69%	31	47.69%	13	20.00%
10.Los nuevos conocimientos e innovación se integran a saber general de la institución	0	0.00%	5	7.69%	18	27.69%	33	50.77%	9	13.85%
11.Se fomenta el desarrollo y puesta en marcha de nuevas formas de hacer las cosas en la institución	0	0.00%	8	12.31%	25	38.46%	25	38.46%	7	10.77%
12.Se incentiva el rediseño de los procesos del negocio en la institución	3	4.62%	7	10.77%	27	41.54%	24	36.92%	4	6.15%

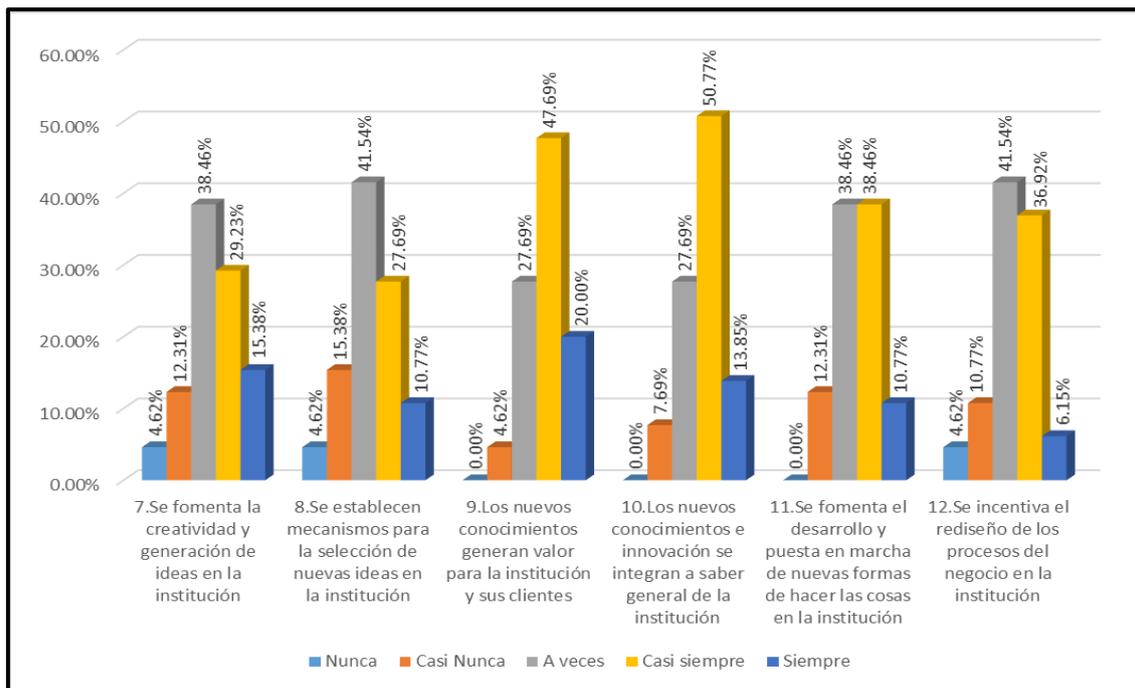


Figura 10. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Identificación de ideas para desarrollar.

En la tabla 7 y figura 10 se observa la predominancia del valor *casi siempre* en las preguntas 9 y 10. En una segunda instancia predomina la escala *a veces* en las preguntas 7, 8, 11 y 12. Podemos determinar que los trabajadores si están de acuerdo que las nuevas políticas y conocimientos de innovación generan valor a la institución; pero hay una escasez en fomentar y generar nuevas ideas, así como el temor de realizar un rediseño de sus procesos.

Tabla 8.

Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Desarrollo de los proyectos.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13.Existe priorización y monitoreo de los proyectos en la institución	1	1.54%	3	4.62%	21	32.31%	33	50.77%	7	10.77%
14.En la institución se aplican las tecnologías de la información a la gestión de las operaciones	0	0.00%	3	4.62%	19	29.23%	32	49.23%	11	16.92%
15.La institución cuenta con recursos para invertir en el desarrollo de nuevos proyectos	0	0.00%	7	10.77%	20	30.77%	30	46.15%	8	12.31%
16.La institución cuenta con mecanismos para identificar las necesidades de información	0	0.00%	5	7.69%	20	30.77%	29	44.62%	11	16.92%

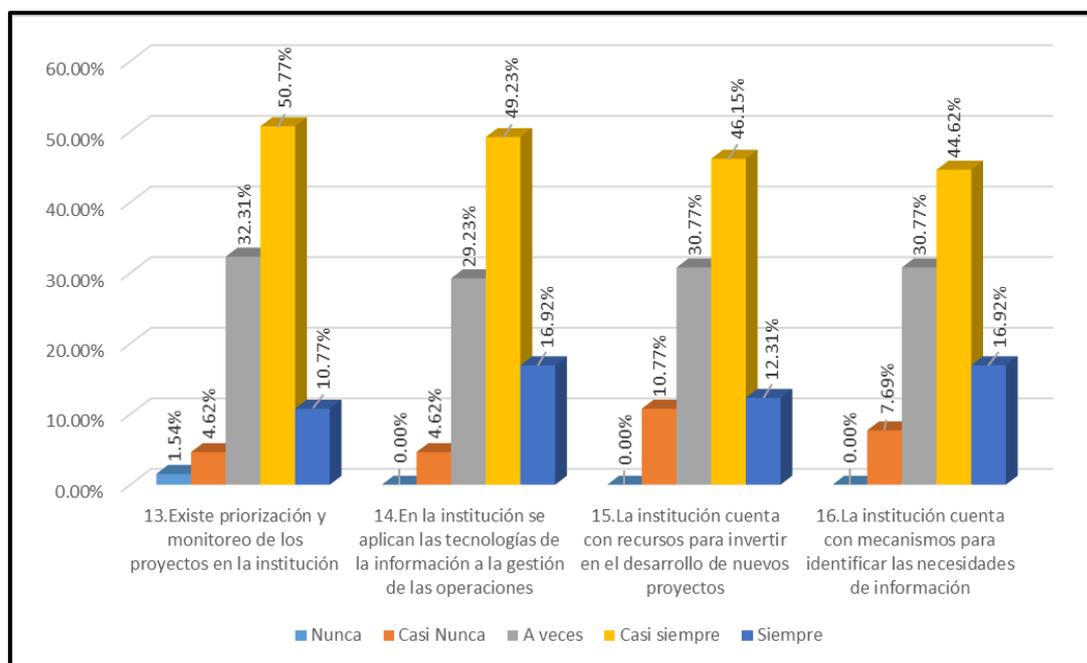


Figura 11. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Desarrollo de los proyectos.

En la tabla 8 y figura 11 se observa la predominancia del valor *casi siempre*, en una segunda instancia predomina la escala *a veces*, lo que nos permite establecer que el desarrollo de los proyectos si se llevan a cabo con eficiencia, aplicando tecnologías y el monitoreo de los mismos, además de contar con los recursos y mecanismos necesarios para su mejora.

Tabla 9.

Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Explotación de los resultados.

Items	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. Se realiza un seguimiento a las actividades de innovación en la institución	0	0.00%	10	15.38%	24	36.92%	26	40.00%	5	7.69%
18. La institución fomenta una cultura para el cambio	1	1.54%	13	20.00%	22	33.85%	21	32.31%	8	12.31%
19. La institución busca registrar la propiedad intelectual producto de la innovación	2	3.08%	10	15.38%	26	40.00%	21	32.31%	6	9.23%
20. Se implantan y evalúan los resultados de los proyectos de innovación en la institución	1	1.54%	11	16.92%	22	33.85%	25	38.46%	6	9.23%
21. Se cuenta con un sistema de control de riesgo para conducir a la institución hacia los resultados	1	1.54%	12	18.46%	21	32.31%	23	35.38%	8	12.31%
22. La institución busca documentar y socializar las innovaciones implementadas	1	1.54%	7	10.77%	24	36.92%	27	41.54%	6	9.23%

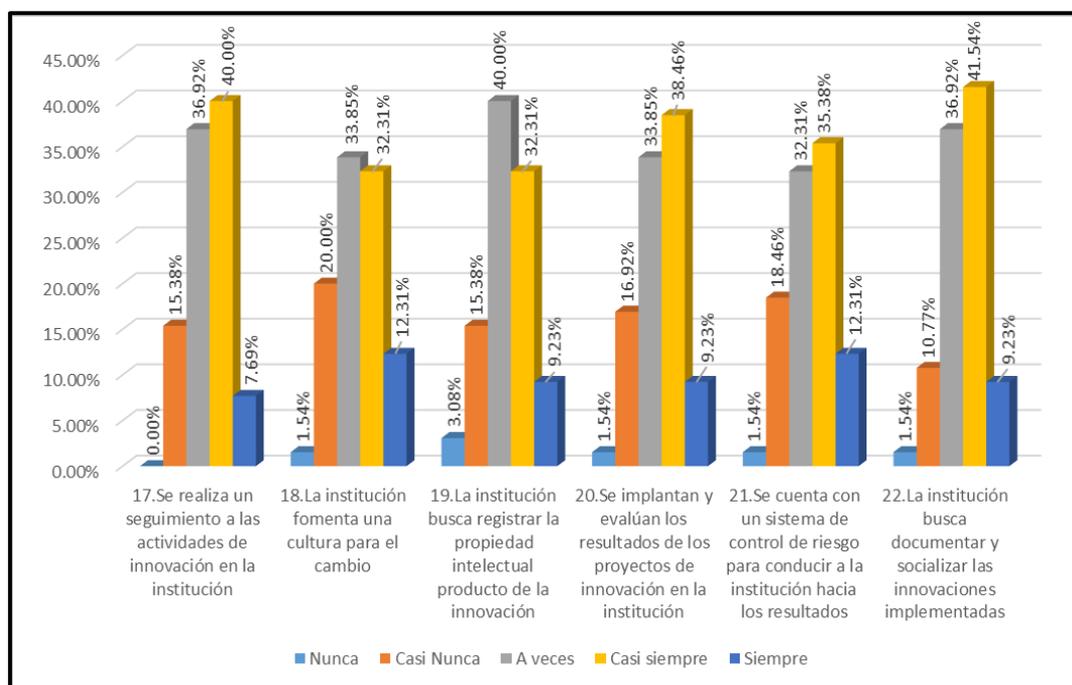


Figura 12. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Explotación de los resultados.

En la tabla 9 y figura 12 se observa la predominancia del valor *a veces* para la pregunta 19, y el incremento en el valor *casi nunca*. Podemos concluir que la institución no registra sus productos innovadores ya que no cuenta con un sistema de control y evaluación de resultado de riesgos.

Modelo de Pareto

Los resultados del modelo de Pareto de la Gestión de la Innovación, se reflejan en el siguiente cuadro:

Tabla 10.

Pareto de la categoría Gestión de la innovación en una institución del sector público.

Items	Problema	%	Sumatoria	20%
8.Se establecen mecanismos para la selección de nuevas ideas en la institución	40	8.37%	8.37%	20%
19.La institución busca registrar la propiedad intelectual producto de la innovación	38	7.95%	16.32%	20%
12.Se incentiva el rediseño de los procesos del negocio en la institución	37	7.74%	24.06%	20%
6.Se llevan a cabo una revisión de sus procesos internos para conocer su situación, detectar ineficiencias e identificar oportunidades de mejoras en la institución	36	7.53%	31.59%	20%
7.Se fomenta la creatividad y generación de ideas en la institución	36	7.53%	39.12%	20%
18.La institución fomenta una cultura para el cambio	36	7.53%	46.65%	20%
17.Se realiza un seguimiento a las actividades de innovación en la institución	34	7.11%	53.77%	20%
20.Se implantan y evalúan los resultados de los proyectos de innovación en la institución	34	7.11%	60.88%	20%
21.Se cuenta con un sistema de control de riesgo para conducir a la institución hacia los resultados	34	7.11%	67.99%	20%
5.Se lleva a cabo una evaluación del estado de la innovación y uso intensivo de tecnologías en la institución	33	6.90%	74.90%	20%
11.Se fomenta el desarrollo y puesta en marcha de nuevas formas de hacer las cosas en la institución	33	6.90%	81.80%	20%

22.La institución busca documentar y socializar las innovaciones implementadas	32	6.69%	88.49%	20%
1.Se difunden los objetivos estratégicos de la institución entre los colaboradores	28	5.86%	94.35%	20%
15.La institución cuenta con recursos para invertir en el desarrollo de nuevos proyectos	27	5.65%	100.00%	20%
4.Se promueve una cultura de innovación en la institución	25	5.23%	105.23%	20%
13.Existe priorización y monitoreo de los proyectos en la institución	25	5.23%	110.46%	20%
16.La institución cuenta con mecanismos para identificar las necesidades de información	25	5.23%	115.69%	20%
2.La estructura organizacional facilita la toma de las decisiones	24	5.02%	120.71%	20%
3.Se fomenta el desarrollo de productos y/o soluciones novedosas en la institución	23	4.81%	125.52%	20%
10.Los nuevos conocimientos e innovación se integran a saber general de la institución	23	4.81%	130.33%	20%
14.En la institución se aplican las tecnologías de la información a la gestión de las operaciones	22	4.60%	134.94%	20%
9.Los nuevos conocimientos generan valor para la institución y sus clientes	21	4.39%	139.33%	20%

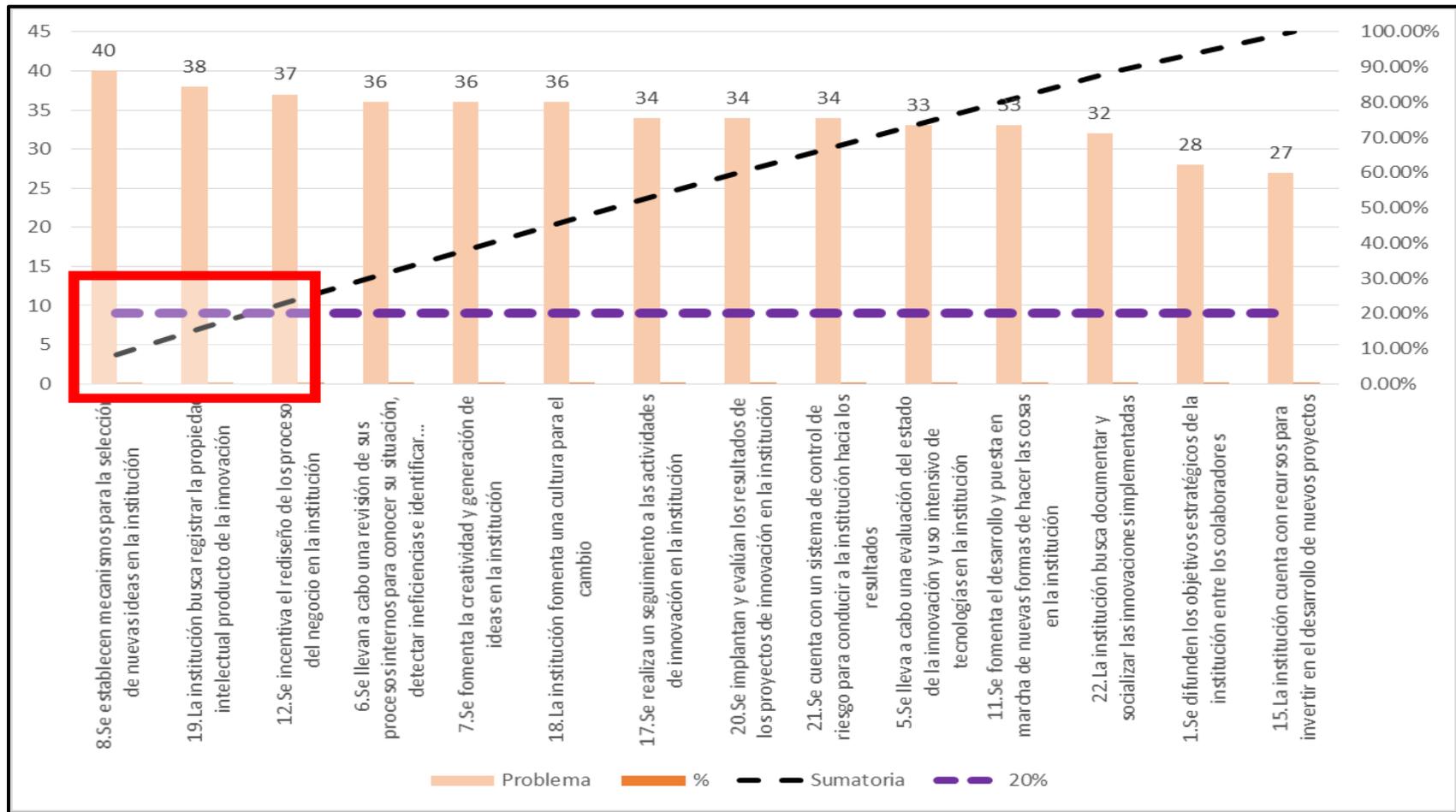


Figura 13. Pareto de la categoría Gestión de la innovación en una institución del sector público.

En el análisis del Pareto, se determinó a través la tabla 10 y figura 13 que la pregunta 8. *Se establecen mecanismos para la selección de nuevas ideas en la institución*, perteneciente a la sub categoría Identificación de ideas para desarrollar, es uno de los puntos críticos más resaltantes que se puede observar. Esto manifiesta que no se cuenta con las herramientas necesarias para clasificar y priorizar innovaciones para la institución en estudio. Con respecto al otro punto crítico, se consolidó la pregunta 19. *La institución busca registrar la propiedad intelectual producto de la innovación* de la sub categoría Explotación de los resultados, esto permite analizar el problema de la innovación tecnológica y resultados de los mismos, ya que no se pueden lograr nuevos productos aumentando los riesgos y disminuyendo la competitividad. Finalmente, el último aspecto crítico se refleja en la pregunta 12. *Se incentiva el rediseño de los procesos del negocio en la institución*, de la sub categoría Identificación de ideas para desarrollar; siendo un problema el no mejoramiento de los procesos, en lo que se refiere a la insatisfacción al cliente, aumento del tiempo de atención y costos, estándares no bien definidos, lo que logrará gran incertidumbre sobre el éxito o fracaso de los objetivos y el aumento a la probabilidad de riesgos dentro de la institución.

5.2 Análisis cualitativo

Subcategoría - Dimensión estratégica

La subcategoría Dimensión estratégica tiene conexión con tres grupos de indicadores, siendo la primera, herramientas para el autodiagnóstico, son utilizados dentro de la institución como práctica para definir y lograr una buena gestión de sus proyectos, tal es así que la aplicación de esta política en la entidad es positiva dado que promueve la investigación, el desarrollo, promoviendo el uso de nuevas tecnologías, y visualizando nuevos enfoques y metodologías que permiten incrementar la efectividad y eficiencia de los diferentes procesos que mejoran

la calidad de los productos y servicios, sin embargo podemos notar que siendo éste una mejoría para la institución existen unidades orgánicas que no son partícipes de las estrategias ni uso de instrumentos que elabora la institución para sus clientes internos, siendo estas negativas las mismas que se reflejan en el segundo indicador, objetivos y alcance de la estrategia, que han sido llevados a cabo a través del uso de la tecnología y la innovación aplicados en proyectos y servicios como es el caso del Portal del ciudadano donde se puede acceder a diversos trámites no presenciales con el DNIe y se puede obtener copia certificada de la partida de nacimiento, matrimonio o defunción sin tener que apersonarse a ningún centro de atención, este proyecto se puede decir que está alineado a los objetivos de la institución. Como tercer indicador, la innovación como estrategia, la cual se viene aplicando para mejorar la atención y desarrollando nuevas metodologías y con resultados más ágiles de acuerdo a las necesidades y mayor tranquilidad para el ciudadano.

Subcategoría – Identificación de ideas para desarrollar

Dentro de esta sub categoría se fomenta la generación y selección de nuevas ideas como se puede observar en el indicador Creatividad e innovación, la institución viene proponiendo un proyecto de innovación con otras instituciones públicas para el desarrollo de la plataforma nacional de autenticación de la identidad. En el segundo indicador, Adaptación y difusión, los nuevos conocimientos, asesorías y asistencia técnica son a saber de toda la institución haciendo partícipe a sus gerencias, las políticas de innovación abren una visión para determinar los lineamientos adecuados para aplicarlos, un proyecto claro es el Registro Civil Bilingüe, el cual ha seguido metodologías de proyectos para adaptarlos dentro de las comunidades indígenas y en la actualidad continúa su difusión y ampliación en número de lenguas, lo que permite emitir partidas de nacimiento, matrimonio, defunción, además del documento de identidad, en nuevas lenguas nativas. Actualmente la Gerencia de Calidad e

Innovación viene aplicando Design Thinking – Metodologías Creativas Agiles, cuya orientación fundamental viene dada por ofrecer una solución a un problema centrado en las personas gracias a su capacidad y conocimientos, además del desarrollo y priorización de los servicios no presenciales. Esta metodología viene a ser parte del tercer indicador, desarrollo de nuevas actividades, al igual que el plan estratégico tecnológico, que servirán para fomentar el desarrollo y nuevas formas de realizar los procesos dentro de la institución.

Subcategoría – Desarrollo de los proyectos

En el análisis que corresponde a la subcategoría Desarrollo de los proyectos, se puede observar que su indicador Gestión de proyectos, existe una unidad orgánica encargada de implementar y gestionar el sistema de gestión por proyectos para lograr el mejoramiento de atención, sin embargo cada área o gerencia gestiona sus propios proyectos internos, por lo que no se cuenta con una biblioteca que centre todos los proyectos en general de la institución. Se aprecia también que se gestionan los proyectos sin embargo no cuenta con las herramientas necesarias para generarlas, sólo cuenta con mejoras de servicio y el uso de la tecnología, como es el caso de las plataformas de autenticación, que se han realizado las pruebas necesarias en conjunto con otras instituciones del estado, pero que aún no tiene el funcionamiento necesario de mejora para el servicio al ciudadano. Ambos indicadores tienen relación al indicar que para que hallan buenas prácticas se debe incluir y definir bien los alcances y medir los tiempos para permitir una buena gestión del proyecto, lo que aún le falta por buscar a la institución.

Subcategoría – Explotación de los resultados

En la subcategoría, Explotación de los resultados, la institución debe contar con un sistema de control de riesgos para conducirse hacia los buenos resultados, sin embargo los resultados

del indicador Gestión del conocimiento recién se encuentra en la búsqueda de los lineamientos y que tipo de innovación emplear y que sean los más adecuados. Esto fortalecerá el Aseguramiento de la innovación, realizando el seguimiento respectivo a las actividades innovadoras y generando una cultura para el cambio, haciendo partícipes a toda la institución y a sus clientes; asimismo no se ve una participación activa de la gerencia ni del área encargada de los proyectos y gestión de la innovación. La Explotación de la innovación, no se visualiza los respectivos registros y ordenamiento de los proyectos llevados a cabo y los innovadores, y una escasa evaluación de los mismos. No se ve aprovechamiento de la tecnología en uso y la constante mejora de servicios.

Análisis emergentes

De acuerdo al análisis de la categoría problema, Gestión de innovación, surgen las categorías emergentes de servicios y proyectos, en el cual los entrevistados indican que los servicios brindados por la institución cumplen con los estándares requeridos, aplicando el uso intensivo de la tecnología, como es el portal del ciudadano en el cual pueden realizar sus trámites de manera virtual sin la necesidad de apersonarse a un centro de atención, pero el acceso se viene incrementando poco a poco surgiendo inconvenientes al ciudadano, no habiendo un control ni el mejoramiento de los mismos, necesitando el desarrollo y priorización de los nuevos servicios.

De igual manera la institución incrementa el número de proyectos, que en el contexto se encuentran supervisados por la oficina de administración y gestión de proyectos (PMO), pero en la práctica es cada unidad orgánica encargada del desarrollo e innovación de sus propios proyectos los cuales también vienen siendo trabajados en conjunto con otras

instituciones públicas. Al igual que los servicios, el área encargada no cumple con una selección de nuevas ideas ni el registro de propiedad intelectual de manera interna.

5.3 Diagnóstico final

Como bien sabemos, la Gestión de innovación es el proceso mediante el cual se organiza y administra los recursos utilizables, como el humano, técnico y económico, y cuya meta es incrementar nuevos conocimientos, nuevas ideas que permitan obtener productos, procesos y servicios, o realizar mejoras a los productos ya existentes, llegando hasta su transformación de mejora (Pavón e Hidalgo, 1997).

De acuerdo a ello, en los resultados finales de triangulación se logra verificar que las estrategias, la revisión y rediseño de los procesos internos para conocer las ineficiencias y oportunidades de mejora no es el más idóneo, ya que no se establecen mecanismos necesarios para la selección de nuevas ideas ni fomenta la creatividad para una cultura de cambio. Así mismo no se ve una participación activa de la gerencia o área encargada de los proyectos de gestión de la innovación para con las demás unidades orgánicas, ya que es el encargado de centrar y alinear todos los proyectos institucionales así como el seguimiento mediante uso de herramientas informáticas, pero que en la práctica no se desarrolla, por lo que hace falta organización e iniciativa para estandarizar correctamente los procesos y sus marcos de trabajo.

Dentro de la subcategoría Identificación de ideas para desarrollar podemos verificar otro punto crítico para su estudio, el cual indica que hay escasez de generación de nuevas ideas y poca participación de los colaboradores, esto manifiesta que no se cuenta con las herramientas necesarias ni el compromiso de los directivos para motivar e incentivar a los

trabajadores para exponer ideas nuevas, ya que ellos están en contacto con los clientes y conocen de las problemáticas de los procesos en el día a día de su labor, la insatisfacción del cliente, aumento del tiempo de atención y costos y estándares no bien definidos lo que puede generar gran incertidumbre sobre el éxito o fracaso de los objetivos, aumentando la probabilidad de riesgos dentro de la organización, sin tener los lineamientos bien definidos y el tipo de innovación más adecuado a emplear.

En la subcategoría Desarrollo de los proyectos permite establecer que los proyectos se lleven a cabo con eficiencia, aplicando tecnologías y el monitoreo de los mismos, además de contar con los recursos y mecanismos necesarios para su mejora. El desarrollo de nuevas actividades, como el plan estratégico tecnológico, servirá para fomentar el desarrollo y nuevas formas de realizar los procesos dentro de la institución, sin embargo muestra el temor de realizar un rediseño de sus procesos y el uso de aplicativos para proyectos que le ayuden a ordenar y hacerlos más efectivos.

En la subcategoría Explotación de los resultados notamos que los servicios brindados por la institución cumplen con los estándares requeridos, teniendo a la mano el uso intensivo de la tecnología, pero no se desarrollan de manera adecuada aumentando los riesgos y disminuyendo la competitividad, solucionando los problemas en el día pero no se planifica a futuro los riesgos que va teniendo la institución año tras año por el crecimiento en atenciones y servicios al ciudadano, tanto a nivel nacional como internacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

**“MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PARA UNA
INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO, LIMA 2018”**

6.1 Fundamentos de la propuesta

El reto de la nueva gestión en las instituciones, basan su competitividad y éxito en la innovación, que es el factor clave para el cambio de la cultura organizacional y la mejor forma de gestionar los recursos disponibles, con el propósito de crear soluciones, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, y dirigir y dar continuidad a las actividades, los recursos y proyectos dedicados a esta actividad.

Dicha afirmación se basa en el sustento teórico de investigación para mejorar el modelo de gestión de la innovación y corregir los puntos críticos en la institución como la falta de incentivo en el rediseño de los procesos. Al respecto, la Teoría de la estrategia y ventaja competitiva, Porter (2006), permitirá utilizar la mejor herramienta de cambio, competitividad y emprendimiento para entender y adoptar la mejor estrategia para los procesos de innovación y lograr los objetivos y metas.

Asimismo, Ortiz y Pedroza (2006), en su Teoría de gestión de innovación considera la generación de nuevas ideas para mejorar y elevar el nivel de la institución, que permitirá a la institución integrar a sus unidades orgánicas para la elaboración del plan estratégico tecnológico generándole ideas de cambio y el alcance de la ventaja competitiva con el apoyo del uso de la tecnología.

Para Schumpeter (2015), la Teoría final, la innovación es una fuerza fundamental y se basa en la transformación de una invención generándole un valor agregado para transformarse en innovación y estableciendo posicionamiento hacia nuevos mercados.

El autor, las invenciones son el peldaño de las innovaciones ya que pueden ser explotables, generando un avance hacia la tecnología, además da a notar que la transformación, la economía y el desarrollo tecnológico, son el motor fundamental de progreso y mejora para la organización, por lo que hace entender que hay muchas formas de gestionar la innovación y conocer las tendencias del entorno.

En el presente trabajo, se proponen los sustentos necesarios para fundamentar las deficiencias encontradas como la falta de incentivo para el rediseño de los procesos, el alinear los proyectos al enfoque de la gestión de proyectos y escasa gestión del conocimiento, por ello la propuesta logrará establecer un modelo actual de gestión de la innovación, para la mejora orientada a los procesos de negocio de la entidad, haciendo partícipe al entorno laboral, impulsando en sus trabajadores la creatividad en base a su experiencia.

6.2 Problemas

Los problemas ubicados después del análisis general, son los siguientes:

Problema 1

Falta de incentivo para el rediseño de los procesos en la innovación.

Problema 2

Descentralización de los proyectos de cada unidad orgánica por la falta de alineación al enfoque de la gestión de proyectos.

Problema 3

Escasa participación y conocimiento de las gerencias para la elaboración del plan estratégico tecnológico de la institución.

Figura 14. Priorización de problemas. *Fuente:* Elaboración propia.

En el caso del problema 1, las causas que lo originan son:

Los conocimientos adquiridos del proceso no son transmitidos a toda la organización.

Las actividades de innovación y los cambios de la tecnología no se encuentran distribuidos de manera homogénea entre los diversos sectores.

Falta de identificación con el perfil innovador.

No hay mapeo de todos los procesos.

Para el problema 2, lo origina:

Imposibilidad de adaptarse a los cambios.

No hay relación entre los proyectos y las estrategias empresariales.

Falta de metodología para gestionar los proyectos.

Falta de alineamiento con la estrategia

Para el problema 3, lo ocasionan:

Falta de necesidades tecnológicas.

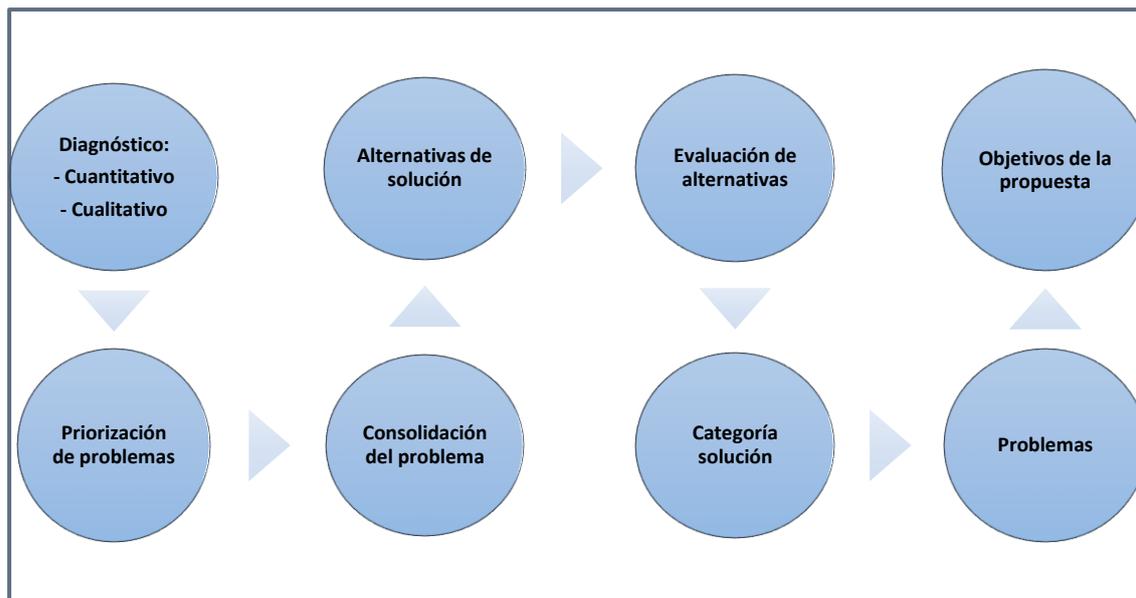
Escaso conocimiento tecnológico.

No determina los lineamientos informáticos necesarios, hardware, software.

Llegan a colapsar los sistemas y el soporte técnico.

6.3 Elección de la alternativa de solución

El presente trabajo de investigación se planteó con el fin de encontrar los orígenes de la problemática en la gestión de la innovación, ya que se producen inadecuados procesos en la gestión de la entidad. En base a ello, el siguiente esquema ha permitido hallar las mejores alternativas de solución que permitan renovar sus procesos administrativos.



Es así que dicho esquema, ha logrado el estudio y el desarrollo de los objetivos obtenidos de la priorización de los problemas, contrastados con la categoría solución, de lo cual se obtiene:

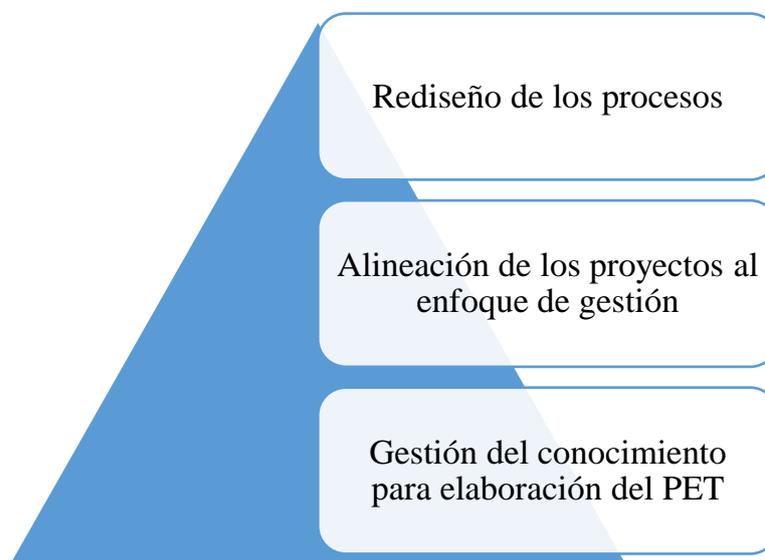


Figura 15. Esquema de objetivos de la propuesta. *Fuente:* Elaboración propia.

6.4 Objetivos de la propuesta

Se propone:

Objetivo 1: Rediseño de los procesos.

Para este objetivo en estudio se debe fomentar la participación de los trabajadores en el desarrollo de los procesos de innovación de los servicios o productos, mediante el estímulo e incentivo para generar una cultura de cambio y de mejora continua.

Implementación de equipo de innovación institucional.

Desarrollo y ejecución de talleres de innovación.

Participación del personal en propuestas de innovación.

Objetivo 2: Alineación de los proyectos al enfoque de la gestión de proyectos.

Se propone centralizar y gestionar todos los proyectos de la institución.

Inventario de proyectos que vienen desarrollando las unidades orgánicas.

Estandarizar los proyectos alineándolos a la metodología de gestión de proyectos.

Incorporación de la herramienta informática Project Server, que permite integrar los productos o servicios a la gestión de proyectos.

Generar reportes de avances.

Objetivo 3: Gestión del conocimiento para elaboración del plan estratégico tecnológico.

Se debe lograr integrar la participación y capacitación del personal de todas las unidades orgánicas en la elaboración del PET, para alcanzar una ventaja competitiva y gran cambio en la institución.

Conformar el equipo de elaboración del PET.

Elaboración del Plan Estratégico Tecnológico

Seguimiento Operativo al PET

6.5 Justificación de la propuesta

El presente trabajo de investigación alcanzará la implementación de la innovación y mejora de los procesos permitiendo a la institución optimizar los trabajos y conocer el día a día de los procesos y su problemática mediante el involucramiento y participación de los trabajadores, además de brindar mejores servicios y productos.

El desarrollo de las propuestas de solución representa una alternativa viable y de mejora para la organización, ya que cuenta con los recursos necesarios para el logro de los resultados y gestión de los proyectos, además de fomentar el trabajo en equipo e integración de la organización, y para que la institución alcance un nuevo nivel y adaptabilidad cultural que generará nuevos modos de pensar y actuar dentro y fuera de la institución.

Se implementará una herramienta informática que servirá para controlar y hacer el seguimiento necesario a los proyectos que brinda la institución, ofreciendo buena calidad de servicio, además de agilizar los procesos y seguimiento de los recursos informáticos que establecerán los métodos de cambio y competitividad para la institución.

Por lo señalado, esta propuesta servirá para brindar la solución aplicada a una necesidad de mejorar las ideas de cambio en temas de gestión e innovación, para ser implementada desde los procesos estratégicos, trabajo en equipo, alto funcionamiento de los procesos y el uso avanzado de la tecnología, además de llevar a la institución a un nivel de madurez potenciando el éxito del cambio organizacional con una competencia continua y perdurable.

6.6 Resultados esperados

Los resultados esperados son como se detallan a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 10.

Rediseño de los procesos.

Existe	Se espera
23%	77%

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que sólo el 23% se desarrollan adecuadamente los procesos en la institución, siendo uno de los puntos a desarrollar ya que se espera su optimización a un 77%. Hoy en día las instituciones rediseñan y automatizan sus procesos de negocio con tecnología de punta, primero identificando y evaluando los puntos críticos a fin de determinar la aplicación del rediseño. En ese sentido, es importante mencionar que el cliente interno es un recurso esencial para la obtención de estos resultados, ya que genera la exposición de ideas innovadoras dentro de la organización, por lo que se ha previsto que los trabajadores sean involucrados e incentivados para crear el cambio en la institución, ya que ellos son los que conocen mejor el día a día de los procesos y su problemática.

Tabla 11.

Alineación de los proyectos al enfoque de la gestión de proyectos.

Existe	Se espera
9%	91%

Se espera que el 91% de todos los proyectos sean enfocados y alineados a un solo esquema de la institución, cuya labor se efectúa a través del área encargada de proyectos de la gerencia de calidad e innovación, logrando así centralizar, hacer seguimiento, control y evaluación de los proyectos. Con ello se estaría administrando la base del conocimiento en la organización.

Tabla 12.

Gestión del conocimiento.

Existe	Se espera
19%	81%

Es otro de los puntos de estudio, ya que sólo el 19% de las unidades orgánicas participan y tienen conocimiento sobre el PET, del beneficio y soporte tecnológico como oportunidad estratégica a la institución, ya que a través de ello se pueden identificar las necesidades y riesgos futuros. Se espera que el 81% logre su participación integral para el mismo desarrollo y competitividad de la empresa.

6.7 Desarrollo de la propuesta

6.7.1. Objetivo 1: Rediseño de los procesos.

Plan de actividades

Actividades	Explicación	Tareas	Responsables	Tiempo
Implementación de equipo de innovación institucional	Conformar un grupo de trabajo con el objetivo de presentar propuestas de innovación y mejora a los procesos y servicios que brinda la entidad.	Establecer cronograma de reuniones periódicas.	Líder de Equipo de Innovación Institucional.	2 días
		Revisar los servicios actuales y proponer mejoras a estos.		30 días
		Elaborar y exponer propuestas de innovación como parte del proceso de mejora continua.		15 días
Desarrollo y ejecución de talleres de innovación y procesos	Planificar un programa de capacitación	Programar talleres de capacitación al personal en temas de innovación.	Oficina de capacitación.	7 días
		Ejecución de talleres de innovación		30 días
Participación del personal en propuestas de innovación	Manera de motivar la responsabilidad del grupo de trabajo.	Concurso de propuestas de innovación.	Comisión evaluadora de innovación	2 días
		Evaluación de propuestas de innovación		7 días
		Selección y premiación de las mejores propuestas		5 días

Solución técnica

De acuerdo a las actividades desarrolladas, se tomará en cuenta cinco aspectos que involucran el estudio y desarrollo de los procesos: Identificar – Analizar – Generar – Evaluar – Ejecutar y controlar.

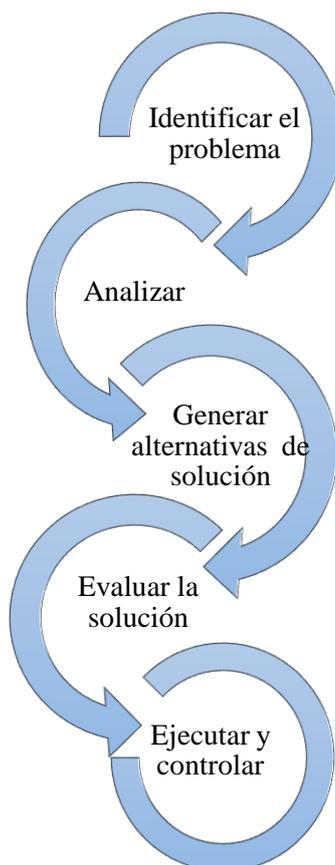


Figura 16. Solución técnica – objetivo 1. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores

$$\text{Propuestas aceptables} = \frac{\text{Oportunidades de innovación del proceso}}{\text{Total de oportunidades válidas}} \times 100 \%$$

Se relaciona el nivel de propuestas efectuadas versus propuestas seleccionadas.

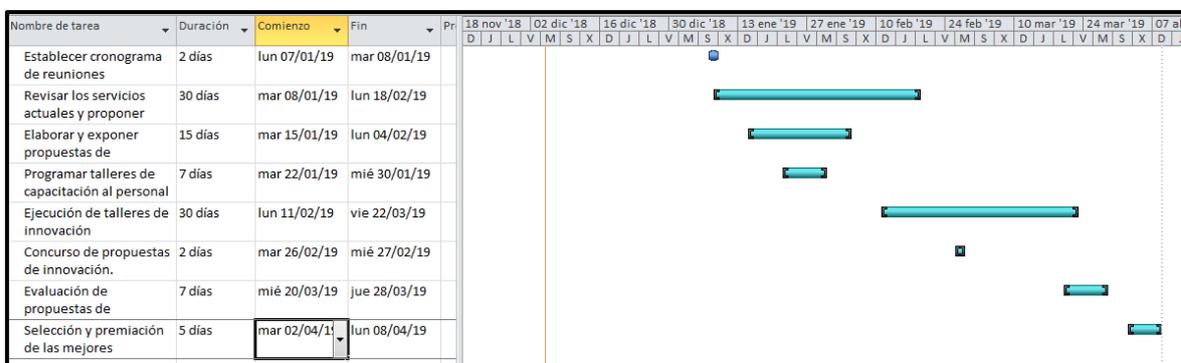
Solución administrativa

Se creará un equipo de trabajo que revise y exponga los proyectos y procesos institucionales con la colaboración de los servidores, a quienes se les capacitará con talleres referentes a temas de innovación y tecnología actualizada, y a la vez se realizarán concursos para la presentación de propuestas.

Para identificar se debe comprender el problema para definirlo y analizarlo, ya sea es un solo análisis o si es muy complejo se deberá dividir en segmentos para realizar el estudio en cada una de las partes.

Cronograma (Diagrama de Gantt)

Se cumplirán las siguientes actividades:



Se asignarán prioridades así como equipos de trabajo y talleres para los trabajadores para que analicen los procesos de la institución, además de nombrar un comité de trabajo que reportará los avances.

Presupuesto

CODIGO	RUBROS	COSTO UNITARIO EN SOLES	TOTAL S/.
	BIENES		
	Materiales de escritorio	630.00	
	Libro	100.00	
01	Material de computo	200,00	
	Impresiones	120.00	1350.00
	Adquisición de material para capacitación		
	Implementación de sala de taller		
	SERVICIOS		
02	Movilidad y viáticos	220.00	
	Teléfono	150.00	2570.00
	Internet	200.00	
	Coffee Break	2000.00	
	REMUNERACIONES: S/.		
03	Asesor- Consultor	1000.00	
	Asesor- Estadístico	250.00	1500.00
	Contratación a capacitador	250.00	
	TOTAL		S/. 5420.00

Viabilidad económica

La primera propuesta es viable ya que los talleres de capacitación se realizarán en aulas y auditorio de la institución ambientados correctamente y equipados con equipos multimedia del área de la GTI; y en aspectos de aprendizaje se recibirá el apoyo de la oficina de capacitaciones que cuenta con docentes competentes en los temas de innovación y gestión.

Evidencia

Se evidencia la ejecución de talleres para capacitar al personal en temas de innovación y procesos (Anexo 9).

6.7.2. Objetivo 2: Alineación de los proyectos al enfoque de la gestión de proyectos.

Plan de actividades

Actividades	Explicación	Tareas	Responsables	Tiempo
Inventario de proyectos que vienen desarrollando las unidades orgánicas	Los proyectos ofrecen	Solicitar a la unidad orgánica los proyectos en curso	PMO (Project Management Office)	5 días
		Evaluar los proyectos declarados por la PMO		30 días
		Determinación de proyectos institucionales		15 días
Estandarizar los proyectos alineándolos a la metodología de gestión de proyectos	incrementar su rentabilidad y potenciar su desarrollo. Por ello, para que éstos sean debidamente impulsados, será primordial un área exclusiva para su gestión.	Elaborar la documentación obligatoria de los proyectos Establecer roles de las personas involucradas de los proyectos Verificar los recursos asignados al proyecto	Coordinador de unidad orgánica	30 días
Integrar los proyectos a la herramienta informática (Project server) de gestión de proyectos	Incluir los proyectos en el portafolio de la entidad Seguimiento centralizado de proyectos	15 días		
Reportar avances	Compromisos adquiridos por el área encargada	Elaborar reportes de avance	PMO (Project Management Office)	2 días
		Establecer periodicidad de entrega de reportes a la unidad orgánica		2 días

Solución técnica

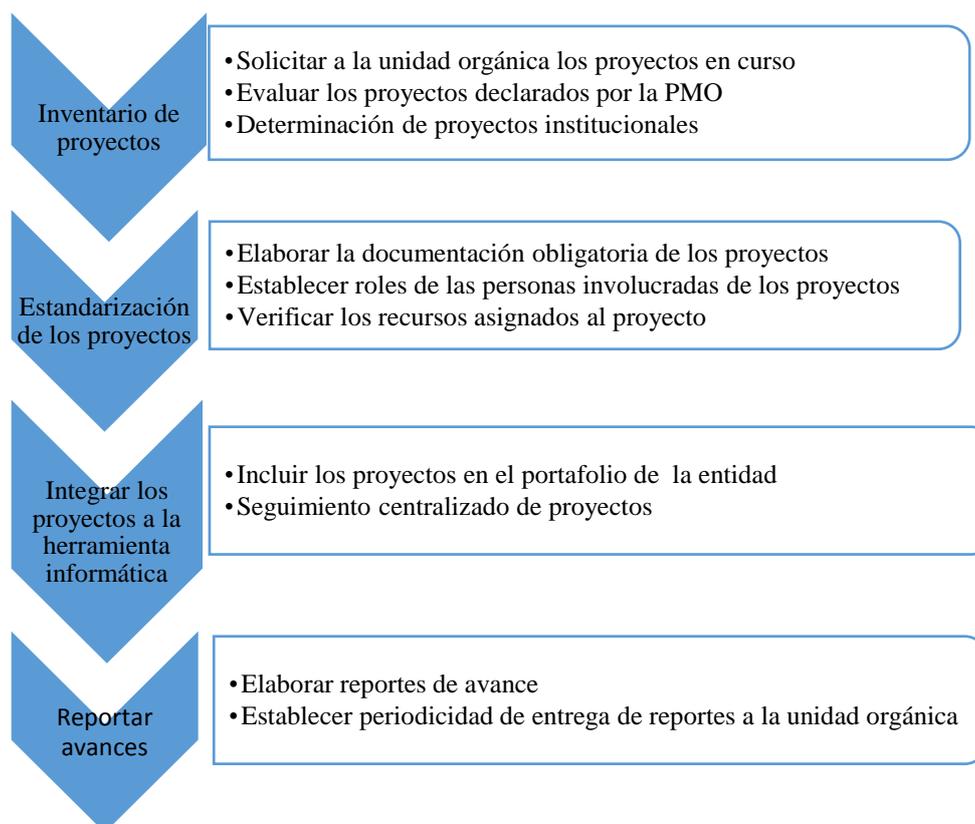


Figura 17. Solución técnica – objetivo 2. Fuente: Elaboración propia.

Se establecerá a través de la PMO (Oficina de proyectos) la centralización de los proyectos para ser estos alineados a la estructura de la institución, para lo cual se establecerán los roles por áreas para ejecución y reporte de los mismos.

Indicadores

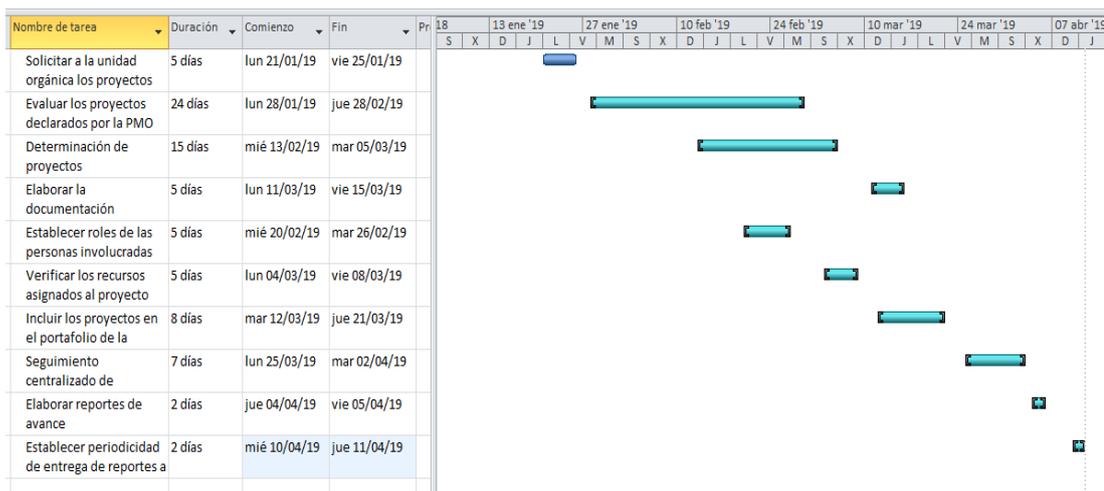
$$\frac{\text{Número de proyectos institucionales}}{\text{Número de proyectos culminados}} \times 100 \%$$

El indicador permitirá obtener el número de proyectos ejecutados, ya que relaciona los proyectos institucionales actuales versus los proyectos culminados.

Solución administrativa

Se estandarizarán los proyectos en general, llevando el control de los mismos para luego incluirlos en el portafolio institucional.

Cronograma (Diagrama de Gantt)



Desarrollo de las actividades para inventario, su estandarización e integración de los proyectos.

Presupuesto

CODIGO	RUBROS	COSTO UNITARIO EN SOLES	TOTAL S/.
	BIENES		
01	Materiales de escritorio	630.00	1350.00
	Libro	100.00	
	Material de computo	200,00	
	Impresiones	120.00	
	SERVICIOS		
02	Movilidad y viáticos	220.00	318370.00
	Teléfono	150.00	
	Adquisición de licencias de software de proyectos y	5000.00	
	Repotenciamiento y reconfiguración de proyecto	213000.00 100000.00	
	REMUNERACIONES: S/.		
03	Asesor- Consultor	1000.00	1500.00
	Asesor- Estadístico	250.00	
	Asistente para apoyo en trabajo de campo.	250.00	
TOTAL			S/.321220.00

Viabilidad económica

La segunda propuesta es viable en el sentido de solicitar y verificar los proyectos de cada unidad orgánica, con el apoyo de los mismos colaboradores de la institución; pero se harán inversiones en los aspectos de adquisición de licencias originales de software y potenciamiento de la herramienta informática (Project server).

Evidencia

Se evidencia el reordenamiento de los proyectos y uso de tecnología.

Se implementará herramienta informática (Project server) para la ejecución de gestión de proyectos, con licencia de software y versión original del programa:

Project Server 2013 with SP1 64-Bit (English) - Microsoft Imagine

Fabricante: Microsoft Corporation

Plataformas: Windows

Microsoft Project es un software de administración de proyectos diseñado, desarrollado y comercializado por Microsoft para asistir a administradores de proyectos en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.



Descripción	P. Unitario (US \$ Dolares)
<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Project Professional 	\$ 1,696.14

- En el cuadro de presupuesto se ha considerado 38 licencias (1 licencia por unidad orgánica)

MONEDA: DOLARES AMERICANOS
 VALIDEZ DE OFERTA: 5 DIAS UTILES
 SI INCLUYE IG
 FORMA DE PAGO: A 3 DIAS DE ENTREGADO LAS LICENCIAS (NEGOCIABLE).

6.7.3. Objetivo 3: Gestión del conocimiento para la elaboración del PET.

Plan de actividades

Actividades	Explicación	Tareas	Responsables	Tiempo
Convocar la participación de cada unidad orgánica	Es necesaria la participación de las unidades orgánicas, para que expongan sus necesidades tecnológicas, relacionadas a sus funciones establecidas.	Designación de representante de unidad orgánica.	Gerencia de Planificación.	7 días
Conformar el equipo de elaboración del PET	Los representantes de cada unidad orgánica serán los portadores y expositores de las necesidades tecnológicas para el desempeño de sus funciones y la provisión de servicios institucionales.	<p>Conformación del equipo.</p> <p>Establecer el líder del equipo de elaboración del PET.</p> <p>Establecer los horarios de trabajo dedicado, por cada unidad orgánica.</p> <p>Efectuar una capacitación, respecto al PET, a los integrantes del equipo.</p>	Gerencia de Planificación	<p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>1 día</p> <p>2 días</p>
Elaboración del Plan Estratégico Tecnológico	Será utilizado como herramienta para que la entidad logre el cumplimiento de sus objetivos institucionales, basando en la misión organizacional.	<p>Identificación de Activos de TI.</p> <p>Determinar recursos tecnológicos que ayuden a la entidad a obtener un nivel de tecnología adecuado para la eficiente provisión de servicios.</p> <p>Analizar situación actual de la infraestructura tecnológica de la entidad.</p> <p>Revisión del portafolio de proyectos.</p>	Gestor del PET	<p>7 días</p> <p>3 días</p> <p>7 días</p> <p>2 días</p>

		<p>Programar reuniones, entrevistas y encuestas con los directivos de las unidades orgánicas.</p> <p>Proyectar el PET</p> <p>Gestionar aprobación del PET.</p>		<p>15 días</p> <p>7 días</p> <p>3 días</p> <p>1 día</p>
Seguimiento Operativo al PET	Es necesario el seguimiento para poder detectar desviaciones a lo planificado e implementar las acciones correctivas que correspondan.	<p>Elaborar Plan de acción.</p> <p>Revisión de avance del PET.</p> <p>Auditorias de Avance.</p>	Gerencia de Planificación	<p>2 días (mensual)</p> <p>7 días (mensual)</p> <p>1 día (mensual)</p>

Solución técnica

Se detalla el proceso de gestión para el plan estratégico tecnológico:

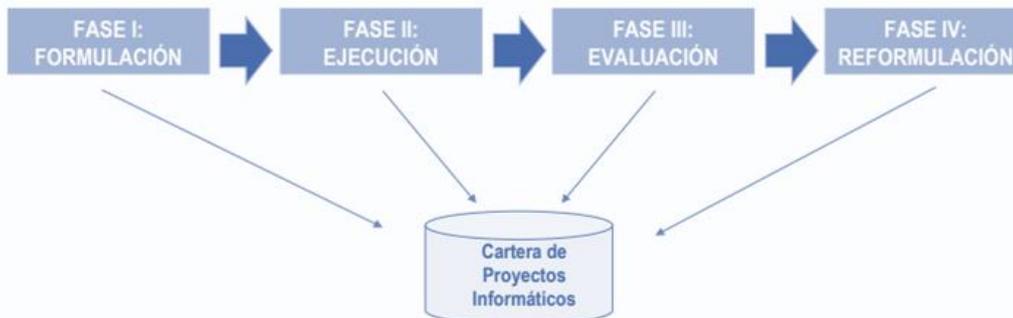


Figura 18. Solución técnica – objetivo 3. Fuente: Elaboración propia.

Este proceso servirá para conformar el equipo encargado de la elaboración del PET y las fases que llevará a cabo para la formulación hasta la ejecución.

Indicadores

$$\frac{\text{Número de ideas generadas}}{\text{Oportunidades de innovación x Total de colaboradores}} \times 100 \%$$

Con el indicador apreciamos el número de ideas generadas versus las oportunidades de innovación por el total de colaboradores

Solución administrativa

Determinación de recursos tecnológicos que ayuden a la entidad a obtener un posicionamiento tecnológico adecuado para la eficiente provisión de servicios, interactuando con otras instituciones del estado, por lo que la elaboración del PET ayudará a:

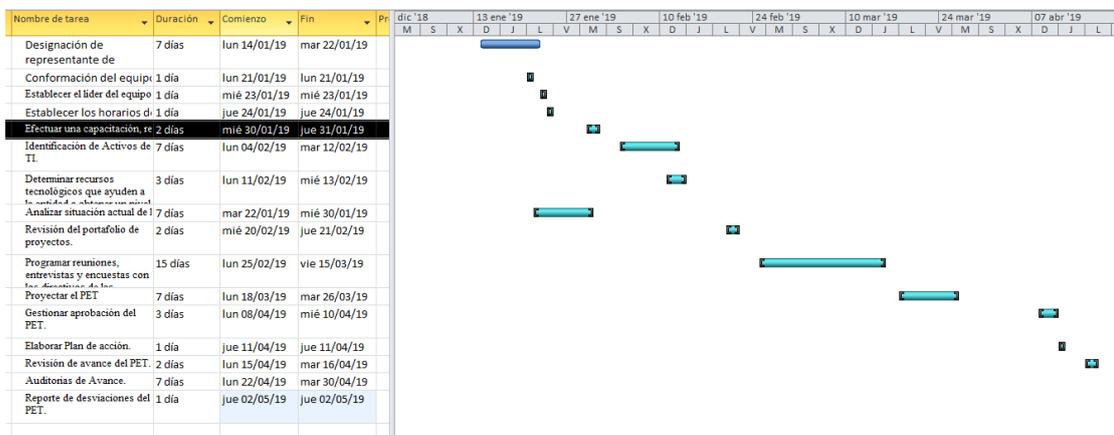
Mejorar la calidad de los servicio de TI.

Implementar la gestión del conocimiento.

Contribuir en acortar la brecha de la era digital con otras entidades del estado.

Promover servicios tecnológicos.

Cronograma (Diagrama de Gantt)



Se programan fechas para la conformación del equipo de trabajo que llevará a cabo el PET, la elaboración con ayuda de los trabajadores y se realizará una ejecución de prueba.

Presupuesto

CODIGO	RUBROS	COSTO UNITARIO EN SOLES	TOTAL S/.
01	BIENES		1350.00
	Materiales de escritorio	630.00	
	Libro	100.00	
	Material de computo	200,00	
	Impresiones	120.00	
02	SERVICIOS		570.00
	Movilidad y viáticos	220.00	
	Teléfono	150.00	
	Internet	200.00	
03	REMUNERACIONES: S/.		1500.00
	Asesor- Consultor	1000.00	
	Asesor- Estadístico	250.00	
	Asistente para apoyo en trabajo de campo.	250.00	
TOTAL			S/.3420.00

Viabilidad económica

La segunda propuesta es viable en el sentido de solicitar y verificar los proyectos de cada unidad orgánica, con el apoyo de los mismos colaboradores de la institución; pero se harán inversiones en los aspectos de adquisición de licencias originales de software y potenciamiento de la herramienta informática (Project server).

Evidencia (descripción)

Se evidencia la ejecución del PET en temas tecnológicos (Anexo 9).

6.8 Consideraciones finales de la propuesta

Se puede tomar conciencia y observar que la gestión de la innovación se considera como en algunas ocasiones como la creación de nuevos productos, como el avance de la tecnología, gestión de proyectos innovadores, procesos de innovación; lo que se afirma como la idea de lo nuevo.

Toda investigación proporciona nuevos conocimientos que serán utilizados por otros para crear nuevos instrumentos o herramientas para las organizaciones o la sociedad, por ello es fundamental que la información proporcionada en la investigación es obtenida de fuentes confiables y de forma adecuada, es decir no presenta datos ficticios.

De acuerdo con Kline (1985), la gestión de la innovación no es un proceso lineal, por lo que se pueden considerar varias vistas para innovar y sacar ventaja competitiva para la organización, implementarla y seguir con la retroalimentación de información e investigación dentro de los procesos retroactivos.

Se considera una visión más amplia del conocimiento, desarrollo de los procesos, alineación de los proyectos para mantener un orden de los mismos y adaptabilidad para la gestión del conocimiento ante la complejidad del cambio.

Por lo que se ha podido probar que la investigación es viable por lo que no requiere de mucho costo y la mayoría de las actividades se desarrollan dentro de la organización y se ha podido dar una alternativa de solución por varios puntos de vista.

CAPÍTULO VII
DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión de innovación para una institución del sector público, Lima 2018” se ha desarrollado en base a que se identificó que en las instituciones públicas no se viene gestionando adecuadamente la innovación, por lo tanto dichas innovaciones presentan algunas problemáticas.

Esta investigación enfocada en la gestión de la innovación busca descubrir los mecanismos necesarios para que se mejore su gestión y capacidad innovadora y con ello servir mejor a los ciudadanos, ya que la entidad no ejecuta frecuentemente campañas o programas de encuestas y sondeo a la ciudadanía, a fin de medir el nivel de calidad y aceptación de los productos y servicios que provee en materia de identificación, registro civil y certificación digital, como también el atender las necesidades de los mismos trabajadores y ciudadanos quienes son sus principales usuarios y requieren saber su participación dentro de las expectativas que tiene la institución, a fin de generar indicadores que le permitan visualizar el nivel de aprobación o en su defecto la disconformidad, a fin de mejorarlos.

CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Las conclusiones para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

Primera: Se propuso un modelo de gestión para optimizar los procesos de innovación en una institución pública, ya que se pudo detectar la problemática existente a través del método cuantitativo (encuestas) y cualitativo (entrevistas).

Segunda: Se diagnosticaron las estrategias de mejora para el modelo de gestión de innovación de acuerdo a la opinión de los trabajadores, para proponer los sustentos necesarios a las deficiencias en la falta de incentivo en el rediseño de los procesos.

Tercera: Se conceptualizaron las teorías y metodologías adecuadas, y se analizaron y triangularon las categorías, subcategorías y análisis emergentes, para llegar a los objetivos adecuados.

Cuarta: Se validaron y aprobaron los instrumentos cuantitativos y cualitativos mediante juicio de expertos, bajo los criterios de coherencia, relevancia, claridad y suficiencia del contenido.

Quinta: Se propuso la mejora para el modelo de gestión de innovación mediante el desarrollo del Plan Estratégico Tecnológico el cual establece el soporte a los requerimientos informáticos que se generan de las necesidades de los procesos, además de ser una herramienta práctica y efectiva para el desarrollo de las plataformas técnicas de la organización.

Sexta: Exponer propuestas de innovación como parte de la mejora continua al rediseño de los procesos y el involucramiento de la oficina de proyectos para la alineación a un mismo enfoque de gestión.

Séptima: Se puede apreciar que para este modelo concurren los aspectos de gestión e innovación de manera secuencial, lo que permite a las organizaciones la competitividad, el desarrollo sostenible y la mejora continua, desde la medición hasta la generación de una cultura transformadora y de cambio.

7.2 Sugerencias

Primera: Es necesario el compromiso del área de proyectos de acuerdo a su función en la institución, sea el responsable de crear, centralizar y administrar los procesos de innovación, además de brindar las herramientas necesarias y liderar a cualquier área o unidad orgánica que esté desarrollando cualquier proyecto o servicio de innovación.

Segunda: Se recomienda realizar actualizaciones constantes de los proyectos, para que puedan renovarse y obtener el funcionamiento adecuado y óptimo, eliminando las fallas y riesgos a futuro.

Tercera: Evaluar e informar el desempeño frecuente de la gestión de la innovación, incluyendo los resultados logrados por la institución.

Cuarta: Se recomienda la actualización del inventario y uso de la cartera de proyectos.

Quinta: Contar con los recursos necesarios para soportar los procedimientos de continuidad y recuperación, en lo que se refiere al capital humano, tecnología e infraestructura.

Sexta: Obtener conocimientos innovadores de fuentes externas, como la política nacional de modernización de la gestión pública, y adaptarlo a la ya existente de la institución.

CAPÍTULO IX
REFERENCIAS

Asociación de la Industria Navarra (2008) *La gestión de la Innovación en 8 pasos*. Guía práctica. Recuperado de: <http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/8pasosinnovacion.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2016) *Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos*. Monografía del BID. Washington, D.C.: Biblioteca Felipe Herrera del banco Interamericano de Desarrollo. A&s Information specialists, LLC.

Benavides, (1998) *Tecnología, innovación y empresa*. Estrategias de innovación y estrategias tecnológicas de la empresa.

Benzaquen, J. (2013) *Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano*. Recuperado de: <http://docplayer.es/6843563-Calidad-en-las-empresas-latinoamericanas-el-caso-peruano.html>. Extraído el 20 de setiembre del 2018.

Bracken, M., Greenway A. (2018). *How to achieve and sustain government digital transformation*. Inter-American Development Bank.

Bravo, J. (2008) *Gestión de procesos*. Chile: Evolución S.A. Recuperado de: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20Overs%F3n%20especial.pdf>

Boveri, B. (2008) *Gestión de proyectos*. España: Publicaciones Vértice S.L.

Carrasco, J. (2013) *Propuesta de un modelo de gestión de la innovación basado en la gestión por procesos para que una asociación de Mypes del sector calzado de Lima pueda cumplir pedidos mayores a la capacidad individual*. Tesis para optar al título profesional de ingeniero industrial. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de educación Laurus de Venezuela*. 12: 180-205. <http://www.ics-aragon.com/cursos/iacs/102/lectura-recomendada-2-2.pdf>.

Dirube (2004) *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Escorsa Castells, P. y Valls Pasola, J. (1997). *Tecnología e Innovación en la Empresa. Dirección y Gestión*. Barcelona: Ediciones UPV.

Escorsa, P. y Valls, J. (2003) *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Fundación COTEC (1999). *Temaguide Tomo 1: Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para las empresas*. Tomo 1. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. Disponible en: [http://www.cotec.es/descarga.jsp?fichero=/docs/ficheros/200505110048_6_0.zip&nombre=M%C3%B3dulo%20I%20\(931%20KB\)](http://www.cotec.es/descarga.jsp?fichero=/docs/ficheros/200505110048_6_0.zip&nombre=M%C3%B3dulo%20I%20(931%20KB))

Gabor, A. (1991) *Deming: El hombre que descubrió la calidad*. España: Ediciones Granica.

González, J.; García, L.; Lucero, C.; Romero, N. (2014) *Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas*. Pensamiento & Gestión, 36. ISSN 1657-6276.

Recuperado de:

file:///C:/Users/soporte/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_64631418004.pdf.

Extraído el 3 de septiembre del 2018.

Harris, M. (2001) *Antropología cultural*. Madrid: Alianza Editorial. Recuperado de:

<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/harris-marvin-antropologia-cultural.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill.

Hidalgo, A., León, G. y Pavón, J. (2002) *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones Pirámide. Madrid.

- Hurtado, A. (2012) *Diseño de un Modelo de gestión por procesos de los servicios tecnológicos del centro de innovación tecnológica de la madera – CITEmadera*. Tesis para optar el grado de maestro en gestión tecnológica empresarial. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Fundación Sypal. Recuperado de: <file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf>
- Hurtado de Barrera, J. (2008). *Investigación Holística*. Blog sobre metodología de la investigación, la epistemología y la didáctica desde una comprensión sintagmática de la ciencia. Recuperado de: <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-proyectiva.html>
- Kline, S. (1985) *Innovation is not a linear process*. *Research Management*, 28: 36-45. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/00345334.1985.11756910>. Extraído el 10 de setiembre del 2018.
- Kotler, P., Armstrong, G. (1989) *Principles of marketing*. Cuarta edición. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2014). *The fourth Revolution. The global race to reinvent the State*. Nueva York. The Penguin Press.

- Mira, M., Casadesús, M. y Honore, L. (2016) *El impacto de los sistemas estandarizados de gestión de la innovación sobre la capacidad de innovación y el rendimiento empresarial: un estudio empírico.* 41:26-44. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.06.002>
- Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C., Távara, R. (2014) *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú.* – Lima. Universidad ESAN. p.230. ISSN de la serie 2078-7979. Recuperado de: https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf. Extraído el 24 de agosto del 2018.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ra Edición. OECD Publications. Paris.
- Ortega, F. (2017) El registro civil e identificación en la región y el mundo. *Revista Derecho Electoral.* 25: 175-197. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6273225>
- Ortiz, S. y Pedroza, A. (2006) *¿Qué es la gestión de innovación y la tecnología?*. ISSN: 0718-2724. 64-82. <https://www.researchgate.net/publication/26446915/download>.
- Ortiz, S. y Pedroza, A. (2008) *Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos.* 3: 112-122. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242008000100011>

Pareja, A. (2016). *Consumer satisfaction – Caribbean Area*. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional del Estado.

Pareja, A., Fernández, C., Blanco, B., Theobald, K., Martínez, A. (2017). *Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos*. Monografía del BID.

Pavón, J. e Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación*. España: Pirámide.

Pavón, J. e Hidalgo, A. (1999). *Gestión de la innovación: un enfoque estratégico*. España: Pirámide.

Perrenoud, P. (2008). *Revista de docencia universitaria, construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?*. Recuperado de: <file:///C:/Users/alumno/Downloads/6270-20500-1-PB.pdf>.

Portal Institucional PCM - Secretaría de Gestión Pública, 2018) Mejor Atención al Ciudadano - MAC. <http://sgp.pcm.gob.pe/mejor-atencion-al-ciudadano-mac/>

Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva – Líderes del management*. 1ra. Reimpresión. Colombia: Planeta Colombiana S.A.

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>

Ramírez-Alujas, A. (2012). *Innovación en las organizaciones y servicios públicos: El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa*. Recuperado de: <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21177/22439>. Extraído el 20 de setiembre del 2018.

Robayo, P. (2016) La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Revista Suma de Negocios*; 7: 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>.

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*; 82; 179-200. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>

Sainz de Vicuña, J. (2006) *Innovar con éxito*. España: ESIC Editorial.

Santos, D. (2017). *Gestión de la Innovación en una PYME peruana de base tecnológica: un caso de estudio*. Tesis para optar al Título de Magister en Gestión Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Schumpeter (2015) *Final, La innovación y Schumpeter*. 86: 31-34. Recuperado de: <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/acteconomica/index>

Thompson y Strickland (2012) *Administración Estratégica: teoría y casos*. México: McGraw-Hill. Recuperado _____ de:

http://www.academia.edu/10255933/28082014Administracion_Estrategica_18edi

Thompson

Velasco, E., Zamanillo, I. y Gurutze, M. (2014) *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*.

Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/28200735>. Extraído el 20 de setiembre del 2018.

Yrivarren, J. (2015) *Identidad digital: La identificación desde los registros parroquiales al DNI electrónico*. Perú: RENIEC

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Estrategias de mejora del modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público, Lima, 2018.		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
<p>Formulación del problema.</p> <p>¿Cómo optimizar los procesos que permitan generar un nuevo modelo de gestión de la innovación, en una institución del sector público?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Estructurar un modelo de gestión para optimizar los procesos de la innovación en una institución del sector público</p>	<p>La decisión de efectuar ésta investigación es para encontrar alternativas de mejora al modelo actual de gestión de la innovación de una institución del sector público, con el ánimo de hacerla más competente, lo cual permita establecer nuevos lineamientos, procesos más asertivos y mejores servicios, así como productos al cliente-ciudadano que requiera de los servicios de identificación y estado civil. Por tanto, es necesario identificar los actuales niveles de innovación a los cuales ha llegado la organización a través de su Gerencia de Calidad e Innovación, dado que ello permitiría, además, verificar oportunidades de creación de nuevos productos y servicios a la población, logrando, asimismo, escalar a un nuevo nivel de investigación e innovación. En efecto, según Gartner (2011), su Modelo de Maduración de la Gestión de Innovación – IMMM por sus siglas en inglés, revelan que la organización podría estar avanzando desde el primer nivel hacia el segundo de cinco niveles identificados, lo cual le permitiría reducir costos en sus productos innovados y mejorar la satisfacción del cliente-ciudadano, reduciendo a la vez los tiempos de gestión y mejorando los indicadores, que para este tema de innovación se desarrollará en el Marco teórico respectivo. Finalmente, se debe considerar que por la naturaleza de la organización (estatal) se podrá generar una mejora en la rentabilidad social, por lo que la inversión en innovadores nuevos productos y servicios servirá para cubrir las necesidades de identificación y estado civil de la población.</p>
	<p>Objetivos específicos</p> <p>Diagnosticar el modelo de gestión de innovación según los trabajadores de una institución del sector público en el año 2018.</p>	
	<p>Conceptualizar teóricamente la mejora del modelo de gestión de innovación en una institución del sector público en el año 2018.</p>	
	<p>Diseñar un modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público en el año 2018.</p>	
	<p>Validar los instrumentos para un modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público en el año 2018.</p>	
Metodología		
Sintagma y enfoque	Nivel	Método e instrumentos
Holístico / Mixto	Comprensivo	Deductivo / Inductivo Encuestas y entrevistas

Anexo 2: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO – LIMA, 2018.

INSTRUCCIÓN: Estimado trabajador

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la percepción de la Gestión de la Innovación que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales usted deberá responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA: DIMENSIÓN ESTRATÉGICA					
1	Se difunden los objetivos estratégicos de la institución entre los colaboradores	1	2	3	4	5
2	La estructura organizacional facilita la toma de las decisiones	1	2	3	4	5
3	Se fomenta el desarrollo de productos y/o soluciones novedosas en la institución	1	2	3	4	5
4	Se promueve una cultura de innovación en la institución	1	2	3	4	5
5	Se lleva a cabo una evaluación del estado de la innovación y uso intensivo de tecnologías en la institución	1	2	3	4	5
6	Se llevan a cabo una revisión de sus procesos internos para conocer su situación, detectar ineficiencias e identificar oportunidades de mejoras en la institución	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: IDENTIFICACIÓN DE IDEAS PARA DESARROLLAR						
7	Se fomenta la creatividad y generación de ideas en la institución	1	2	3	4	5
8	Se establecen mecanismos para la selección de nuevas ideas en la institución	1	2	3	4	5

9	Los nuevos conocimientos generan valor para la Institución y sus clientes	1	2	3	4	5
10	Los nuevos conocimientos e Innovación se integran a saber general de la Institución	1	2	3	4	5
11	Se fomenta el desarrollo y puesta en marcha de nuevas formas de hacer las cosas en la Institución	5	2	3	4	5
12	Se incentiva el rediseño de los procesos del negocio en la Institución	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: DESARROLLO DE LOS PROYECTOS						
13	Existe priorización y monitoreo de los proyectos en la Institución	1	2	3	4	5
14	En la Institución se aplican las tecnologías de la Información a la gestión de las operaciones	1	2	3	4	5
15	La Institución cuenta con recursos para invertir en el desarrollo de nuevos proyectos	1	2	3	4	5
16	La Institución cuenta con mecanismos para identificar las necesidades de información	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: EXPLOTACIÓN DE LOS RESULTADOS						
17	Se realiza un seguimiento a las actividades de innovación en la Institución	1	2	3	4	5
18	La Institución fomenta una cultura para el cambio	1	2	3	4	5
19	La Institución busca registrar la propiedad intelectual producto de la innovación	1	2	3	4	5
20	Se implantan y evalúan los resultados de los proyectos de innovación en la Institución	1	2	3	4	5
21	Se cuenta con un sistema de control de riesgo para conducir a la Institución hacia los resultados	1	2	3	4	5
22	La Institución busca documentar y socializar las innovaciones implementadas	1	2	3	4	5

Muchas gracias.

Anexo 3: Instrumento cualitativo

Concepto de entrevista	Estrategias de mejora del modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público – Lima.	
Entrevistados		
Entrevistado1 (Entr.1)	Entrevistado1 (Entr.2)	Entrevistado1 (Entr.3)
GOI - Ing. Eddie Cueva	GRCD – Ing. Ricardo Saavedra	GOR – Dr. Cesar Mendoza



Universidad
Norbert Wiener

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerentes
Nombres y apellidos	EI
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entr.1)
Fecha	12 nov 2018
Lugar de la entrevista	Gerencias

Nro.	Preguntas de la entrevista.
1	¿Cuántos años tiene laborando en la entidad? ¿En qué unidad orgánica labora?
2	¿Conoce usted el Plan Estratégico Tecnológico de la entidad?
3	De ser positiva su respuesta anterior, exponga brevemente su participación.
4	¿Sabe usted si la entidad tiene un área o unidad orgánica que gestione los proyectos?
5	¿Conoce usted de algún proyecto que se haya ejecutado y cual ha sido el resultado?
6	¿Sabe usted respecto a proyectos de innovación en la entidad y cuales han sido sus resultados?
7	Que comentarios tiene acerca de la política de innovación de la entidad.

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	<p>¿Cuántos años tiene laborando en la entidad?</p> <p>¿En qué unidad orgánica labora?</p>	<p>5 años</p> <p>En la Sub Gerencia de Innovación</p>
2	<p>¿Conoce usted el Plan Estratégico Tecnológico de la entidad?</p>	<p>Si</p>
3	<p>De ser positiva su respuesta anterior, exponga brevemente su participación.</p>	<p>El Plan Estratégico Tecnológico describe la cartera tecnológica (hardware y software) que posee la entidad y las iniciativas que se desarrollarán para actualizarlas o reemplazarlas; de tal modo que la entidad siempre esté a la vanguardia tecnológica y pueda entregar un mejor servicio a los ciudadanos.</p>
4	<p>¿Sabe usted si la entidad tiene un área o unidad orgánica que gestiona los proyectos?</p>	<p>Cada una de las áreas gestiona sus proyectos internos, bajo la asesoría de la Sub Gerencia de Gestión por Proyectos (la PMO de la entidad).</p>
5	<p>¿Conoce usted de algún proyecto que se haya ejecutado y cuál ha sido el resultado?</p>	<p>El Registro Civil Bilingüe es un proyecto que ha sido ejecutado siguiendo las metodologías de proyectos, y los resultados han sido muy buenos porque sirven para seguir ampliando el número de lenguas que comprende ese RCB. Las buenas prácticas incluyen definir bien alcance y tiempos, para permitir una buena gestión del proyecto.</p>
6	<p>¿Sabe usted respecto a proyectos de innovación en la entidad y cuales han sido sus resultados</p>	<p>El último es la Plataforma de Autenticación Nacional, donde se trabaja en conjunto con PCM. Las pruebas realizadas con la solución tienen buenos comentarios por parte de los ciudadanos, y con algunas iteraciones más estará lista para desplegarlo a nivel nacional.</p>
7	<p>Que comentarios tiene acerca de la política de innovación de la entidad.</p>	<p>La Política de Innovación da un marco sobre la importancia que debe dársele en la entidad, lineamientos a alto nivel de cómo deben ser ejecutados, y los tipos de innovación prioritarios en la entidad.</p>

Anexo 4: Base de datos (instrumento cuantitativo)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	3	1	4	3	4	6	3	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	1	2	1	1	1
2	5	5	4	5	10	8	8	10	3	5	8	7	3	3	7	5	10	13	10	11	12	7
3	20	18	15	17	19	22	25	27	18	18	25	27	21	19	20	20	24	22	26	22	21	24
4	24	28	27	27	22	20	19	18	31	33	25	24	33	32	30	29	26	21	21	25	23	27
5	13	13	15	13	10	9	10	7	13	9	7	4	7	11	8	11	5	8	6	6	8	6
	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

Encuestados = 65

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	4	1
2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2
3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2
4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
5	3	5	2	2	5	2	3	5	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
6	3	5	2	2	5	2	3	5	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
7	3	5	2	2	5	2	3	5	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
8	3	5	2	2	5	2	3	5	2	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
9	3	5	2	2	5	2	3	5	2	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
10	3	5	2	2	5	2	3	5	2	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
11	3	5	2	2	5	2	3	5	2	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
12	4	5	2	2	5	2	4	5	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
13	4	5	2	2	5	2	4	5	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
14	4	5	2	2	5	2	4	5	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
15	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
16	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
17	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5
18	5	4	3	3	4	3	5	4	3	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5
19	5	2	3	3	2	3	5	2	3	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5
20	5	2	4	4	2	4	5	2	4	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5

Tabla de validación

Cuadro 1. Base de datos (instrumento cuantitativo)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Grupo de redes (Atlas.ti)

Cuantitativas

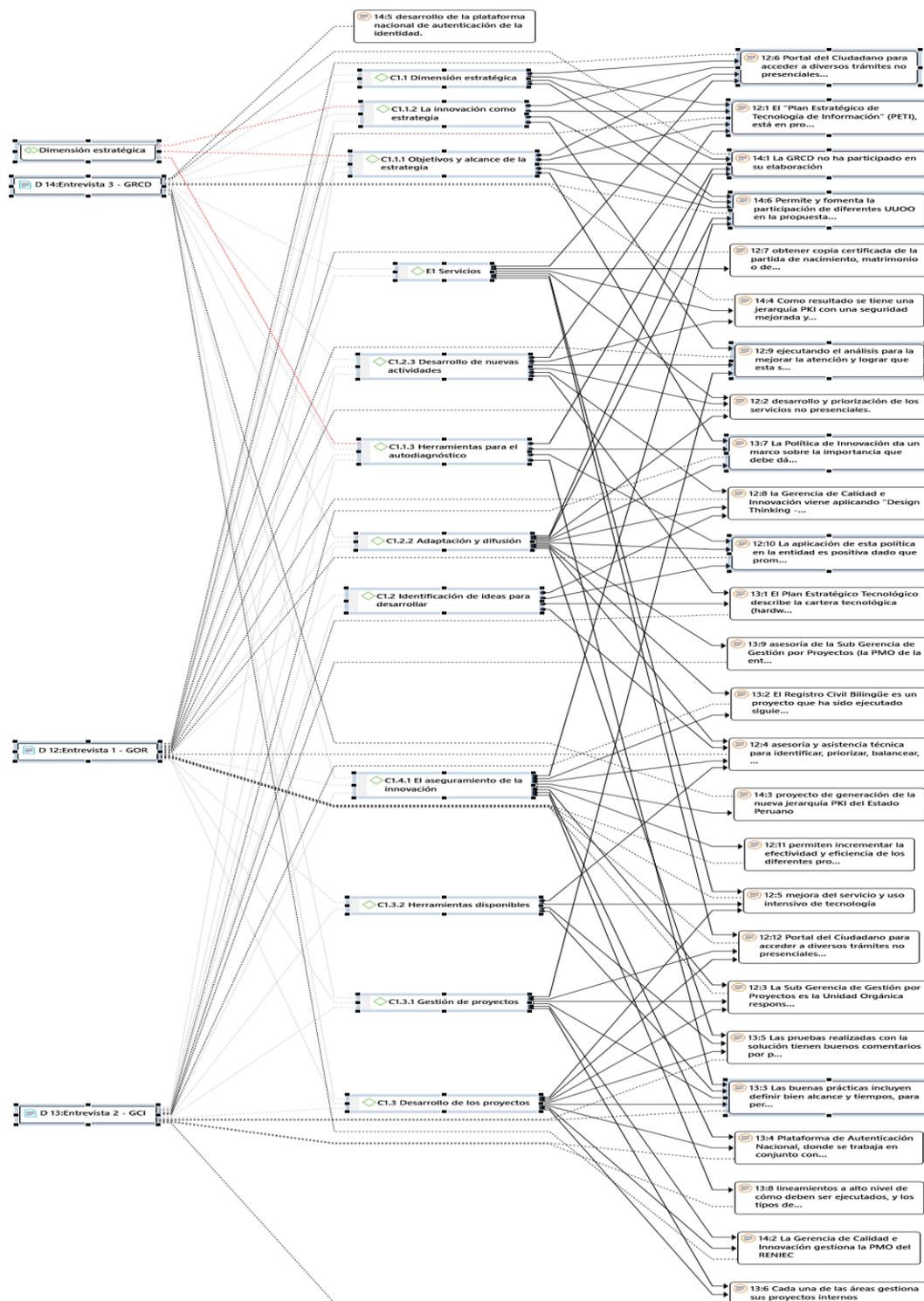


Figura 19. Dimensión estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

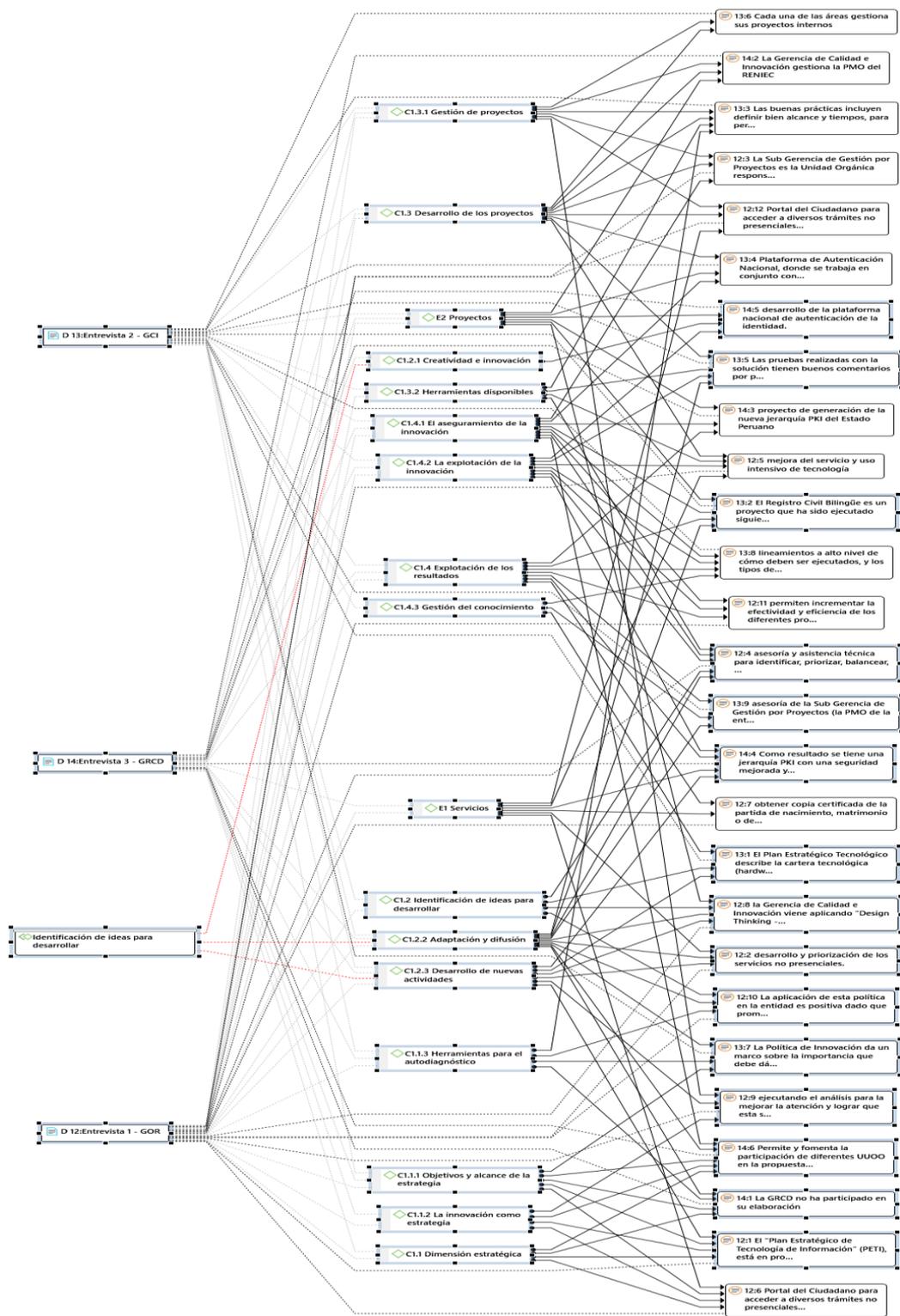


Figura 20. Identificación de ideas para desarrollar.

Fuente: Elaboración propia

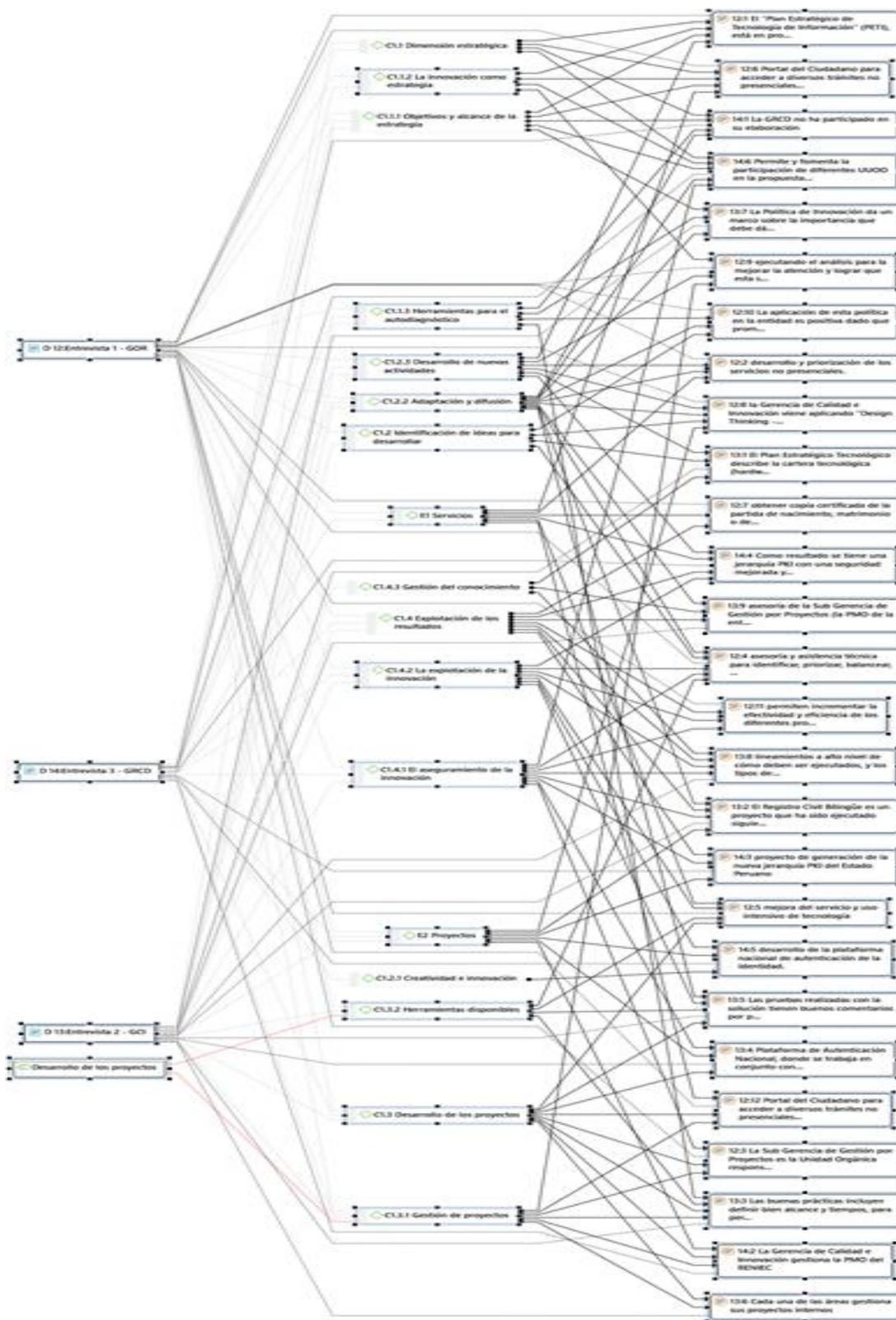


Figura 21. Desarrollo de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

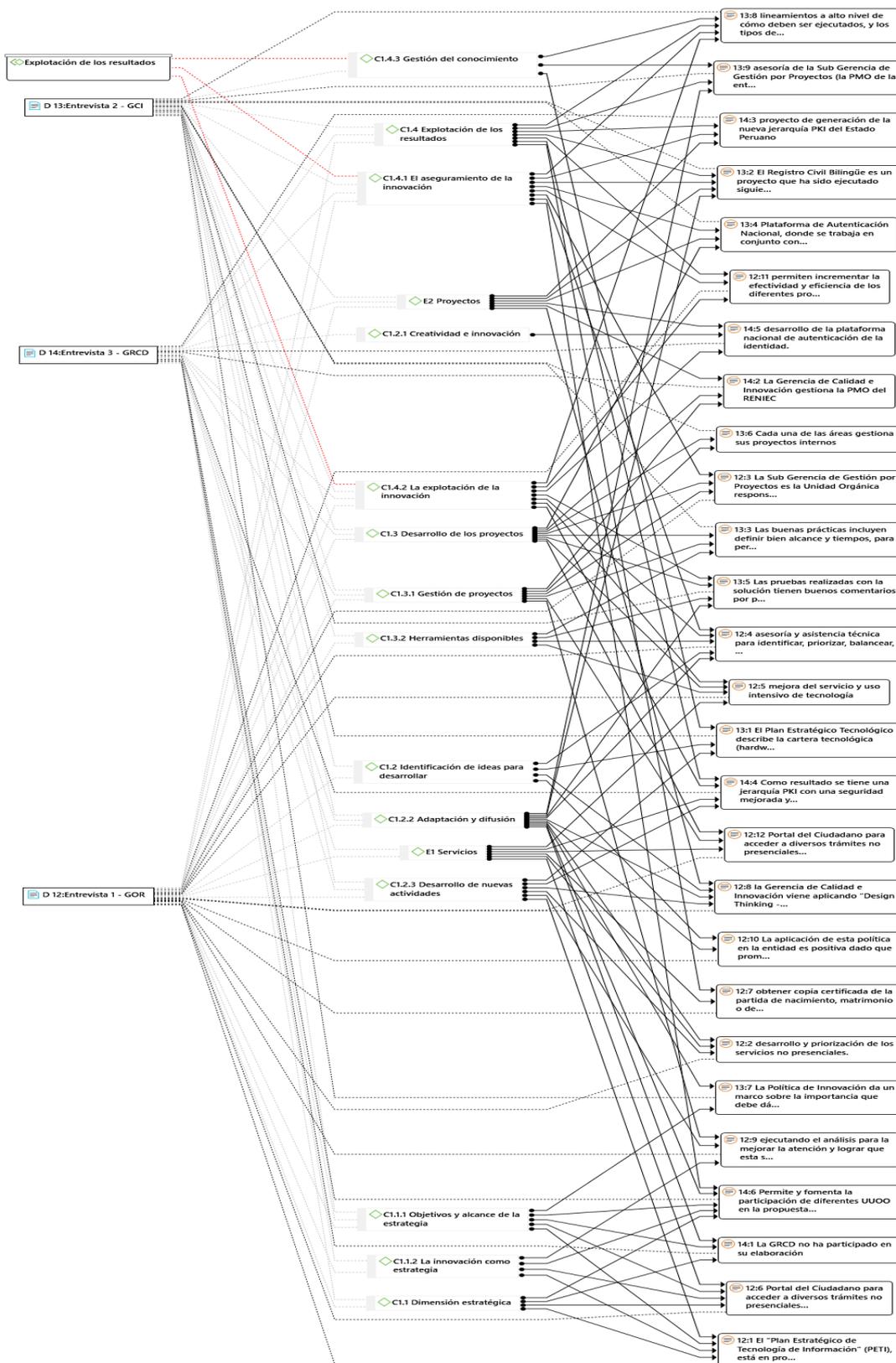


Figura 22. Explotación de los resultados.

Fuente: Elaboración propia

Cualitativas

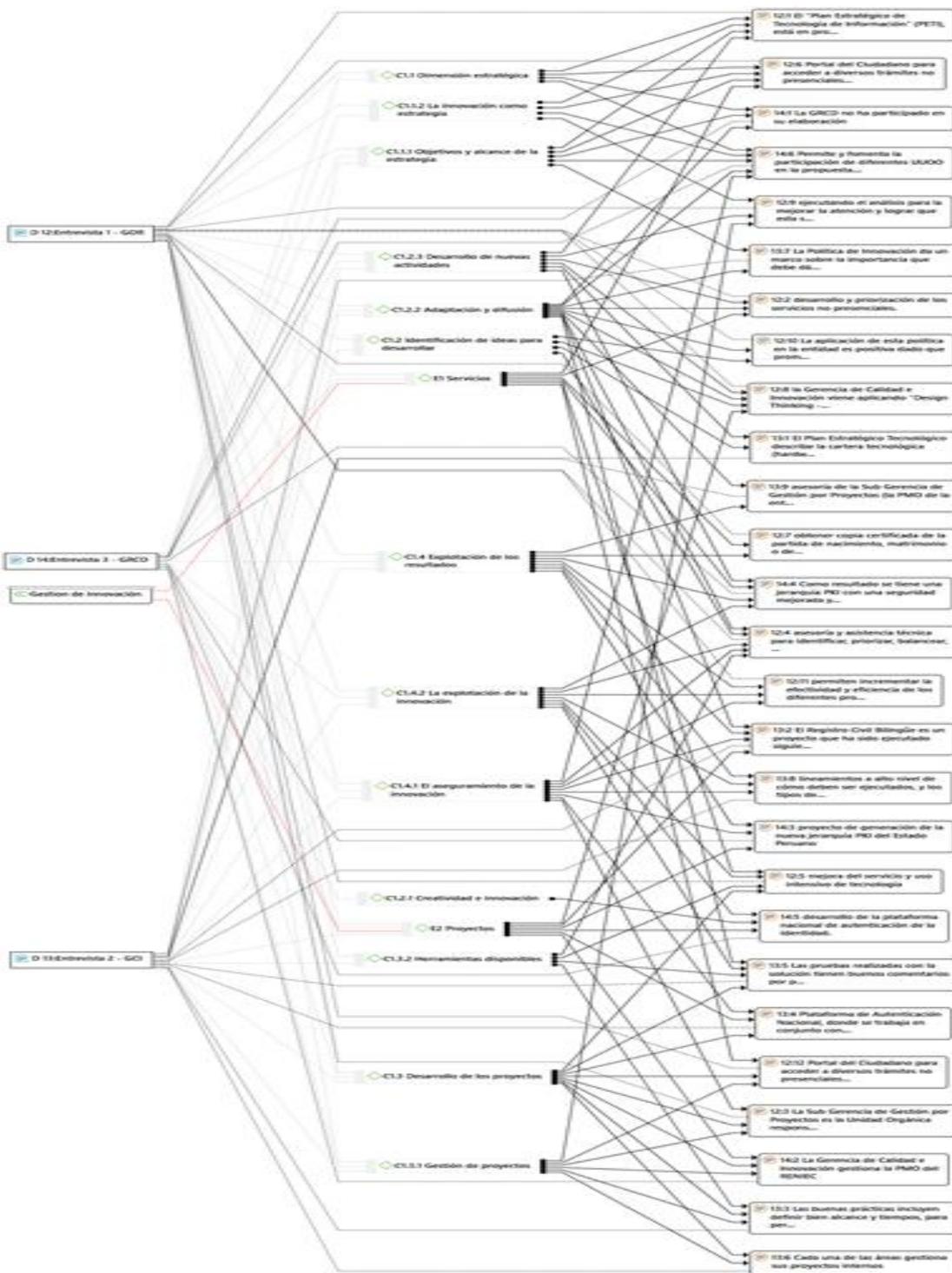


Figura 23. Emergentes.

Fuente: Elaboración propia.

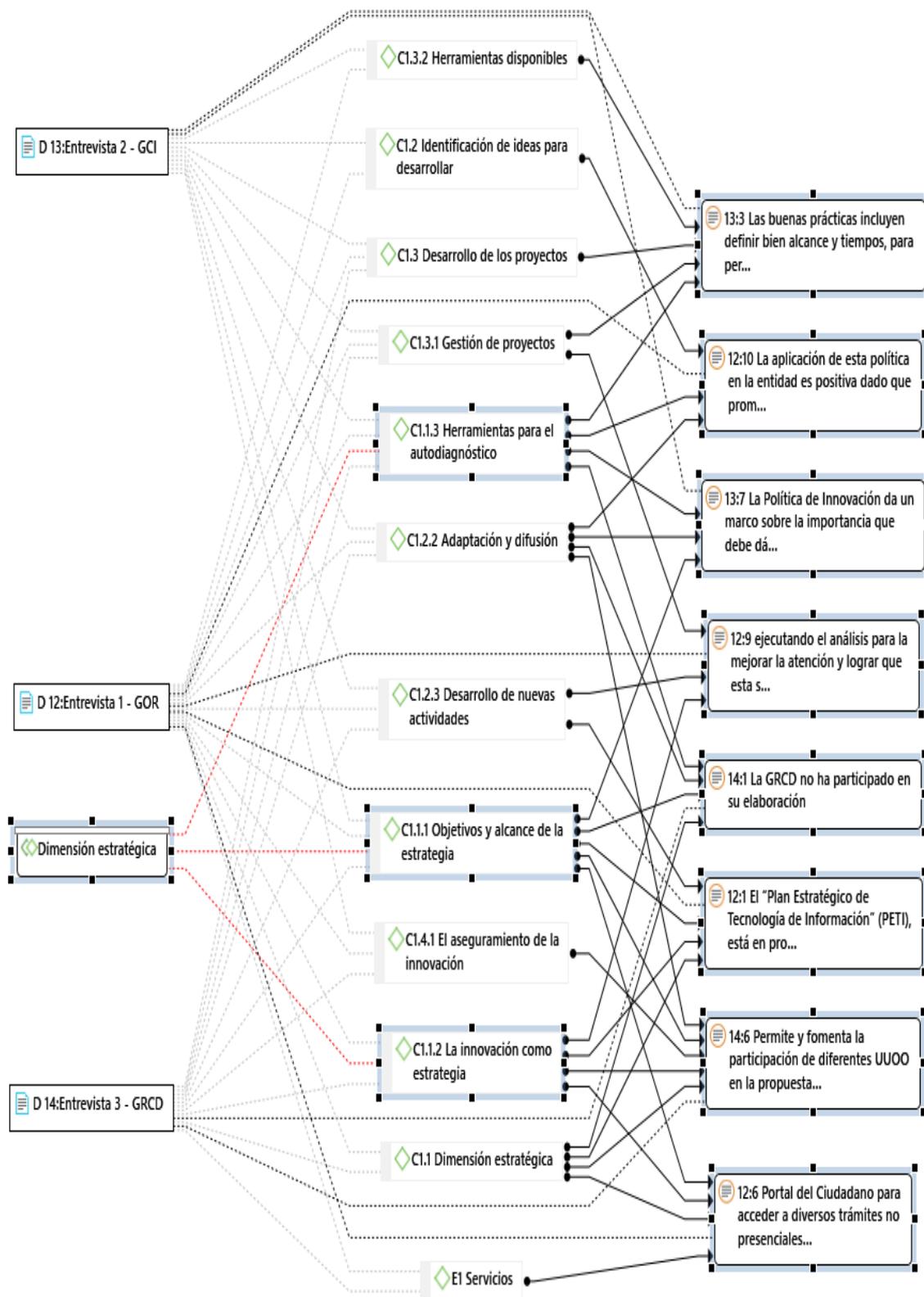


Figura 24. Dimensión estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

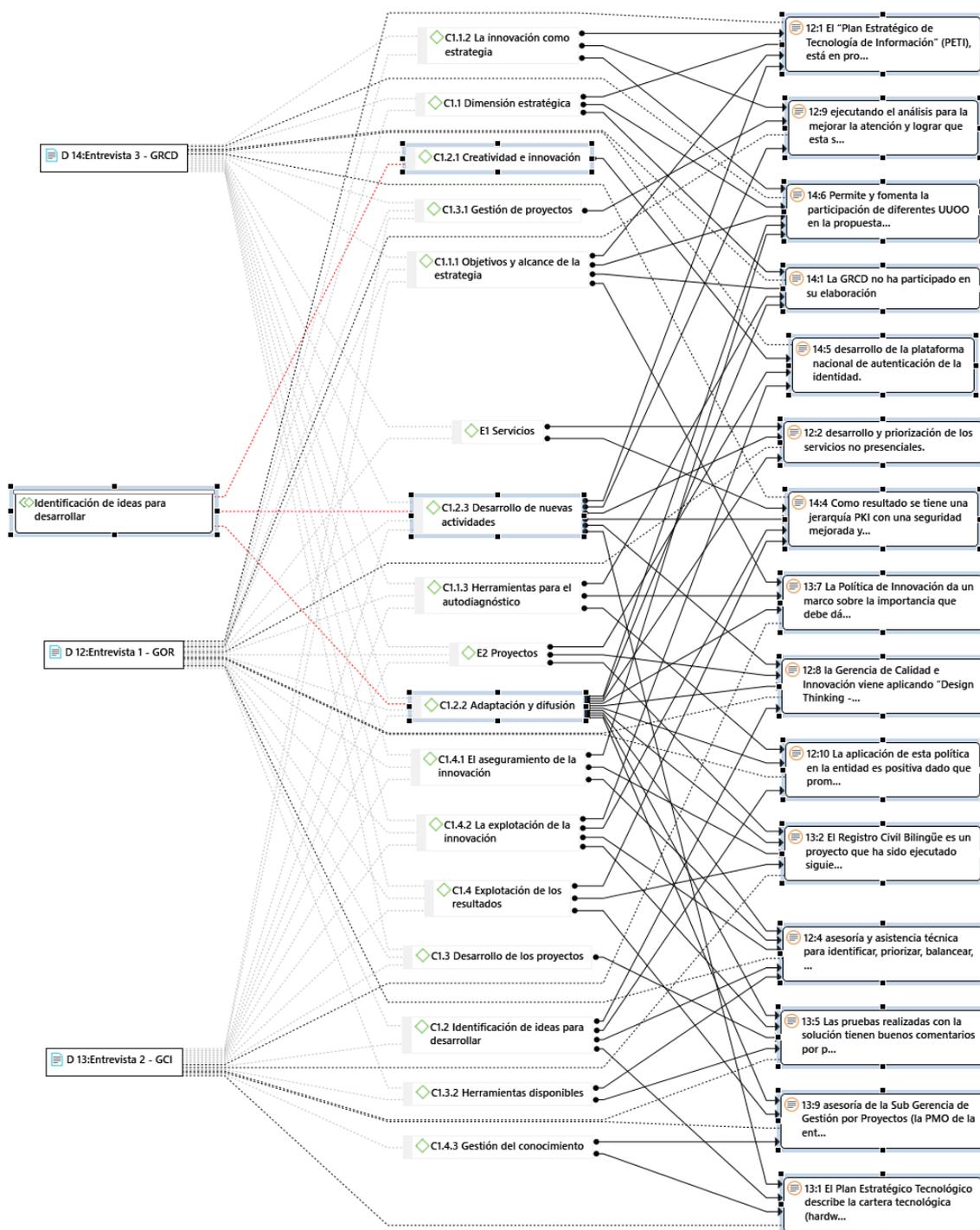


Figura 25. Identificación de ideas para desarrollar.

Fuente: Elaboración propia.

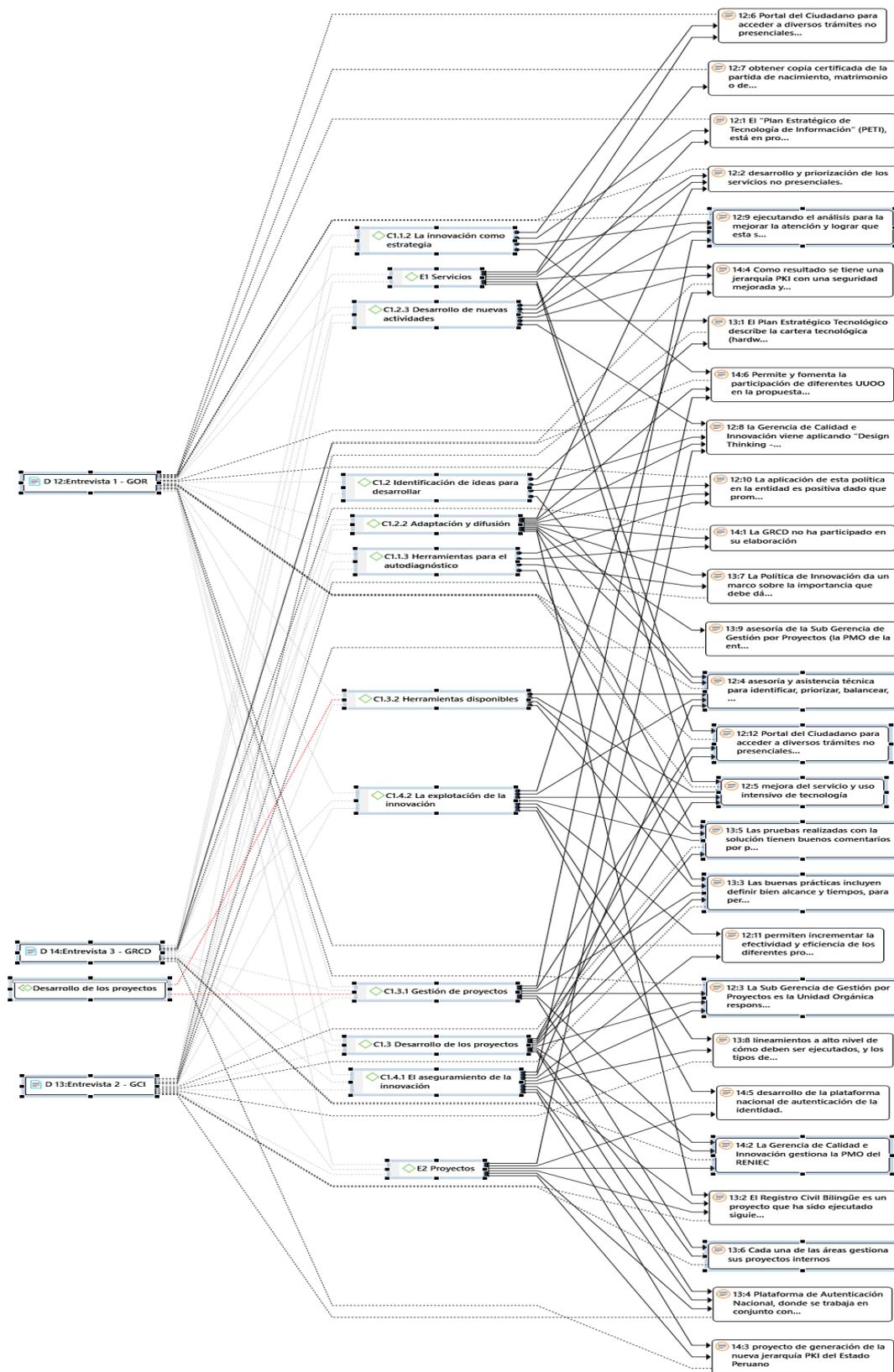


Figura 26. Desarrollo de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

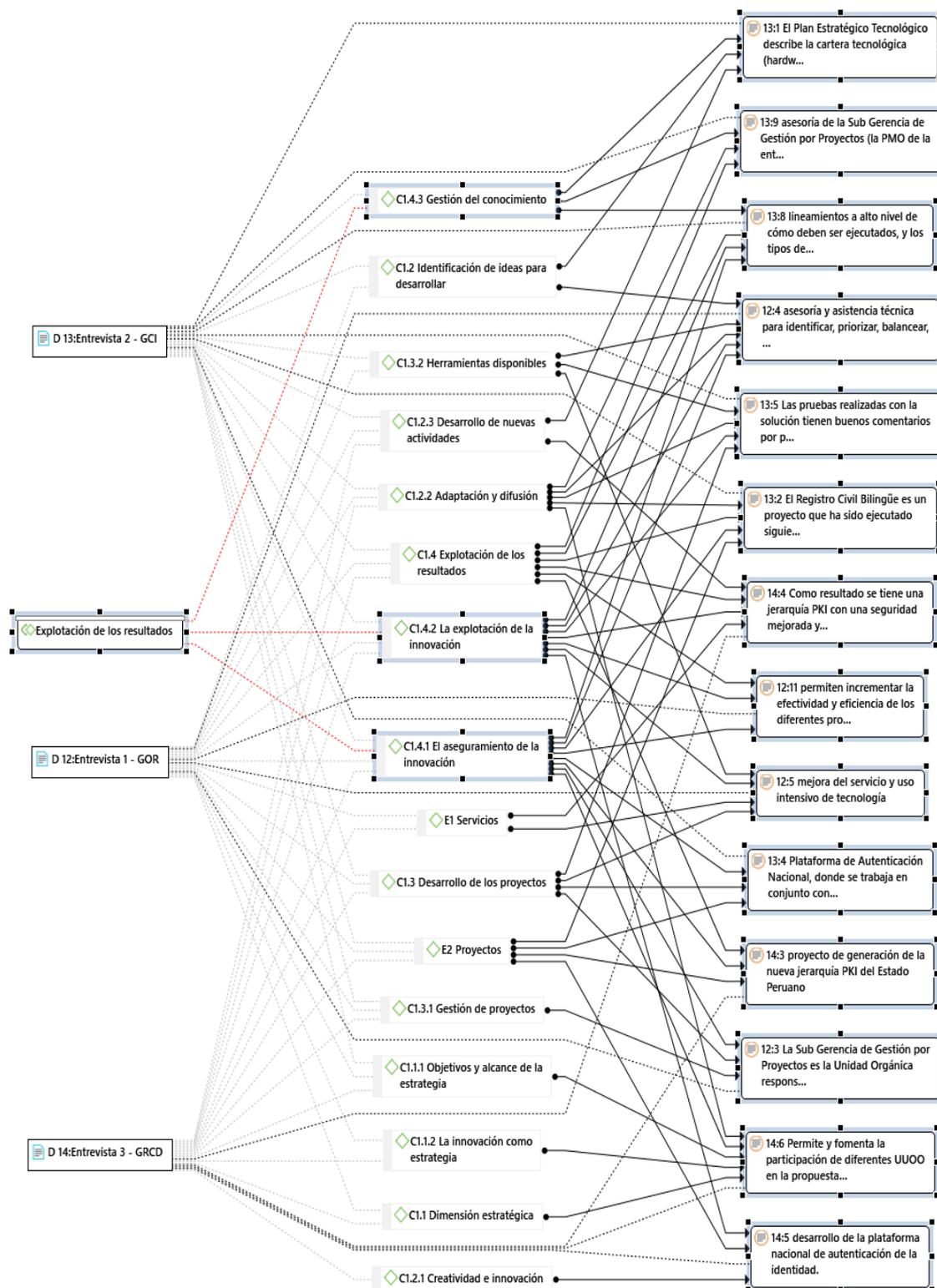


Figura 27. Explotación de los resultados.

Fuente: Elaboración propia.

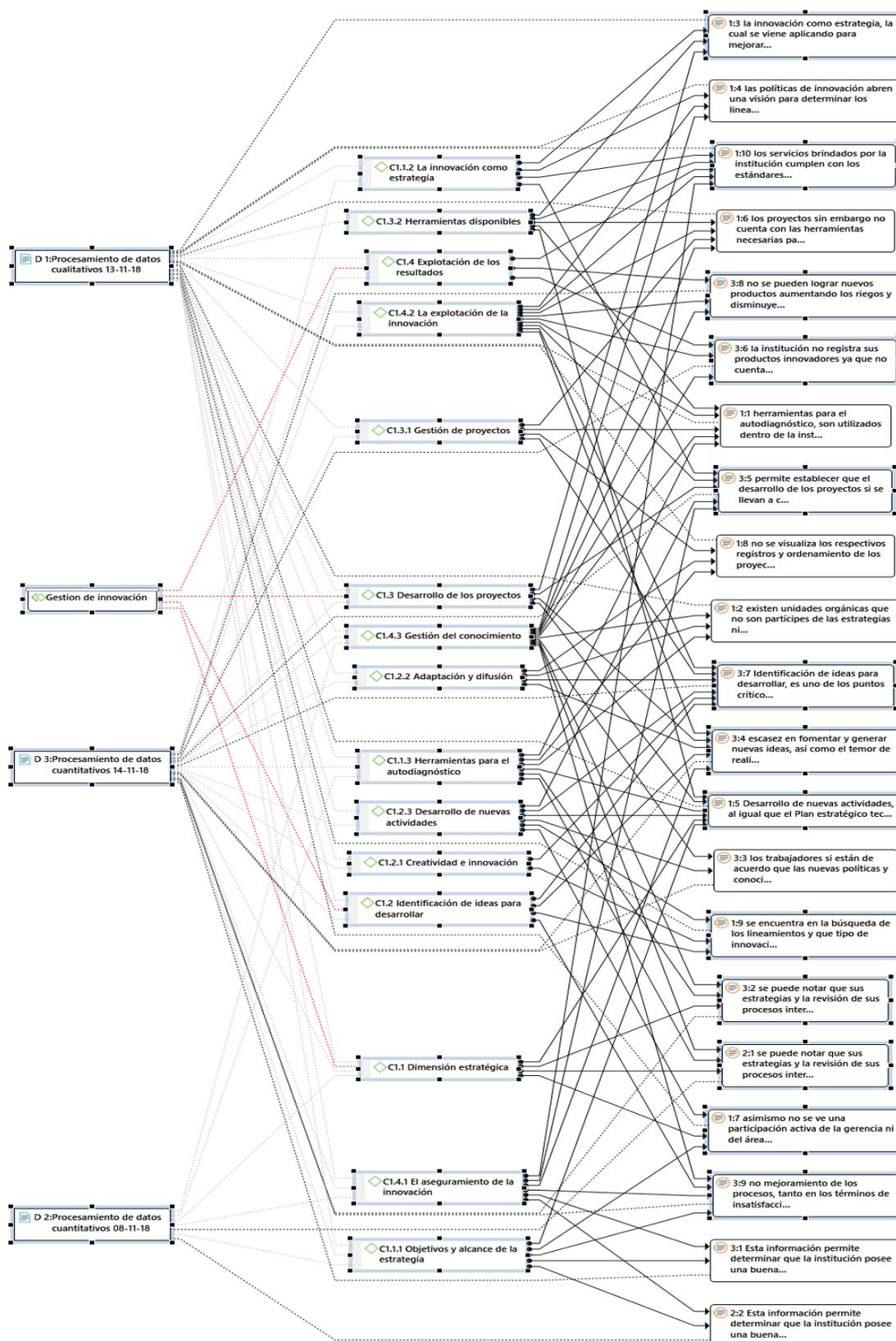


Figura 28. Mixto.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Ficha de validez de instrumento



Universidad Norbert Wiener

Sr. Mg. (Dr.)
Abel De La Torre
Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario de estrategias de mejora del modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público – Lima", el mismo que permitirá recopilar los datos y permite diagnosticar la categoría problema en estudio denominada Gestión de la Innovación.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.



Samamé Farfán Mabel Cristina
D.N.I: 25771622

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz de categorización apriorística
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

Certificado de validez por Juicio de Expertos



Universidad Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Abel de la Torre Tejada identificado con DNI Nro. 07870330 Especialista en U. WIENER Actualmente laboro en U. WIENER ubicado en LINCE procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 1: Dimensión Estratégica	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Se difunden los objetivos estratégicos de la institución entre los colaboradores				✓				✓				✓				✓		
2	La estructura organizacional facilita la toma de las decisiones				✓				✓				✓				✓		

Ficha de validez de instrumento



Sr. Mg. (Dr.)

JOSE FRANCISCO ESPINOZA CESPEDOS

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario de estrategias de mejora del modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público - Lima", el mismo que permitirá recopilar los datos y permite diagnosticar la categoría problema en estudio denominada Gestión de la Innovación.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.


 Samane Farfán Mabel Cristina
 D.N.I: 25771622

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz de categorización apriorística
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

Recibido
 25/10/17


Certificado de validez por Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, JOSE FRANCISCO ESPINOZA CESPEDOS identificado con DNI Nro. 09501434 Especialista en Comercio Electrónico Actualmente laboro en UNIVARI ubicado en LIMA procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 1: Dimensión Estratégica	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Se difunden los objetivos estratégicos de la institución entre los colaboradores				X				X				X				X		
2	La estructura organizacional facilita la toma de las decisiones				X				X				X				X		

Ficha de validez de instrumento



Sr. Mg. (Dr.)
Victor CATERIANO PORTOCARRERO
Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario de estrategias de mejora del modelo de gestión de la innovación en una institución del sector público - Lima", el mismo que permitirá recopilar los datos y permite diagnosticar la categoría problema en estudio denominada Gestión de la Innovación.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.

Samamé Farfán Mabel Cristina
 D.N.I: 25771622

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz de categorización apriorística
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

Certificado de validez por Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, *Victor CATERIANO PORTOCARRERO* identificado con DNI Nro. *07501063* Especialista en *ECONOMIA* Actualmente laboro en *UNIVERSIDAD* ubicado en *LIMA* procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 1: Dimensión Estratégica	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Se difunden los objetivos estratégicos de la institución entre los colaboradores			✓				✓				✓				✓			
2	La estructura organizacional facilita la toma de las decisiones			✓				✓				✓				✓			

Anexo 7: Fichas de validación de la propuesta

Categoría	Diagnóstico	Priorización de problemas	Consolidación del problema	Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas					Puntuaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta	
					Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social					
					0,10	0,40	0,20	0,10	0,20					
									1,00					
Cuantitativo	1.- No establece los mecanismos necesarios para la selección de nuevas ideas en la institución 2.- No se incentiva el rediseño de los procesos del negocio en la institución 3.- No fomenta la creatividad ni genera ideas en la institución 4.- No identifica sus ineficiencias ni oportunidades de mejoras en la institución 5.- La institución no incentiva una cultura para el cambio 6.- No busca documentar y socializar las innovaciones implementadas	A.- Falta de incentivo para el rediseño de los procesos del negocio en la institución B.- Cada unidad orgánica gestiona sus proyectos de forma descentralizada y sin alinearse al enfoque de la gestión de proyectos	A. Gestión de innovación - No se puede aplicar el concepto de innovación si no se tienen identificado ni mapeado los procesos de negocio de la entidad, por ende no se pueden gestionar y mucho menos innovar los productos y servicios que genera la institución.	1 S1 - La GCI debe implementar programas de trabajo con los trabajadores involucrados en los procesos críticos de la entidad, a fin de mejorar la exposición de propuestas de innovación en sus áreas de negocio. 2 S2 - La PMO debe asumir su rol en la gestión de los proyectos institucionales obligando a las unidades orgánicas a declarar sus proyectos mediante el uso de las herramientas informáticas (project server), centralizando así su gestión, permitiendo un seguimiento efectivo del proyecto. 3 S3 - Comprometer a todas las unidades orgánicas ser partícipes con sus aportes en la elaboración del PET, haciéndoles ver la importancia de este proceso dinámico para la entidad. 4 S4 - Identificación y gestión de los riesgos y vulnerabilidades en la operación de los procesos críticos de la institución	3	3	4	3	3	3,200	S2 Mejora del modelo de gestión de la innovación	A.- Falta de incentivo para el rediseño de los procesos del negocio en la institución	1.- Fomentar la participación de los trabajadores en el desarrollo de los procesos de innovación de los servicios o productos, mediante el estímulo e incentivo hacia una cultura de cambio y de mejora continua.	
									4,400			B.- Cada unidad orgánica gestiona sus proyectos de forma descentralizada y sin alinearse al enfoque de la gestión de proyectos	2.- Centralizar y gestionar todos los proyectos institucionales y hacer cumplir las funciones que le corresponden a la PMO de acuerdo al rol orgánico, establecidos en el ROF y el MOP.	
									2,700				C.- Falta de participación y conocimiento de algunas gerencias para la elaboración del plan estratégico tecnológico de la institución.	3.- Integrar la participación y capacitación de todas las unidades orgánicas en la elaboración del PET, para alcanzar una ventaja competitiva y gran cambio en la institución.
									3,100					

Creado para el Taller de Tesis - Facultad de Ingeniería y Negocios Universidad Norbert Wiener (LGSM-IMCM-FANL)

Anexo 8: Evidencia de la visita a la empresa



Entrevista al Gerente de Registros de Certificación Digital

Ing. Ricardo Saavedra M.

RENIEC



Entrevista al Gerente de Calidad
e Innovación

Ing. Eddie Cueva H.

RENIEC

Anexo 9: Evidencias de la propuesta

Participación de los trabajadores en el desarrollo de los procesos de innovación.

Aulas institucionales
RENIEC - Jr. Ucayali



Capacitaciones a todas las unidades orgánicas para la elaboración del PET institucional.

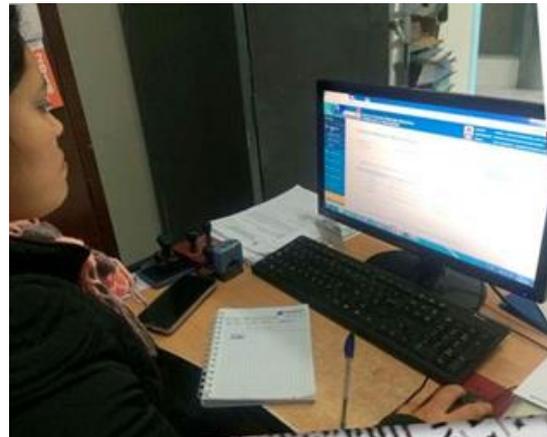
Auditorio institucional
RENIEC



Gestionar los proyectos
institucionales a través de la PMO

Sala de reuniones Oficina PMO

Asignación de los recursos, tanto humanos
como tecnológicos, para el desarrollo y
funcionamiento del plan estratégico
tecnológico (PET).



Anexo 10: Artículo de investigación

I. Introducción

“Más allá de la Identidad” busca explicar la necesidad de agilizar la propiedad autoproclamada del ser humano de sentirse uno de entre los hombres, de verificar in situ las carencias de lo que significa no ser propietario siquiera de su propio ser cuando existen gobiernos o entidades incapaces de emitir un diagnóstico apropiado a cada individual existencial.

Y es que la Identidad no es sólo tener un documento nacional de identidad, o DNI, o un Certificado que acredite quién es uno dentro del sistema. Sino ¿de qué vale que el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC, posea la base de datos de los más de 32 millones de peruanos si no se hace uso optimizado del mismo en favor de la misma población que yace dentro de sus registros?

Es por ello que la Innovación parte del hecho de repensar las cosas establecidas, salir del status quo y adecuar la realidad a las necesidades de la población. En el caso del RENIEC, si bien es cierto ejecuta la parte correspondiente a la administración electrónica de los datos, también es cierto que hace ya mucho tiempo no se efectiviza una innovación transformadora, completamente disruptiva, que permita al ciudadano no sólo ver el DNI sino servirse de él como medio de pago electrónico, por ejemplo, ¿por qué no? O saber que el DNI es el aval de una atención médica oportuna y efectiva, o hasta eliminar el DNI e inscribirlo corporalmente utilizando técnicas antropométricas en favor de la propia identificación.

Todo es posible. Sin embargo, la disrupción no llega, no asoma siquiera en la gestión de la innovación del RENIEC, por lo cual la tesis remitida para la titulación de la licenciatura, ha versado sobre el tema disruptivo, sobre la gestión de la innovación, sobre la necesidad de reforzar principios ya no sólo del gobierno electrónico sino también del despertar de la institución hacia un nuevo modo de pensar, una nueva modalidad de gestión capaz de mantener el producto IDENTIDAD a la vanguardia de los avances de las ciencias y las tecnologías disruptivas del mañana.

II. Método

El Método aplicado es la holística, que es una doctrina filosófica contemporánea, cuya raíz holos, que significa todo, entero, completo en griego, y el sufijo ismo se emplea para designar una doctrina o práctica; o sea viene a ser la doctrina o práctica global, continua o integrada con un soporte metodológico al investigador (Hurtado de Barrera, 2000).

Esto significa que es integrativa y se encarga de producir cambios insospechados en el campo científico, que va más allá del supuesto enfrentamiento entre los denominados paradigmas cualitativos y cuantitativos respecto a las formas de codificar la información y analizar las técnicas de recolección de datos.

Enfoque

El enfoque mixto es un método que consiste en la integración de dos enfoques distintos para desarrollar un mismo estudio del problema, logrando que éste obtenga resultados estadísticos e indicaciones de expertos, que luego de evaluarlos se obtendrá un enfoque más profundo y nutrido (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se puede deducir que este enfoque ofrece diversas ventajas, ya que logra una perspectiva más precisa e integral de lo que se está investigando, utilizando las fortalezas de los dos tipos de investigación, cuantitativa y cualitativa. Así se obtienen resultados más sólidos y confiables.

Tipo: proyectivo

Cuando la investigación es de tipo proyectivo se refiere a la elaboración de un plan, modelo para dar solución al problema, iniciando su proceso en la exploración, indagación, entre otros, proponiendo alternativas de cambio (Hurtado de Barrera, 2000).

Permitirá desarrollar y diagnosticar una propuesta que no está andando como debiera y se desea modificar, además de identificar sus causas y potenciales que no se aprovechan adecuadamente. Así se podrá crear uno o varios diseños que produzcan los cambios deseados dentro de la organización.

Nivel: comprensivo

Se ubica dentro de un enfoque más amplio como lo es el enfoque proyectivo. Resalta más las relaciones de causalidad (Hurtado de Barrera, 2000).

Permitirá construir un esquema temático, así como plantear una propuesta de solución al problema de estudio.

Método:**Método inductivo**

La inducción es un procedimiento para adquirir y generar nuevos conocimientos, reunir datos en particular o de lo común, y a partir de ello obtener conceptos, conclusiones generales. Estas se basan en el experimento de acciones, datos, hechos y en la observación, para analizarlas y luego llegar a una teoría general. En conclusión, asciende de lo particular a lo general (Rodríguez y Perez, 2017).

Proceso mental basado en sustentos teóricos, los mismos que se han utilizado en el presente trabajo para sustentar y justificar nuestra problemática, bajo fundamentos lógicos, axiomas y así llegar a la mejor conclusión.

Método deductivo

El método deductivo se basa en leyes formuladas de acuerdo a los hechos observados. Para la obtención de sus resultados y objetivos propuestos, hace uso de herramientas e instrumentos, como mapas, gráficos, esquemas, que le servirán esclarecer lo requerido. En conclusión, desciende de lo general a lo específico (Dávila, 2006).

Proceso científico, que comienza con datos ciertamente válidos, razonamientos lógicos y suposiciones para concluir en deducciones y resultados finales.

III. Resultados

Como bien sabemos, la gestión de innovación es el proceso mediante el cual se organiza y administra los recursos utilizables, como el humano, técnico y económico, y cuya meta es incrementar nuevos conocimientos, nuevas ideas que permitan obtener productos, procesos

y servicios, o realizar perfeccionamientos a los productos ya existentes, llegando hasta su transformación de mejora (Pavón e Hidalgo, 1997).

Hoy en día, el reto de la nueva gestión en las instituciones, basan su competitividad y éxito en la innovación, que es el factor clave para el cambio de la cultura organizacional y la mejor forma de gestionar los recursos disponibles, con el propósito de crear soluciones, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, y dirigir y dar continuidad a las actividades, los recursos y proyectos dedicados a esta actividad.

Por lo tanto, lo que se trata es el descubrir los mecanismos necesarios para que se mejore la capacidad innovadora y con ello el primer objetivo que es el de servir mejor a los ciudadanos y medir el nivel de calidad y aceptación de los productos y servicios que provee en materia de identificación, registro y certificación digital.

Finalmente, la innovación dentro de los modelos de negocio proporciona el proceso de cambio y reinención para generar mayor valor en las organizaciones, y permite superar los procesos rígidos y lentos para obtener grandes logros que marquen la deferencia.

IV. Discusión

Para esta investigación, y consecuente artículo, las acciones del Estado deben centrarse en el ciudadano. Y es que ya se vive el agotamiento de los modelos de gestión pública construidos bajo la lógica tradicional de la burocracia de Max Weber.

Por su parte, John Micklethwait y Adrian Wooldridge hablan de la “cuarta revolución” para reinventar el Estado de la cual dicen representa una verdadera revolución

copernicana para la burocracia. Esto trasciende la revolución gerencial de la “nueva gestión pública.” En este contexto, la reforma regulatoria y la simplificación administrativa adquiere una nueva dinámica para lograr un Estado más ágil y así “desburocratizar” el accionar público al servicio de los ciudadanos.

En los albores de la transformación digital del Estado latinoamericano como palanca de la impostergable modernización de la gestión pública, las innovaciones tecnológicas tienen que ser el motor del cambio para integrar la perspectiva del ciudadano y permitir una mejor participación ciudadana y una mayor rendición de cuentas. Las nuevas tecnologías y la expansión de las redes sociales están cerrando las brechas y las asimetrías de información entre los ciudadanos y el Estado. Dicha relación, históricamente asimétrica, se está haciendo menos desigual. En este sentido, el Estado digital es un Estado abierto. Según la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo “Simplificando vidas: calidad y satisfacción con los servicios públicos”:

Mejorar la vida de la gente pasa por simplificarla, es decir, reducir los costos de transacción entre los ciudadanos y el Estado, tanto a nivel nacional como local. La iniciativa Simplificando Vidas del Banco Interamericano de Desarrollo responde a esta necesidad de medir para mejorar la calidad de los servicios públicos en América Latina y el Caribe. Esta iniciativa tiene como propósito generar evidencia, mejorar la medición y estimular las reformas de las burocracias latinoamericanas, para, in fine, remendar el contrato social entre los ciudadanos y el Estado.

La transformación del estado debe ir más allá de la digitalización.

Procesos burocráticos existentes para repensar la prestación de servicios. En otras palabras, la transición del gobierno electrónico al gobierno digital. Un gobierno digital puede contribuir a encontrar nuevos enfoques y estrategias para servir a sus ciudadanos. Para que esto suceda, los gobiernos deben aprovechar el potencial de la tecnología para ofrecer mejores servicios utilizando un enfoque centrado en el ciudadano. Esto implica pensar más allá de la introducción de tecnologías digitales y la reorganización de habilidades, regulaciones, responsabilidades y procesos para construir un ecosistema digital sólido que sea resistente al cambio político.

En consecuencia, el gobierno digital está adquiriendo rápidamente un impulso global como una forma eficaz para que las naciones y las regiones aumenten su eficiencia administrativa, desarrollen la capacidad de recuperación y brinden servicios más simples, más claros y mejores para sus ciudadanos y empresas. En tal contexto, los equipos digitales del gobierno deberán tener éxito para mantener las diferentes administraciones existentes.

Ante lo expuesto, es necesario contar con un Patrocinador Político. El patrocinador político ideal estratégicamente ocupa un cargo ministerial para ejercer influencia legítimamente en una amplia gama de asuntos gubernamentales. Esto generalmente significa que estarán en un departamento central con un mandato transversal, a menudo un ministerio de finanzas. Esto les da un punto de apoyo para intervenir en los asuntos de otros departamentos; de ahí la necesidad de su patrocinador de ser una figura políticamente fuerte.

También hay un argumento para decir que el patrocinador político no debe ser demasiado alto. Lograr un cambio ante la inercia requiere mucho tiempo y energía, además de capital político. Los presidentes y primeros ministros que necesitan distribuir sus recursos

en un campo muy amplio de seguro tendrán dificultades para dedicar el tiempo requerido; las agendas digitales demasiado estrechamente asociadas con un ejecutivo específico también pueden tener dificultades para resistir cuando el individuo avanza.

Ahora bien, una vez creadas las condiciones para que un nuevo equipo digital pueda trabajar con éxito, la institución (RENIEC) ahora necesita establecer credibilidad con colegas, ministros y el público. La manera más fuerte de establecer esta credibilidad es a través del éxito. Entregando y construyendo productos y servicios digitales que sean demostrablemente más simples, más baratos y mejores que lo que los precedió. Construir esa reputación de entrega requiere varias condiciones para estar en su lugar ideal de cara al ciudadano que requiere una IDENTIDAD.

Anexo 11: Matrices de trabajo

1. Matriz de causa efecto para definir el problema



2. Matriz de teorías

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Teoría de la Estrategia y ventaja competitiva - Líderes del management	Porter, Michael E.	Porter (2006). Para conseguir una ventaja competitiva se debe tener en claro la función que desempeña la ubicación tanto en el terreno de la innovación como de la competitividad. Por lo que no se puede limitar el gestionar el proceso de la innovación dentro de las empresas, sino que también debe gestionarse el proceso por el que las empresas amplían y aprovechan las oportunidades diferentes en el entorno local (p. 23).	Está bien definido que para tener una buena ventaja competitiva se debe tomar en cuenta la posición de la empresa para lograr su competitividad. Es así que para innovar y poner en práctica estrategias globales, se debe comenzar a gestionar desde el entorno interno como lo externo.	Esta teoría permitirá a las empresas entender que el mundo va cambiando día a día, y que para llegar a ser más eficaces y competitivos tienen que situarse más allá de las exigencias de su entorno interno y externo, así podrán lograr nuevas innovaciones e ir de la mano con los cambios tecnológicos, los cuales nos llevan a conseguir una ventaja competitiva.	Porter, M. (2006). <i>Estrategia y ventaja competitiva – Líderes del management</i> . 1ra. Reimpresión. Colombia: Planeta Colombiana S.A.	Libro
2	Teoría de Deming: El hombre que descubrió la calidad	Deming, W. Edwards	Deming (1991). Define a la calidad como el deseo y la necesidad que tienen los clientes, pero para mejorarla hay que investigar fuera del entorno, hacia la competencia, e ir más allá de lo que quiere el cliente; esto va a dar paso que las empresas sean más productivas y exitosas ya que se concentran en incrementar su mercado lanzando productos innovadores que van por delante del gusto del cliente (p. 20).	Para que una empresa sea exitosa, competente y pueda ofrecer calidad en sus productos y servicios, en paralelo debe tener presente las exigencias de sus clientes y las nuevas tendencias que hay en su entorno.	Permitirá ser más competitivos, ofreciendo productos innovadores y de calidad de acuerdo a las exigencias de los clientes, sin descuidar a la competencia y las nuevas tendencias con la tecnología en productos y procesos, que hará acrecentar la calidad y la innovación constante en la empresa.	Gabor, A. (1991). <i>Deming: El hombre que descubrió la calidad</i> . España: Ediciones Granica S.A.	Libro
3	Teoría de Gestión estratégica de la tecnología en el	Ortiz, Sara; Pedroza, Álvaro	Ortiz, S.; Pedroza, A. (2008). Define a la gestión de innovación como el área	La gestión de la innovación responde al estudio de estrategias. En ese sentido, es	Esta teoría permitirá conocer que la gestión de innovación constituye una herramienta	Ortiz y Pedroza (2008). <i>Gestión estratégica de la</i>	http://dx.doi.org/10.4067/S0718-

	predesarrollo de nuevos productos		disciplinaria que tiene como objeto estudiar las estrategias, condiciones, manejo de recursos y oportunidades que permitan promover la creatividad, vincularla con el entorno y también introducirla a los resultados de la dinámica de las organizaciones con racionalidad y efectividad. Desde otro punto de vista la define como la actividad realizada por un gestor o equipo de gestores especializados, orientada en transformar las ideas de innovación de manera acelerada y que a su vez brinden satisfacción a cada participante (p. 67).	un conjunto de acciones que alinean los recursos con las metas y objetivos de una organización, de una forma ordenada. Como todo proceso estratégico es una actividad orientada a la identificación de oportunidades en el entorno, así como los factores clave de éxito para que una nueva idea se transformen en innovaciones y se difunda con éxito en el mercado. Se busca alinear a la empresa con su entorno a través de un mecanismo de adaptación como es la innovación.	indispensable para impulsar la competitividad y estimular la creatividad e impulsar el progreso de la empresa. Es así que la gestión de innovación de la empresa debe ser inventiva para que a los competidores no les sea fácil copiarla y se consiga la ventaja competitiva que se busca.	<i>tecnología en el predesarrollo de nuevos productos</i> 3: 112-122. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242008000100011	2724200800010001011
4	Teoría: Final, la innovación y Schumpeter.	Schumpeter, Joseph	Schumpeter, J. (2015) La innovación trata de crear algo nuevo, como de modificar lo ya existente, con la singularidad de que este nuevo cambio se introduzca en el mercado y ello trae consecuencias. La nueva combinación es la creación de un nuevo bien, las modificaciones o nuevas aplicaciones de bienes existentes, es el descubrimiento de un nuevo método de producción, la creación de una nueva organización industrial y la apertura de un nuevo mercado (p. 65).	La innovación se produce con la introducción de un nuevo bien o un cambio en su calidad, la apertura de nuevos mercados, la introducción de nuevos métodos de producción, la creación de una nueva organización, o la obtención de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas.	Esta teoría permitirá a la empresa la creación de nuevos inventos y éstos a la vez generen un valor agregado de acuerdo a las exigencias del usuario; esto permitirá el descubrimiento de otros mercados y un nuevo posicionamiento.	Schumpeter (2015). <i>Final, La innovación y Schumpeter</i> . 86: 31-34. Recuperado de: http://revistas.unc.edu.ar/index.php/acteconomica/index	file:///C:/Users/soporte/Downloads/12798-38932-1-PB.pdf

5	Teoría La innovación no es un proceso lineal	Kline, Stephen	<p>Kline, S. (1985)</p> <p>El modelo de Kline considera cinco vías que conectan las distintas fases de la innovación: el conocimiento, la investigación y la cadena central del proceso; con esto demuestra la complejidad del proceso retroactivo (p. 289).</p>	<p>Existe conexión entre innovación e investigación y siempre toma en cuenta el uso del conocimiento. Sus facetas están interconectadas ya que su modelo captura la interacción y retroalimentación de información que existe en medio de sus elementos.</p>	<p>Permitirá tener una visión mucho más abierta para el desarrollo de los procesos, ya que estos pueden iniciarse independientemente de la investigación básica, es decir su proceso de innovación puede comenzar por cualquiera de sus componentes. Esto demuestra que la ciencia no es solamente crear, sino también es transformar.</p>	<p>Kline, S. (1985). <i>Innovation is not a linear process</i>. Research Management, 28: 36-45. Recuperado de: https://doi.org/10.1080/00345334.1985.11756910. Extraído el 10 de setiembre del 2018.</p>	<p>https://doi.org/10.1080/00345334.1985.11756910</p>
---	--	----------------	--	--	--	---	--

3. Matriz de antecedentes (Internacionales y Nacionales)

Antecedentes Internacionales

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
1 Int	Mira, M., Casadesús, M. y Honore, L.	2016	El impacto de los sistemas estandarizados de gestión de la innovación sobre la capacidad de innovación y el rendimiento empresarial: un estudio empírico.	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474816300352	Enfoque: cualitativo Diseño: experimental Método: Población: 500 empresas Técnica de muestreo: cuestionario Muestra: 347 Técnica/s: encuesta Instrumento/s: análisis empírico, normas y directrices	Luego de analizar las variables de estudio, los resultados indicaron que la capacidad de innovación tiene cinco factores: estrategia, mercado, estructura y trabajo en red, cultura de la innovación y los procesos de gestión de proyectos. Además las estadísticas indicaron que para optimizar un sistema estandarizado se necesita mejorar la eficiencia del proceso de innovación y realizar más proyectos de innovación en las empresas.	El estudio de los resultados demostró que los Sistemas de Gestión de Innovación Estandarizados tiene un impacto importante, ya que mejoran la capacidad de innovación y el rendimiento en las empresas.
Redacción final							
Mira, Casadesús y Honore (2016) <i>El impacto de los sistemas estandarizados de gestión de la innovación sobre la capacidad de innovación y el rendimiento empresarial: un estudio empírico</i> . El objetivo fue examinar si los sistemas estandarizados de gestión de la innovación (SIMS) mejoran tangiblemente las capacidades innovadoras, los resultados de la innovación y los resultados económicos de las empresas. Basado en una encuesta de 51 preguntas y distribuidas en 500 empresas españolas, el objetivo fue lograr correspondencia entre las respuestas de las empresas certificadas y las no certificadas, dando un resultado positivo ya que más de la mitad de las empresas cuestionadas y que aplicaron un SIMS experimentaron rendimientos de mejora en sus empresas, lo que demuestra que hay una buena relación entre los Sistemas estandarizado de gestión de innovación y su rendimiento empresarial. El estudio de los resultados demostró que los Sistemas de Gestión de Innovación Estandarizados tiene un impacto importante, ya que mejoran la capacidad de innovación y el rendimiento en las empresas.							
Referencia							
Mira, Casadesús, y Honore (2016) <i>El impacto de los sistemas estandarizados de gestión de la innovación sobre la capacidad de innovación y el rendimiento empresarial: un estudio empírico</i> . 41:26-44. https://doi.org/10.1016/j.iengtecman.2016.06.002 .							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
2 Int	Robayo, P.	2016	La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano	file:///C:/Users/ /soporte/Dow nloads/S22159 10X1600015X. pdf	Enfoque: cualitativo - descriptivo Diseño: exploratorio Método: Inductivo Población: 3 Técnica de muestreo: cuestionario Muestra: Técnica/s: Instrumento/s: encuesta y entrevista	No se logró obtener los resultados deseados ni reconocer como se lleva a cabo el proceso dentro de la empresa, por lo que se acudió a la aplicación de la entrevista a la persona encargada de llevar los procesos de innovación. Luego de acudir a la encuesta como la entrevista, el enfoque de innovación como proceso es cerrada e interna, es decir solo se desarrolla dentro de la organización, y no se asocia con otras empresas o entes externos que le ayuden a mejorar y tener otra visión para el desarrollo de innovaciones.	Se llega a la conclusión que hay que generar con urgencia una cultura de innovación dentro de la empresa, ya que esto les permita identificar los factores clave, saber cómo están siendo gestionados los procesos de innovación dentro de la organización, y reconocer el valor estratégico de la innovación, para lograr la competitividad
Redacción final							
Robayo (2016) <i>La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano</i> . El objetivo fue examinar la gestión del proceso de innovación desde una visión interna para ver los efectos que se producen y se considere a la innovación como un proceso y no un simple resultado final. La metodología se basó en un enfoque cualitativo-descriptivo para encontrar el manejo de la gestión propia de la empresa con el fin de volverlos más competitivos e innovadores en el mercado. Se llega a la conclusión que toda organización debe identificar sus procesos de innovación y saber cómo se está llevando a cabo su gestión interna y externa, y enfocarse en el fortalecimiento de los elementos clave para lograr su competitividad y enfrentar los retos que se le presenten tanto en el contexto nacional como internacional .							
Referencia							
Robayo (2016) <i>La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano</i> . <i>Revista Suma de Negocios</i> ; 7: 125-140. https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007 .							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
3 Int	Banco Interamericano de Desarrollo - BID	2016	Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos	file:///G:/UWI ENER/papers/Gobiernos-que-sirven-Innovaciones-que-están-mejorando-la-entrega-de-servicios-a-los-ciudadanos.pdf	Enfoque: Mixto Diseño: Experimental Método: Deductivo Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s: encuestas	Los resultados indican que las instituciones y los gobiernos del sector público deben estar más alineados y coordinados de manera permanente, para apuntar en todo momento las necesidades de los ciudadanos, lo que se ve muy escaso. Fomentar entre los funcionarios públicos una cultura de cambio y excelencia para lograr modernizar los servicios públicos, con un enfoque constante en el ciudadano.	Existen organizaciones financieras que promueven proyectos de desarrollo institucional, económicos y sociales con el propósito de reducir la pobreza, impulsar un crecimiento sostenible y apoyar la inclusión social, sobre todo en el sector público y lugares de escasos recursos. Para ello incentivan ambientes gubernamentales donde puedan fluir nuevas ideas a través del uso de la tecnología de la información y la innovación para obtener resultados de optimización en sus servicios y mejoras de atención al ciudadano.
Redacción final							
Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2016) <i>Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos</i> , está desarrollada para fortalecer la confianza de los ciudadanos con los sectores públicos, los cuales demandan soluciones adecuadas y ciudadanos capaces de afrontar los cambios. Presenta un enfoque mixto, método deductivo y un diseño experimental, utilizando la encuesta como instrumento de estudio. En conclusión, podemos observar que existen organizaciones financieras que promueven proyectos de desarrollo institucional, económicos y sociales con el propósito de reducir la pobreza, impulsar un crecimiento sostenible y apoyar la inclusión social, sobre todo en el sector público y lugares de escasos recursos. Para ello incentivan y comprometen a los sectores gubernamentales la productividad en el trabajo y la competitividad de sus empresas a través del uso de la tecnología de la información y la innovación, para obtener resultados de optimización en sus servicios, generar nuevas ideas y mejoras de atención al ciudadano.							
Referencia							
Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2016) <i>Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos</i> . Monografía del BID. Washington, D.C.: Biblioteca Felipe Herrera del banco Interamericano de Desarrollo. A&s Information specialists, LLC.							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
4 Int	González, J.; García, L.; Lucero, C.; Romero, N.	2014	Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas.	file:///C:/Users/soporte/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_64631418004.pdf	Enfoque: descriptivo Diseño: estudio de casos Método: cualitativo Población: 7 empresas Técnica de muestreo: Muestra: 5 empresas Técnica/s: entrevista semiestructurada, entrevistas grupales Instrumento/s: cuestionario	El objetivo central fue identificar los mejores conocimientos para gestionar la innovación, dentro de las empresas de la Región Metropolitana de Chile, y comparar a través de una metodología de estudio de casos, un stock de conocimientos para gestionar la innovación, que sirvan a su vez como referentes o guías y sean replicadas e implementadas en empresas de tamaños y rubros diferentes.	En este estudio cada empresa enfocó la gestión de innovación de distintos puntos de vista, y la desarrolló en distintos niveles, unos más avanzados a otros.
Redacción final							
González, García, Lucero, Romero (2014) <i>Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas</i> , El objetivo central fue identificar los mejores conocimientos para gestionar la innovación, dentro de las empresas de la Región Metropolitana de Chile, y comparar a través de una metodología de estudio de casos, un stock de conocimientos para gestionar la innovación. El enfoque fue de tipo descriptivo, ya que identifica y describe las buenas prácticas para gestionar la innovación. Su metodología fue de tipo cualitativa utilizando preguntas de investigación elaboradas como guías con una serie de preguntas relacionadas a las mejores prácticas en la gestión de innovación. En conclusión cada empresa debe enfocar la gestión de innovación de distintos puntos de vista dentro y fuera de ella, a través de nuevas estrategias y generación de ideas, para lograr mejores niveles de competitividad en comparación de otros.							
Referencia							
González, García, Lucero, Romero (2014) <i>Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas</i> . Pensamiento y Gestión, 36. ISSN 1657-6276. Recuperado de: file:///C:/Users/soporte/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_64631418004.pdf . Extraído el 3 de septiembre del 2018.							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
5 Int	Ramírez-Alujas, A.	2012	Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa	https://revista.eggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21177/22439	Enfoque: cualitativo Diseño: no experimental Método: Deductivo Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s: análisis documental	Se da a conocer la manera como la innovación ha repercutido en el interior de los organismos públicos, cuales son las nuevas competencias y capacidades que deben utilizar estos organismos para gestionar nuevos conocimientos frente a los continuos cambios del mundo y radical transformación en mejora de sus servicios, sin embargo el temor de incrementar nuevas ideas, la resistencia al cambio, los riegos de auditoría, las leyes y la falta de financiación son algunos de los obstáculos y dificultades que presentan las instituciones públicas para el mejor desarrollo de sus innovaciones y el logro por modernizar los servicios e instituciones públicas.	La era industrial ha dado paso de modo progresivo a la era digital, el cual es todo un reto y a la vez la oportunidad para el sector público de comprender que la innovación ya no es una opción sino la oportunidad para mejorar los servicios como el simplificar sus procedimientos, incrementar el desarrollo de estrategias y generar nuevos enfoques de gobierno.
Redacción final							
Ramírez-Alujas (2012) <i>Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa</i> . Se realizó para transformar las organizaciones y servicios públicos a través de la aplicación y desarrollo de la innovación de acuerdo a las iniciativas de gobierno abierto, con el objetivo de posicionar y comprometer al sector público en una activa participación de transformación y modernización. De acuerdo a su metodología, presenta un enfoque cualitativo, método deductivo ya que su base se encuentra en los marcos conceptuales y su análisis. En conclusión notamos que la era industrial ha dado gran paso a la era digital, el cual es todo un reto y a la vez la oportunidad para el sector público de comprender que la innovación ya no es una opción sino la oportunidad para el mejoramiento de los servicios como el simplificar sus procedimientos, incrementar el desarrollo de estrategias y generar nuevos enfoques de gobierno.							
Referencia							
Ramírez-Alujas (2012) <i>Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa</i> . Revista Chilena de Administración Pública, ISSN 0717-6759, 19: 5-50.							

Antecedentes Nacionales

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
1 Nac	Santos, D.	2017	Gestión de la Innovación en una PYME peruana de base tecnológica: un caso de estudio	http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9983/SANTOS_LLAVE_GESTION_DE_LA_INNOVACION_EN_UNA_PYME_PERUANA_DE_BASE_TECNOLOGICA_A_UN_CASO_DE_ESTUDIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Enfoque: Cualitativo Diseño: Proyectivo Método: Inductivo Población: 7 Técnica de muestreo: entrevista y observación Muestra: Técnica/s: Instrumento/s: encuesta	La empresa PYME se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión, pero ha demostrado que tiene mucha experiencia referente al desarrollo de productos tecnológicos. Sin embargo sus procesos en marketing y ventas, así como los administrativos y de desarrollo tecnológico carecen de estrategias y visión, ya que no ha desarrollado un estudio de mercado concreto para atender a su público objetivo y tampoco un modelo de gestión que organice los procesos internos y externos de la empresa al momento de diseñar, desarrollar y ofrecer el prototipo o producto tecnológico.	Para el diagnóstico se utilizó el modelo de la norma UNE 166002, el cual sirvió de base e inicio para identificar las brechas de la organización en temas de gestión del conocimiento, transferencia y vigilancia tecnológica, planificación y el seguimiento de actividades. No obstante, dicha norma no responde a las expectativas para que la empresa realice la mejora de su gestión de I+D+i, ni tampoco indica cómo se encuentra la empresa ni qué actividades debería priorizar y enfocar sus recursos. La empresa debe tomar otras alternativas de gestión, así como identificar sus oportunidades, desafíos en el entorno interno y externo, trazar objetivos, actualizar sus conocimientos promoviendo una cultura de innovación y confrontar con su competencia, para ello debe realizar un estudio de mercado para ver otras oportunidades y las necesidades que exigen sus clientes potenciales.
Redacción final							
Santos (2017) <i>Gestión de la Innovación en una PYME peruana de base tecnológica: un caso de estudio</i> . La presente tesis se realizó con el objetivo de analizar un caso de estudio de una PYME para la mejora de sus procesos de comercialización, de producción, de gestión administrativa ya que no se encuentran alineados para la mejora y crecimiento de la empresa. En su metodología consideraron la encuesta como instrumento de trabajo, con un enfoque cualitativo por la reserva de datos y un método inductivo; las entrevistas fueron realizadas al gerente general y demás jefes de oficina. Se llega a las conclusiones que la empresa debe realizar análisis comparativos así como la revisar y actualizar su modelo de gestión y contrastarlo con otros utilizados a nivel mundial, para lograr su desarrollo y capacidad innovadora.							
Referencia							
Santos (2017) <i>Gestión de la Innovación en una PYME peruana de base tecnológica: un caso de estudio</i> . Tesis para optar al Título de Magister en Gestión Política de la Innovación y la Tecnología. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
2 Nac	Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C., Távora, R.	2014	Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú	https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf	Enfoque: cualitativo Diseño: metodológico Método: exploratorio y descriptivo Población: 4 distritos Técnica de muestreo: entrevista abierta, revisión de documentos y el estudio de casos. Muestra: Técnica/s: recolección de datos. Instrumento/s:	En este contexto, se aplicó un modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú, y los resultados obtenidos mediante una revisión técnica y un análisis de las experiencias nacionales e internacionales lograron identificar las bases donde se apoya el proceso de gestión de la innovación, y son: gestión del conocimiento, factores que promueven la innovación y adaptabilidad; y seis componentes esenciales del proceso de gestión de la innovación: motivación, actores, recursos, alianzas, ciudadanía y cambio cultural. Un vez que se identificaron los elementos, se describieron los pasos necesarios para su funcionamiento.	La propuesta de un modelo de gestión de la innovación en los gobiernos locales del Perú conjuntamente con aspectos técnicos y políticos, permitieron una retroalimentación para generar y distinguir iniciativas innovadoras y asegurar la mejora continua y la sostenibilidad mediante la medición y evaluación de la eficacia de la innovación en los gobiernos locales, así como también la generación de nuevas ideas y adaptabilidad cultural, como respuesta a las necesidades y problemas de los ciudadanos.
Redacción final							
Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, Távora (2014) <i>Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú</i> . Este libro propone un modelo de gestión de la innovación en los gobiernos locales del Perú que permitirá conocer los componentes para lograr el éxito de la gestión de innovación, la importante participación ciudadana en las propuestas innovadoras que dé a conocer el gobierno local y entender a la innovación en toda su dimensión. La propuesta de un modelo de gestión de la innovación en los gobiernos locales del Perú conjuntamente con aspectos técnicos y políticos, permitieron una retroalimentación para generar y distinguir iniciativas innovadoras y asegurar la mejora continua y la sostenibilidad mediante la medición y evaluación de la eficacia de la innovación, así como también la generación de nuevas ideas y adaptabilidad cultural, como respuesta a las necesidades y problemas de los ciudadanos.							
Referencia							
Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, Távora (2014) <i>Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú</i> . – Lima. Universidad ESAN. p.230. ISSN de la serie 2078-7979. Recuperado de: https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf . Extraído el 24 de agosto del 2018.							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
3 Nac	Benzaquen, J.	2013	Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano.	http://docplayer.es/6843563-Calidad-en-las-empresas-latinoamericanas-el-caso-peruano.html	Enfoque: mixto Diseño: Método: Inductivo Población: 3000 Técnica de muestreo: cuestionario Muestra: 65 Técnica/s: Instrumento/s: encuesta	Los resultados reflejan una tendencia positiva en lo que respecta a la implementación de buenas prácticas, gestión de calidad y procesos por parte de las empresas en el Perú, entre los años 2006 y 2011. En lo que respecta a la gestión de calidad hacia el proveedor, los resultados del 2006 fueron significativos ya que las empresas percibían baja calidad de los productos recibidos por sus proveedores, sin embargo estas cifras mejoraron en el 2011 pero con la necesidad de integrar a los proveedores con los sistemas de calidad de la empresa porque ello repercute en los estándares de calidad de la propia empresa de manera directa. Del mismo modo ocurrió con los resultados de diseño del producto, donde las empresas peruanas deben tener mayor inversión y conocer las necesidades y requerimientos de sus clientes.	Al momento de comparar el nivel de calidad de las empresas peruanas, se pudo notar que éstas desarrollaban en el año 2006 prácticas de calidad muy básicas debido a la nueva aparición de las tendencias tecnológicas y las exigencias de competir en un mercado global. Pero mediante este estudio, los mismos directivos de las empresas peruanas tomaron conciencia de la importancia de implementar un sistema de gestión y evolucionar su mentalidad para obtener los resultados requeridos, como el apoyo y compromiso de sus mismo trabajadores, lo cual permitirá cumplir con la mejora de calidad y los objetivos de la empresa.
Redacción final							
Benzaquen (2013) <i>Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano</i> . Fue realizada con el fin de estudiar la evolución y comportamiento que ha tenido la gestión de calidad dentro de las empresas peruanas, entre los años 2006 y 2011, con el objetivo de evidenciar que realmente las empresas peruanas han incrementado significativamente sus procesos de calidad y gestión con el pasar del tiempo. Aplicó una metodología de enfoque mixto, método inductivo y su instrumento utilizado fue la encuesta además del TQM que es una herramienta para medir la calidad. En conclusión, debemos tener en cuenta la constante mejora de nuestros procesos y gestión adentro y afuera de la empresa, así como hacer partícipes a nuestros colaboradores, proveedores y clientes de las nuevas tendencias de mejora y calidad para lograr el éxito y la competitividad de todos los involucrados.							
Referencia							
Benzaquen (2013) <i>Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano</i> . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. 7: 41-59. DOI 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
4 Nac	Carrasco, J.	2013	Propuesta de un modelo de gestión de la innovación basado en la gestión por procesos para que una asociación de Mypes del sector calzado de Lima pueda cumplir pedidos mayores a la capacidad individual	https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/325638/carrasco_dj-tesis-pub.pdf?sequence=2&isAllowed=y	Enfoque: cuantitativo Diseño: descriptivo Método: Inductivo Población: Técnica de muestreo: sistemático Muestra: Técnica/s: Instrumento/s: encuestas	Los resultados obtenidos señalan que en general la Mypes no han tenido contacto con pedidos grandes y menos de un tercio de las mismas han estado en capacidad de atender uno. Dichas empresas no documentan sus procedimientos, lo que dificulta el trabajo y la comunicación entre la empresa y el cliente, además de complicar la toma de un pedido y el cumplimiento de las especificaciones que el cliente solicite. La empresa no cuenta con un indicador para manejar la logística.	Se confirma la escasez de documentos y procesos de gestión dentro de las Mypes, lo cual, en el caso del área de logística ocasiona problemas en el nivel de servicio. La propuesta del modelo de gestión sólo ha sido validada de forma conceptual por lo que queda pendiente su validación empírica.
Redacción final							
Carrasco (2013) <i>Propuesta de un modelo de gestión de la innovación basado en la gestión por procesos para que una asociación de Mypes del sector calzado de Lima pueda cumplir pedidos mayores a la capacidad individual</i> tuvo como objetivo formular un modelo de asociación bajo un modelo de gestión de procesos, con el fin de atender los pedidos grandes y los que cada Mype trabajaba individualmente, para disminuir su capacidad ociosa y aumentar la rotación del efectivo, lo que les ayudará a incrementar su economía. Se utilizó un diseño cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando a la encuesta como instrumento mediante un muestreo sistemático a diferentes Mypes del sector calzado en diferentes puntos de Lima. En conclusión al momento de desarrollar un proyecto de innovación debemos tomar en cuenta los procesos de gestión bien definidos que son la oportunidad de mejora y empoderamiento de la empresa, además de mantenerla informada de las oportunidades, ventajas o desventajas del entorno.							
Referencia							
Carrasco (2013) <i>Propuesta de un modelo de gestión de la innovación basado en la gestión por procesos para que una asociación de Mypes del sector calzado de Lima pueda cumplir pedidos mayores a la capacidad individual</i> . Tesis para optar al título profesional de ingeniero industrial. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.							

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones
5 Nac	Hurtado, A.	2012	Diseño de un Modelo de gestión por procesos de los servicios tecnológicos del centro de innovación tecnológica de la madera - CITEmadera	http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/1362/1/hurtado_ea.pdf	Enfoque: Mixto Diseño: Proyectivo Método: Inductivo Población: Técnica de muestreo: Muestra: Técnica/s: Instrumento/s:	Los resultados indicaron que había baja productividad por la falta de compromiso con el cliente y escasa innovación en los productos y los procesos. Falta de personal capacitado en temas tecnológicos, de producción y comercialización.	Se requiere un nuevo modelo de gestión que esté acorde con el manejo integral de sus procesos y servicios, para darle un valor agregado a sus productos y satisfacer a sus clientes. Incorporar nueva tecnología y nuevos modelos de innovación en la producción de madera y mueble peruano con nueva visión al desarrollo sustentable no perjudicar el medio ambiente. Capacitación constante del personal sobre metodologías de desarrollo tecnológico y herramientas innovadores que le permitan competitividad dentro de su rubro.
Redacción final							
Hurtado (2012) <i>Diseño de un Modelo de gestión por procesos de los servicios tecnológicos del centro de innovación tecnológica de la madera – CITEmadera</i> , la presente tesis tiene como objetivo proponer un modelo de gestión basado en procesos de apoyo, innovación tecnológica y nivel operativo que le permitan obtener y fabricar mejores productos para su comercialización. Se desarrolla con un enfoque mixto, de tipo proyectivo y un método inductivo. En conclusión se deben desarrollar mejoras de calidad, inversión en tecnología y capital humano, así como el buen manejo del desarrollo sostenible para no dañar el ecosistema; así como buscar un modelo de gestión que se adecúe a sus procesos para lograr las metas e incremento de productividad de la empresa.							
Referencia							
Hurtado (2012) <i>Diseño de un Modelo de gestión por procesos de los servicios tecnológicos del centro de innovación tecnológica de la madera – CITEmadera</i> . Tesis para optar el grado de maestro en gestión tecnológica empresarial. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.							

4. Matriz de conceptos

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Gestión de Innovación	Pavón, J. e Hidalgo, A.	El proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de etapas técnicas industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos (<i>Gestión e innovación</i> . España: Pirámide, Pavón e Hidalgo, 1997, p.2).	Proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y luego transferir dichas ideas a la fase de fabricación y comercialización (Pavón e Hidalgo, 1997).	Permitirá aplicarlo a todos los campos dentro de la empresa a través del uso de los nuevos conocimientos y tendencias en el mercado, renovando los conocimientos obsoletos y muchas veces burocráticos de los servidores públicos, así brindar un valor agregado para la mejora del modelo de gestión de la innovación en el sector público.	Pavón, J. e Hidalgo, A. (1997) <i>Gestión e innovación</i> . España: Pirámide.	Libro
2	Innovación	Escorsa, P. y Valls, J.	La innovación es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción que actúan como fuentes de las nuevas ideas, por lo que es muy difícil descubrir las consecuencias que un nuevo acontecimiento puede llegar a provocar (<i>Tecnología e innovación en la empresa</i> , Escorsa y Valls, 2003, p.26).	Si bien la innovación es calificada, como una de las mejores herramientas de desarrollo para las empresas, ésta debe ser adaptada de manera progresiva a los modelos de gestión existentes, para que no tenga consecuencias negativas en un futuro (Escorsa y Valls, 2003).	El desarrollo de nuevos sistemas y tecnologías no siempre se adaptarán al modelo y proceso existente de la organización, para ello hay que obtener los conocimientos previos de cómo se encuentra nuestro entorno interno y externo, conocer los procesos novedosos para facilitar la resolución de problemas.	Escorsa, P. y Valls, J. (2003) <i>Tecnología e innovación en la empresa</i> . Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.	Libro
3	Identidad	Yrivarren, J.	La identidad es lo que nos diferencia de la otredad y nos hace parte de lo diverso (<i>Identidad digital: La identificación desde los registros parroquiales al DNI electrónico</i> . RENIEC, Yrivarren, 2015, p.23).	Se refiere lo que cada uno es o significa comparado con otros (Yrivarren, 2015).	Lo importante de este concepto es la manera como la identidad nos hace únicos y por el mismo echo que ha ido evolucionando a través del tiempo, así es también la innovación algo único que evoluciona con el tiempo y que no se pueda copiar.	Yrivarren, J. (2015) <i>Identidad digital: La identificación desde los registros parroquiales al DNI electrónico</i> . Perú: RENIEC.	Libro

4	Calidad	Deming, E.	Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. (<i>Deming: El hombre que descubrió la calidad</i> , Deming, 1991, p.20).	Para que una empresa sea exitosa, competente y pueda ofrecer calidad en sus productos y servicios, en paralelo debe tener presente las exigencias de sus clientes y las nuevas tendencias que hay en su entorno (Deming, 1991).	Permitirá ser más competitivos, ofreciendo productos innovadores y de calidad de acuerdo a las exigencias de los clientes, sin descuidar a la competencia y las nuevas tendencias con la tecnología en productos y procesos, que hará acrecentar la calidad y la innovación constante en la empresa.	Gabor, A. (1991) <i>Deming: El hombre que descubrió la calidad</i> . España: Granica.	Libro
5	Cambio	Sainz de Vicuña, J.	Cambio, cambiar es hacer algo diferente, mientras que innovar es hacer cosas nuevas, de manera diferente (<i>Innovar con éxito</i> , Sainz de Vicuña, 2006, p. 43)	Todo negocio debe estar sujeto a cambios conducentes a la mejora continua, dado el comportamiento del mercado y las demandas de sus productos, buscando competitividad y calidad de sus productos (Sainz de Vicuña, 2006).	Es llegar a realizar algo diferente y eso se logra estando en constante innovación y explotación de las nuevas ideas.	Sainz de Vicuña, J. (2006) <i>Innovar con éxito</i> . España: ESIC Editorial.	Libro
6	Creatividad	Sainz de Vicuña, J.	Creatividad, es la capacidad humana que permite generar nuevas ideas (Sainz de Vicuña, 2006, p. 31)	La creatividad es un elemento esencial que induce a los cambios en los diferentes negocios, aportando, consecuentemente, nuevas alternativas de negocio y también innovación en los productos (Sainz de Vicuña, 2006).	Permite alcanzar otros niveles, generando algo nuevo, buscando nuevas alternativas, y encontrando soluciones fuera de lo común.	Sainz de Vicuña, J. (2006) <i>Innovar con éxito</i> . España: ESIC Editorial.	Libro
7	Procesos	Bravo, J.	Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforman entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso. Cada proceso es una competencia que tiene la organización. (<i>Gestión de Procesos</i> , Bravo, J., 2008, p. 27)	Todas las actividad que se ejecuta en todas las organizaciones, tienen como componentes a los procesos. En tal sentido una de las formas de ejercer una buena gestión dentro de la organización es tener identificados y definidos todos los procesos que tienen como resultado de su	Conjunto de actividades que pueden llegar a transformar a toda la organización guiándola hacia un mismo objetivo global.	Bravo, J. (2008) <i>Gestión de procesos</i> . Chile: Evolución S.A. Recuperado de: http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf	Libro Recuperado de: http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20QBravo%20

				ejecución los productos u objetivos de las organizaciones (Bravo, 2008).			ersi%F3n%20especial.pdf
8	Estrategias	Thompson y Strickland	La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos. Así, la estrategia es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un conjunto integrado de opciones. (<i>Administración Estratégica: teoría y casos</i> , Thompson y Strickland, 2012, p. 4)	Toda organización, cualquiera sea su giro o actividad, debe tener bien definido y claro el cumplimiento de sus objetivos misionales, comerciales o metas. Para tal efecto es necesario que se prevea la implementación de estrategias administrativas, operativas, comerciales, etc. que ayude al logro de las metas u objetivos organizacionales (Thompson y Strickland, 2012).	Permitirá dirigir y tomar la mejor decisión para competir y llevar a la empresa en la dirección deseada. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr los objetivos y como luchar por la misión de la organización.	Thompson y Strickland (2012) <i>Administración Estratégica: teoría y casos</i> . México: McGraw-Hill. Recuperado de: http://www.academia.edu/10255933/28082014Administracion_Estrategica_18edi_Thompson	Libro Recuperado de: http://www.academia.edu/10255933/28082014Administracion_Estrategica_18edi_Thompson
9	Competencia	Perrenoud, P.	El concepto de competencia se refiere a la manera que permite hacer frente regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas (Perrenoud, 2008, p. 3).	Combinación de todos los conocimientos, métodos, procedimientos y capacidades para hacer frente y aplicarlas a cualquier situación, logrando su realización y desarrollo empresarial (Perrenoud, 2008).	El éxito de una empresa tiene como uno de sus factores principales la competencia de sus trabajadores, manifestada en las buenas prácticas laborales, habilidad para gestionar los diversos procesos y procedimientos operativos de la organización.	Perrenoud, P. (2008). <i>Revista de docencia universitaria, construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?</i> . Recuperado de: file:///C:/Users/alumno/Downloads/6270-20500-1-PB.pdf	Recuperado de: file:///C:/Users/alumno/Downloads/6270-20500-1-PB.pdf
10	Cultura	Harris, M.	Cultura es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). (<i>Antropología cultural</i> , Harris, 2001, p. 9).	La cultura tiene un rol estrictamente social, manifestándose en los códigos de comportamiento de un grupo de individuos. Representa la forma de vida y expresiones de una sociedad u organización. En el ámbito organizacional, la cultura generada puede ser una estrategia para mejorar las	Este concepto permitirá poner a la institución bajo un nuevo criterio y cultura de innovación, nuevas estrategias y transformación en la gestión.	Harris, M. (2001) <i>Antropología cultural</i> . Madrid: Alianza Editorial. Recuperado de: https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/harris-marvin-antropologia-cultural.pdf	Libro Recuperado de: https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/harris-marvin-antropologia-cultural.pdf

				habilidades de los trabajadores o fomentar oportunidades de negocio (Harris, 2001).			a- cultural.pdf
--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------

5. Matriz del método

Nr o.	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Sintagma	Holístico	Hurtado de Barrera, Jacqueline	El holismo es una doctrina filosófica contemporánea. Su raíz holos, procede del griego y significa "todo", "íntegro", "entero", "completo", y el sufijo ismo se emplea para designar una doctrina o práctica. Podría decirse que el holismo es la doctrina o práctica de la globalidad o de la integralidad (<i>Metodología de la Investigación Holística</i> , Hurtado de Barrera, 2000, p.11).	Refiere a la holística como una doctrina filosófica contemporánea, cuya raíz holos, que significa todo, entero, completo en griego, y el sufijo ismo se emplea para designar una doctrina o práctica; o sea viene a ser la doctrina o práctica global, continua o integrada con un soporte metodológico al investigador (Hurtado de Barrera, 2000).	Esta investigación es integrativa y se encarga de producir cambios insospechados en el campo científico, que va más allá del supuesto enfrentamiento entre los denominados paradigmas cualitativos y cuantitativos respecto a las formas de codificar la información y analizar las técnicas de recolección de datos.	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Venezuela: Fundación Sypal. Recuperado de: file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf	Libro Recuperado de: file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf
2	Enfoque	Mixto	Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar	El enfoque mixto es un método que consiste en recolectar, analizar y vincular datos en un mismo estudio, que responderán a las interrogantes de un problema de investigación planteado. Se desarrollan dos enfoques, cuantitativos y cualitativos, que pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos o viceversa. Este método aparte de recolectar los datos en diferentes maneras, realiza el planteamiento del problema de investigación y hace uso combinado de la lógica inductiva y deductiva (<i>Metodología de la investigación</i> . Quinta edición, Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.544).	El enfoque mixto es un método que consiste en la integración de dos enfoques distintos para desarrollar un mismo estudio del problema, logrando que éste obtenga resultados estadísticos e indicaciones de expertos, que luego de evaluarlos se obtendrá un enfoque más profundo y nutrido (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).	Se puede deducir que este enfoque ofrece diversas ventajas, ya que logra una perspectiva más precisa e integral de lo que se está investigando, utilizando las fortalezas de los dos tipos de investigación, cuantitativa y cualitativa. Así se obtienen resultados más sólidos y confiables.	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) <i>Metodología de la investigación</i> . Quinta edición. México: McGraw-Hill. Recuperado de: file:///C:/Users/MCristina/Downloads/Metodologia de la Investigacion 5ta edicion.pdf	Libro Recuperado de: file:///C:/Users/MCristina/Downloads/Metodologia de la Investigacion 5ta edicion.pdf

3	Tipo	Proyectivo	Hurtado de Barrera, Jacqueline	<p>Proyectiva es toda aquella investigación que conduce a inventos, diseños o creaciones dirigidas a solucionar determinada necesidad. Se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente. Para que un proyecto se considere proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción (<i>Metodología de la Investigación Holística</i>, Hurtado de Barrera, 2000, p.325).</p>	<p>Cuando la investigación es de tipo proyectivo se refiere a la elaboración de un plan, modelo para dar solución al problema, iniciando su proceso en la exploración, indagación, entre otros, proponiendo alternativas de cambio (Hurtado de Barrera, 2000, p.325).</p>	<p>Permitirá desarrollar y diagnosticar una propuesta que no está andando como debiera y se desea modificar, además de identificar sus causas y potenciales que no se aprovechan adecuadamente. Así se podrá crear uno o varios diseños que produzcan los cambios deseados dentro de la organización.</p>	<p>Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i>. Venezuela: Fundación SyPAL. Recuperado de: file:///C:/UWIENR/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf</p>	<p>Libro Recuperado de: file:///C:/UWIENR/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-proyectiva.html</p>
4	Nivel	Comprensivo	Hurtado de Barrera, Jacqueline	<p>Nivel comprensivo, abarca a los objetivos: explicar, predecir y proponer, y corresponde a las investigaciones explicativas, predictivas y proyectivas. Se estudia el evento en su relación con otros eventos, dentro de un holos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente (<i>Metodología de Investigación Holística</i>, tercera edición, Hurtado de Barrera, 2000. Caracas: Editorial SYPAL.</p>	<p>Nivel comprensivo, se ubica dentro de un enfoque más amplio como lo es el enfoque proyectivo. Resalta más las relaciones de causalidad (Hurtado de Barrera, 2000).</p>	<p>Permitirá construir un esquema temático, así como proponer una propuesta de solución al problema de estudio.</p>	<p>Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i>. Venezuela: Fundación SyPAL. Recuperado de: file:///C:/UWIENR/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf</p>	<p>Libro Recuperado de: https://es.slideshare.net/Geladr/tipos-investigacion-holistica-hurtado-de-barrera</p>

5	Método	Inductivo / Deductivo	Rodríguez, Andrés; Pérez, Alipio	<p>Inductivo, de lo particular a lo general.</p> <p>La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Este método ha sido muy efectivo a lo largo de la historia para avanzar en el conocimiento científico en las áreas de las ciencias naturales y exactas. Es el método base del paradigma positivista de investigación, pues, al partir de evidencias empíricas, alegan sus defensores, está despojado por completo del subjetivismo (Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. <i>Revista EAN</i>; 82; 179-200. Rodríguez y Perez, 2017, p.187).</p>	<p>La inducción es un método para adquirir y generar nuevos conocimientos, reunir datos en particular o de lo común, y a partir de ello obtener conceptos, conclusiones generales.</p> <p>Estas se basan en el experimento de acciones, datos, hechos y en la observación, para analizarlas y luego llegar a una teoría general. En conclusión, asciende de lo particular a lo general (Rodríguez y Perez, 2017).</p>	<p>Proceso mental basado en sustentos teóricos, los mismos que se han utilizado en el presente trabajo para sustentar y justificar nuestra problemática, bajo fundamentos lógicos, axiomas y así llegar a la mejor conclusión.</p>	<p>Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. <i>Revista EAN</i>; 82; 179-200. DOI: https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647. http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf</p>	<p>http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf</p>
			Dávila, Gladys	<p>Deductivo, de lo general a lo particular.</p> <p>El razonamiento deductivo puede organizar lo que ya se conoce y señalar nuevas relaciones conforme pasa de lo general a lo específico, pero sin que llegue a constituir una fuente de verdades nuevas. Si las premisas del razonamiento deductivo son verdaderas, la conclusión también lo será. Consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales. (<i>El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias</i></p>	<p>El método deductivo se basa en leyes formuladas de acuerdo a los hechos observados. Para la obtención de sus resultados y objetivos propuestos, hace uso de herramientas e instrumentos, como mapas, gráficos, esquemas, que le servirán esclarecer lo requerido. En conclusión, desciende de lo general a lo específico (Dávila, 2006).</p>	<p>Proceso científico, que comienza con datos ciertamente válidos, razonamientos lógicos y suposiciones para concluir en deducciones. Asimismo en el presente trabajo se hace uso de instrumentos para luego deducir los resultados finales.</p>	<p>Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. <i>Revista de educación Laurus de Venezuela</i>. 12: 180-205. http://www.ics-aragon.com/cursos/iacs/102/lectura-recomendada-2-2.pdf.</p>	<p>http://www.ics-aragon.com/cursos/iacs/102/lectura-recomendada-2-2.pdf.</p>

					<i>experimentales y sociales</i> , Dávila, 2006, p.185).				
6	Población	Cuantitativa	Servidores CAS, CPI, TPF de una institución pública: RENIEC	Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar	Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo. (<i>Metodología de la Investigación</i> , Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.174).	Es el conjunto general de estudio, que tiene características similares y especificaciones dentro de un área en común. Las poblaciones pueden ser finitas, cuando constan de un número determinado de elementos; o infinitas, cuando tienen un número indeterminado de elementos, los cuales no pueden ser contados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).	En estadística la población, son elementos o partes que tienen al menos un aspecto en común, éstos son cuantificables. Se aplicará un muestreo probabilístico, a los servidores CAS, CPI, TPF de una institución pública: RENIEC. La cantidad total de servidores RENIEC son de 688.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) <i>Metodología de la Investigación</i> . Sexta edición. México: McGraw-Hill.	Libro
		Cualitativa	Sede Centro Cívico	Hurtado de Barrera, Jacqueline	La población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento con características comunes. Dicho de otra manera, es el conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento (<i>Metodología de la Investigación Holística</i> , Hurtado de Barrera, 2000, p.152).	Son elementos a los cuales se les aplica una observación para llegar al resultado. Toman valores (Hurtado de Barrera, 2000).	Servidores CAS, CPI, TPF de una institución pública: RENIEC, que se encuentran trabajando en la sede del Centro Cívico.	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Venezuela: Fundación Sypal. Recuperado de: file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf	Libro Recuperado de: file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf
7	Muestra	Cuantitativa 10 actas de información		Hurtado de Barrera, Jacqueline	La muestra es la porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población). Para conformar una muestra es necesario seleccionar cuáles de las unidades de estudio serán observadas (<i>Metodología de la Investigación Holística</i> , Hurtado de Barrera, 2000, p.154).	Muestra, parte de la población, que se elige por medio de técnicas que permiten que cada elemento de la muestra sea representativo de dicha población, toda vez que la población es demasiado grande para ser estudiada en su totalidad. A las medidas descriptivas inherentes de una muestra se le denomina estadístico o estadígrafo y se utiliza para estimar la medida de la	Permitirá seleccionar un grupo determinado que represente a la población deseada, ya que ésta es muy grande para ser estudiada en su totalidad, de manera cuantificable. Nuestra muestra, será estudiada en un total de 248 trabajadores de la sede del Centro Cívico.	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Venezuela: Fundación Sypal. Recuperado de: file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf	Libro Recuperado de: file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf

						población (Hurtado de Barrera, 2000).		holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf	barrera-666p.pdf
		Cualitativa							
8	Unidades informantes	Cuantitativa	Características de la muestra 5 colaboradores						
		Cualitativa	Especialistas en el área 03 entrevistas a colaboradores		Gerencia de calidad e innovación Gerencia de registro de certificación digital Gerencia de operaciones registrales				MOF RENIEC
9	Técnicas	Cuantitativa Análisis de documentos	Encuesta	Hurtado de Barrera, Jacqueline	Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población (<i>Metodología de la Investigación Holística</i> , Hurtado de Barrera, 2000, p.469).	La encuesta es un procedimiento de fácil ejecución, que se utiliza para obtener datos o información de personas, respecto a determinados procesos, actividades, servicios, etc. bajo el procedimiento de cuestionarios o consultas directamente a dichas personas. Puede realizarse utilizando diversos mecanismos escritos u orales (Hurtado de Barrera, 2000).	Permite utilizarla en cualquier tipo de población, pudiendo obtener información que se necesite, además tiene una mayor capacidad de estandarizar datos, lo que permite un análisis estadístico y un procedimiento informático.	Hurtado de Barrera, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Venezuela: Fundación Sygal. Recuperado de: file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf	Libro Recuperado de: file:///C:/UWIENER/papers/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p.pdf
		Cualitativa	Entrevista	Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar	La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de	A través de la entrevista, se tiene interacción con el o los individuos, que son objeto de evaluación o investigación, logrando con ello obtener información en tiempo real de comportamientos, conductas, capacidades, aptitudes, etc., para ayudar a adoptar decisiones y/o determinaciones.	La técnica de la entrevista es aquella en la cual el investigador "conversa" personalmente, cara a cara, con el sujeto del cual se pretende recoger información relevante para la investigación. También se le denomina entrevista en profundidad, pues durante la entrevista, el investigador, quien debe tener	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) <i>Metodología de la Investigación</i> . Sexta edición. México: McGraw-Hill.	Libro

					comunicación entre el investigador y los participantes en la misma (<i>Metodología de la Investigación</i> , Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.403).	En este procedimiento también puede utilizarse la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).	claro la hipótesis de trabajo, buscar esclarecer o descubrir, a través de las preguntas, conceptos o ideas vertidas por el entrevistado. Es una técnica que se utiliza cuando la población o universo es pequeña y manejable.		
10	Instrumento	Cuantitativo	Cuestionario	Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar	Cuestionario, conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. El instrumento más utilizado para recolección de datos es el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas con respecto de una o más variables a medir (<i>Metodología de la Investigación</i> , Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.217).	El cuestionario es un conjunto de preguntas que deben ser contestadas en un examen, test o encuesta. Es un instrumento de investigación ampliamente utilizado en las investigaciones cuantitativas. Consiste en una serie de preguntas, las mismas que deben ser redactadas de forma coherente, en un lenguaje sencillo y claro, gramaticalmente correcto, y con una secuencia lógica. Los cuestionarios son los instrumentos básicos para recolectar datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).	A través del cuestionario se puede validar, cuantificar y recolectar los datos necesarios a estudiar.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) <i>Metodología de la Investigación</i> . Sexta edición. México: McGraw-Hill.	Libro
		Cualitativo	Guía de Entrevista	Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar	El entrevistador efectúa su trabajo en base a una guía de propuestas específicas y se conecta únicamente a ésta. El instrumento determina qué cuestiones se preguntarán y el orden. (<i>Metodología de la Investigación</i> , Hernández, Fernández y Baptista. 2014, p.418).	Una entrevista es una conversación de carácter confidencial, cara a cara, entre dos personas o más personas, dirigida por un entrevistador. Tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente un entrevistado con respecto a un tema o situación particular, en ese sentido profundiza un aspecto. Permite recoger información sobre situaciones, creencias, rituales, y lo que es más importante las interpretaciones que le dan los entrevistados. Se requiere que el entrevistado esté dispuesto y motivado a ser entrevistado; así mismo que el entrevistado conozca los objetivos de la investigación y sea consciente de la importancia de	A través de la entrevista podemos percibir la opinión de los expertos, lo que está correcto y lo que hay que proceder a cambiar dentro de la institución. El entrevistado busca esclarecer la problemática, entregando soluciones de manera clara.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) <i>Metodología de la Investigación</i> . Sexta edición. México: McGraw-Hill.	Libro

						su aporte. Requiere de un guión, es decir una lista de preguntas predefinidas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).			
11	Análisis de datos	Cuantitativo	Proceso de tablas, figuras, ratios	Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar	Los datos numéricos son examinados y se considera su significado y sentido, de este significado se conciben temas que pudieran reflejar tales datos y se visualizan como categorías. Posteriormente, se incluyen para los análisis temáticos y de patrones correspondientes. Por ejemplo: llevar a cabo un análisis de factores con los datos cuantitativos (escalas). Los factores que surjan se consideran como "temas cualitativos". Se comparan estos factores con los temas que emergieron del análisis cualitativo (<i>Metodología de la Investigación</i> , Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.586).	Se efectúa a través de una matriz de datos, comenzando en analizar y visualizar los datos en variables, luego se valida y evalúa la confiabilidad del instrumento a utilizar; de ahí las hipótesis se analizan e interpretan a través de pruebas estadísticas, los cuales serán los resultados finales de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).	Nos permitirá explorar los datos e hipótesis, evaluar con objetividad el instrumento, para luego interpretar los mismos a través de programas y pruebas estadísticas, lo que hace más práctico el desarrollo y resultado de la investigación.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> . Quinta edición. México: McGraw-Hill.	Libro
			software SPSS	QuestionPro	SPSS. La base del software estadístico SPSS incluye estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables, además pruebas T, ANOVA y de correlación. Con SPSS es posible realizar recopilación de datos, crear estadísticas, análisis de decisiones de gestión y mucho más.	Los datos serán analizados con el software SPSS versión 23, los datos serán tabulados utilizando estadísticos descriptivos cuyos resultados nos conllevarán a una propuesta; la entrevista realizada a expertos se procesará con el método de categorización y triangulación de datos.	El análisis de datos es una de las etapas del proceso de una investigación que se lleva a cabo una vez que se han recolectados los datos, sea a través de una encuesta o una entrevista en profundidad. El análisis de datos incluye la preparación de los datos, como puede ser la tabulación de las encuestas; la inspección de los datos, que significa verificar si todas las encuestas son válidas y usables; y el análisis de los datos utilizando alguna técnica o herramienta computacional como puede ser un paquete estadístico.	QuestionPro. https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html	https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html

		Cualitativo	Matriz de entrevista	Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar	Se codifican datos cualitativos, se les asignan números a los códigos y se registra su incidencia (las categorías emergentes se consideran variables o categorías cuantitativas), se efectúa análisis estadístico descriptivo de frecuencias. También se pueden comparar los dos conjuntos de datos (CUAL y CUAN) (<i>Metodología de la Investigación</i> , Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.586).	Los datos son recolectados, esta vez por una matriz de entrevista. En el análisis cualitativo se estructuran e interpretan los datos, los cuales son muy variados y de los cuales surgen las categorías. Se explora, describe y comprenden los procesos y luego se identifican los problemas para la generación de hipótesis, es aquí donde se establece el paralelo con la validez y objetivo cuantitativo. Al igual que el análisis cuantitativo, se vaciarán los datos al software de mayor confiabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).	Mediante el análisis cualitativo se obtienen categorías y segmentos que son específicos, a los cuales se les asignan como variables y frases como ítems, para luego poder contrastarlas con el resultado de los análisis cuantitativos, lo cual nos llevará a una triangulación o análisis mixto, en donde se obtendrán los resultados deseados.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> . Quinta edición. México: McGraw-Hill.	Libro
		Mixto Triang cuanti y cuali	Triangulación de conclusiones	Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar	Este modelo es probablemente el más popular y se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. De manera simultánea se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación, en el mismo tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.570).	El diseño de triangulación es utilizado para ratificar y analizar los datos cuantitativos como cualitativos de manera simultánea. La ventaja de este método es permitir la validez y pruebas cruzadas y obtener resultados en el menor tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).	Se aplicarán y procesarán los datos de los análisis cuantitativos y cualitativos de manera paralela, es decir se contrastarán las encuestas y entrevistas simultáneamente para obtener la validez de sus resultados completos y precisos.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> . Quinta edición. México: McGraw-Hill.	Libro

6. Instrumentos

Nro	Sub categoría	Indicador	Item	Cuestionario					Nro	Guía de entrevista		
				N	CN	A	CS	S		E1	E2	E3
1	Dimensión estratégica	Objetivos y alcance de la estrategia	Se difunden los objetivos estratégicos de la institución entre los colaboradores	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			La estructura organizacional facilita la toma de las decisiones	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
		Confección del Plan Estratégico	Se fomenta el desarrollo de productos y/o soluciones novedosas en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			Se promueve una cultura de innovación en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
		Herramientas para el autodiagnóstico	Se lleva a cabo una evaluación del estado de la innovación y uso intensivo de tecnologías en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			Se lleva a cabo una evaluación del estado de la innovación y uso intensivo de tecnologías en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
2	Identificación de ideas para desarrollar	Creatividad e innovación	Se lleva a cabo una evaluación del estado de la	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			

			innovación y uso intensivo de tecnologías en la institución									
			Se llevan a cabo una revisión de sus procesos internos para conocer su situación, detectar ineficiencias e identificar oportunidades de mejoras en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
		Adaptación y difusión	Se fomenta la creatividad y generación de ideas en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			Se establecen mecanismos para la selección de nuevas ideas en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
		Desarrollo de nuevas actividades	Los nuevos conocimientos generan valor para la institución y sus clientes	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			.Los nuevos conocimientos e innovación se integran a saber general de la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
3	Desarrollo de los proyectos	Necesidades específicas	Se fomenta el desarrollo y puesta en marcha de nuevas formas de hacer las cosas en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			Se incentiva el rediseño de los procesos del	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			

			negocio en la institución									
		Herramientas disponibles	Existe priorización y monitoreo de los proyectos en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			En la institución se aplican las tecnologías de la información a la gestión de las operaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
		Gestión de proyectos	La institución cuenta con recursos para invertir en el desarrollo de nuevos proyectos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			La institución cuenta con mecanismos para identificar las necesidades de información	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
4	Explotación de los resultados	Desarrollo de modelos de negocio	Se realiza un seguimiento a las actividades de innovación en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			La institución fomenta una cultura para el cambio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
		La explotación de la innovación	La institución busca registrar la propiedad intelectual producto de la innovación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
			Se implantan y evalúan los resultados de los proyectos de innovación en la institución	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			
		Gestión del conocimiento	Se cuenta con un sistema de control de riesgo para	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			

			conducir a la institución hacia los resultados									
			La institución busca documentar y socializar las innovaciones implementadas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	65			