

RESUMEN

Los servicios del GAD Municipal de Salinas se encuentran desactualizados y obsoletos por lo que es necesario innovar sus procesos administrativos, servicios y estructura organizacional. Debido a que la provisión de los servicios colapsa en la temporada invernal por la estampida de turistas extranjeros o nacionales, los cortes de luz, de agua, servicio de aseo, insuficiente abastecimiento de productos en los mercados o de la oferta de alimentos/bebidas y de planta hotelera, por nombrar solo algunos, suceden con bastante frecuencia; entonces los servicios municipales deben ser innovados y acorde a las necesidades de la sociedad actual. De ocurrir aquello se generaría un doble beneficio: ahorro de costos y recursos al proveedor del producto/servicio y ahorro de tiempo y mayor satisfacción del usuario visitante.

El presente estudio busca investigar la Gestión de Innovación Organizativa en el GAD Municipal del Cantón Salinas. El período de estudio comprendió desde el año 2014 hasta la presente. A través de un diseño cuantitativo exploratorio se identificaron 23 factores de innovación recabados del Manual de Oslo para la Innovación (2005) y fueron medidos a través de encuesta y entrevista aplicados a 21 directores de los departamentos del GAD Municipal de Salinas.

Se propone un modelo de factores esenciales para la innovación de los servicios de Gobiernos Autónomos Descentralizados: aumento de la capacidad del servicio, mayor eficiencia y flexibilidad, mejoramiento de TIC's, y optimización en el consumo de materiales.

ABSTRACT

Services at Salinas Municipality are obsolete and not updated. It is necessary to renovate administrative processes, organizational structure and services to the public. Due to the collapse of services during beach time for the constant flow of international and national tourists, often power goes off, there is no running water, waste service is insufficient and demand of increases and produce prices at markets or housing are going up to the roof. Municipal services must need to be upgraded accordingly to the needs of the city all year round. By doing this, it will generate a double benefit: costs savings and resources form products and services suppliers and more customer satisfaction.

The present paper is looking for Organizational Innovation management at Municipality of Salinas. The period of study was 2014 up to date. Using The Oslo Manual for innovation (2005), 23 critical variables were identified. An exploratory quantitative design was implemented and 21 surveys and interview were applied to the Municipality of Salinas personnel.

This study proposed a model for essential factors of innovation in Municipalities of the region and for the country: increasing service capacity, efficiency and flexibility, improving IT and optimization of material consumption.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1.1. Diseño de la investigación

1.1.2 Problema de investigación

Los servicios del GAD Municipal de Salinas se encuentran desactualizados y obsoletos que se necesita innovar todos sus procesos administrativos, servicios y estructura organizacional.

1.1.2.1 Planteamiento de la situación problemática

Los residentes permanentes, residentes esporádicos y turistas del Cantón Salinas merecen recibir productos y servicios de calidad, sean estos provistos por el sector público o privado. Normalmente aquella provisión colapsa en la temporada invernal: cortes de luz, de agua, insuficiente abastecimiento de productos de la canasta básica o de la oferta de alimentos/bebidas y planta hotelera, por nombrar unos pocos. Más concretamente, los de servicios municipales deben ser innovados, y esto acorde a las necesidades de la sociedad actual. Esto genera un doble beneficio: ahorro de costos y recursos al proveedor del producto/servicio y ahorro de tiempo y mayor satisfacción del usuario.

Por otro lado, Santa Elena en general y Salinas en particular han estado inmersos en procesos de innovación de iniciativa gubernamental o privada luego de su adición reciente como provincia. La construcción de nuevas instalaciones de gobierno, función judicial, policial, transporte, creación de escuelas y muchos más. En este sentido, las entidades de gobierno local y autónomo descentralizado no pueden quedarse ajenas a este proceso

innovador que no es malo, sino bueno, con el propósito de mejorar el actual servicio, conocer sus falencias y proponer alternativas de solución y de mejoramiento continuo.

1.1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿Cómo se relacionan con los factores estructurales actuales y su incidencia en los procesos de innovación necesarios a adoptar en el GAD Municipal de Salinas?

1.1.2.3 Sistematización del problema de investigación

Se busca investigar la Gestión de Innovación Organizativa en el GAD Municipal del Cantón Salinas. El período de estudio estará comprendido entre los años 2014 hasta la presente, período en el cual se inició la actual administración. La investigación es factible debido a que el autor labora actualmente en la institución dentro del departamento de compras públicas.

Los componentes de investigación son la presión social por mejorar los servicios y los beneficios múltiples de la innovación. La relación entre los componentes se da al existir una presión social para recibir servicios mejorados y también inmensos beneficios al innovar productos y servicios.

La identificación de las causas está dada por ser una organización inflexible, falta de compromiso, sin una visión o dirección. La identificación de los efectos se muestra en desorganización, duplicación de actividades, retrasos, colas de espera, ineficiencia, altos costos en provisión del servicio, insatisfacción del usuario.

Finalmente, la relación causa-efecto se da cuando el GAD Municipal de Salinas se identifica como organización inflexible, con falta de compromiso y sin una visión o

dirección; desencadena la desorganización interna, duplicación de actividades, retrasos, colas de espera, ineficiencia, altos costos en provisión del servicio e insatisfacción del usuario

La prueba empírica a aplicar estaría en aplicar encuestas y entrevistas a funcionarios de los diferentes departamentos del GAD Municipal de Salinas con el propósito de conocer la situación actual y planes de innovación en favor de dicha institución. Así como encuestas a usuarios y residentes del Cantón Salinas para conocer su opinión y/o desacuerdo de políticas de innovativas implantadas o en su defecto la falencia de estas últimas.

Se hace imperiosa por tanto la necesidad de innovar los procesos, los servicios y la estructura organizacional dentro del GAD Municipal de Salinas, por lo cual se desprenden las siguientes interrogantes o preguntas de investigación:

¿Ha estado el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas involucrado en algún proceso de innovación?

¿Qué tipos de innovaciones el GAD Municipal de Salinas ha estado involucrado?

¿Cuáles fueron los objetivos que persiguieron dichos procesos de innovación?

¿Cuáles fueron los beneficios logrados luego de haber innovado algún proceso, servicio o estructura?

¿Cuáles ha sido los principales obstáculos a la innovación?

¿Cuáles son las razones para innovar en el GAD Municipal de Salinas?

¿Cuáles es la percepción del grado de importancia en los diferentes tipos de innovación?

¿Cuáles son los factores de innovación específicos a aplicarse en el GAD Municipal de Salinas?

¿Existe algún proyecto de innovación en el GAD Municipal de Salinas para un futuro próximo?

1.1.3 Objetivos de la investigación

1.1.3.1 Objetivo general

Examinar la relación de los factores estructurales actuales en el GAD Municipal de Salinas y los procesos de innovación necesarios a implementar

1.1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer los factores estructurales del GAD Municipal de Salinas y su incidencia en procesos de innovación
- Examinar la situación actual de los procesos de innovación del GAD Municipal de Salinas
- Describir los factores estructurales necesarios en procesos de innovación de GADs

1.1.4 Justificación de la investigación

El GAD Municipal de Salinas necesita innovar los procesos, servicios y estructura organizacional. El modelo actual es ineficiente en muchos aspectos: es ineficiente desde el punto de vista del usuario debido a la interminable tramitología y burocracia. Por otro lado, dicha ineffectividad conlleva un alto costo. Se propone entonces innovar o morir.

La implementación de procesos de innovación en el GAD Municipal de Salinas pretende: a) alcanzar los estándares técnicos del sector, b) Aumentar la capacidad de prestación de los servicios, c) Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la

distribución de los servicios, d) Mejorar la calidad de los servicios y e) Reducir los costes operativos en la prestación del servicio.

Los beneficiarios directos de los proceso de innovación serían los residentes del Cantón Salinas y clientes/usuarios del GAD Municipal de Salinas. Los beneficiarios indirectos será la población total de la provincia de Santa Elena, así como también turistas y visitantes a la zona.

1.1.5 Resultados e impactos esperados

Luego de identificar los de factores de innovación, se buscará aplicarlos a la realidad de GAD Municipal de Salinas, explicando las principales relaciones entre variables

1.2 Formulación de la Hipótesis

¿La implementación de nuevos procesos de innovación en favor del GAD Municipal de Salinas permitiría un mejoramiento de los servicios provistos al usuario/residente de Salinas?

1.3 Antecedentes y contexto histórico de la investigación

El Nombre Salinas se origina por su inagotable fuente de sal yodada, (extensas minas denominadas Salinas), este nombre lo lleva marcado desde la época colonial. Salinas fue recinto del Cantón Santa Elena, hasta 1929. y el 22 de Diciembre de 1937 fue declarado como Cantón Salinas. Como referencia de una parte de historia del Cantón tenemos, la Novela Beldaca escrita por Alfredo Pareja Diezcanseco, y en ella se traza la vida económica, social y política en la década de los 30.

Salinas posee una historia contemporánea en lo jurídico administrativo, pues su calidad de tal proviene del 1 de Enero de 1938 por decreto supremo expedido el 22 de Diciembre de 1937, por el Jefe Supremo de la Nación General Gil Alberto Enríquez Gallo. Su cabecera cantonal es la moderna y progresista ciudad balneario de Salinas, principal centro de atracción turística de la costa ecuatoriana, y está integrado por las parroquias rurales, Anconcito y José Luis Tamayo (Muey).

En el Ecuador los municipios han sido las entidades que mediante sus autoridades quienes desde siempre, por su cercanía con la comunidad y con su medio, han acogido y canalizado las preocupaciones ciudadanas sobre afectaciones que sufre la población. En la actualidad los gobiernos locales, son los llamados a desarrollar una nueva forma de atender los grandes objetivos seccionales proyectados hacia los nacionales, mediante un adecuado proceso de descentralización, coordinación y fortalecimiento de sus competencias.

1.4 Estructura organizacional GAD Salinas

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas estará complementada por la Gestión de Procesos, los cuales serán compatibles con la demanda y la satisfacción de los usuarios internos y externos de las obras y servicios que presta dicha entidad. Los procesos, se refieren al conjunto de actividades dinámicamente interrelacionadas, que toman insumos al cual se le agregan valor para transformarlos en servicios y productos finales a ser entregados a los ciudadanos como respuesta a sus demandas.

Hasta el momento, los procesos son los siguientes: proceso Gobernante, proceso Ejecutivo, proceso Habilitante (Asesoría y Apoyo), procesos Generadores de Valor y finalmente procesos Desconcentrados.ⁱ

Proceso Gobernante, Normativo o Legislativo determina las políticas, directrices, planes estratégicos en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de los objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores. Constituye el más alto nivel del Gobierno Municipal de Salinas y órgano rector y legislador que formula, orienta y dirige las políticas del Gobierno Municipal. Está constituido por los Sistemas y Mecanismos de Participación Ciudadana y Control Social, el Concejo Municipal y el Señor Alcalde. El Nivel de Participación Ciudadana promueve, conforma y norma la participación ciudadana y el control social del GADM de Salinas, lo cual permitirá a las diferentes instancias y mecanismos de participación, participar en la ejecución, seguimiento y evaluación de las planificaciones pertinentes.

Proceso Ejecutivo por su lado, orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos. Representa al Gobierno Municipal de Salinas en todos los actos oficiales, observando los deberes y atribuciones estipulados en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización y demás normas emitidas por el Concejo Municipal. Está conformado por el Alcalde con los Directores de las diferentes unidades.

Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo generan el portafolio de Productos y Servicios Secundarios demandados por los Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y por ellos mismos, viabilizando la consecución de objetivos y metas del Gobierno Municipal de Salinas. El Proceso Asesor (consultivo), de ayuda o de Concejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor. Los procesos de asesoría constituyen la instancia consultiva para la toma de decisiones del Gobierno Municipal y está integrado por la Dirección de Procuraduría Sindica, con la unidad de Procedimientos Judiciales; Dirección de Auditoría Interna; Dirección de Planificación Institucional y Proyectos; y finalmente la Coordinación de Comunicación Social y Nivel de Atención al Ciudadano, con las áreas de Relaciones Públicas y Protocolo y de Comunicación Organizacional y Atención al Ciudadano.

Proceso de Apoyo, es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos. Los procesos de Apoyo posibilitan el cumplimiento de las actividades mediante la dotación y administración de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, a efecto de permitir el cumplimiento de las acciones del Gobierno Municipal de Salinas y está integrado por: la Secretaría General, con la unidad de Prosecretaría; La Dirección Financiera, conformada por las unidades de: Tesorería, Rentas, Contabilidad, Control Previo y Presupuesto; la Unidad de Administración del Talento Humano, conformada por las secciones de: Clasificación de Puestos, Reclutamiento y Selección del Personal y, Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño; la Dirección Administrativa, con las Unidades de: Contratación y Obras Públicas, Administración de

Bienes Municipales y Tecnología de la Información y Comunicación; la Dirección de Comisaría, Justicia y Protección Ciudadana, con las Secciones de: Supervisor Zonal Santa Rosa, Supervisor Zonal Anconcito y Supervisor Zonal José Luis Tamayo (Muey).

Proceso Asesor, que corresponde al consultivo, de ayuda o de Concejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor.

Procesos Generadores de Valor, son los encargados de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; cumple directamente con los objetivos y finalidades del Gobierno Municipal de Salinas, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los Productos y servicios que entrega al cliente, lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos. Estos procesos de valor son los responsables directos de la ejecución de los objetivos, políticas y planes propuestos por el Gobierno Municipal para cumplir sus competencias y está integrado por: la Dirección de Planeamiento y Urbanismo, con las unidades de Ordenamiento Territorial y Avalúos y Catastro; la Dirección de Tránsito, Transporte Terrestres y Seguridad Vial, con las unidades de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial; la Dirección de Obras Públicas, conformada por las unidades de Fiscalización, Construcciones y Conservación de Infraestructura, Estudios de la Infraestructura y Campamentos Talleres y Equipos; la Dirección de Educación y Desarrollo Social, conformada por las unidades de: Escuela Prof. Carmen Elvia Velázquez, Escuela Salinas Siglo XXI, Escuela Prof. Gilberto Borbor, Colegio Siglo XXI, Colegio 30 de Agosto, Cultura y Promoción Cívica, Gestión Integral y Proyectos; la Dirección De

Salud, conformada por las unidades de salud San Judas Tadeo, José Luis Tamayo (Muey) y Anconcito. La Dirección de Turismo, conformada por la sección de Recreación y Deportes; la Dirección De Ambiente, con las unidades de Mercados y Gestión de Cementerios y las secciones de Sección de Mantenimiento de Áreas Verdes y Parques, Sección de Control Sanitario, Sección de Desechos Sólidos; la Dirección de Gestión de Riesgos, con la unidad de Gestión de Playas.

Procesos Desconcentrados, generan los productos primarios y secundarios que contribuyen al cumplimiento de la Misión Institucional en su jurisdicción respectiva. Dichos procesos generan los productos primarios y secundarios que contribuyen al cumplimiento de la Misión Institucional en las áreas desconcentradas, adicionalmente los productos que entrega en Patronato de Ayuda Social Municipal, estos procesos están integrados por Registro de la Propiedad, Aguapen, Patronato Municipal, Auditoria Interna, Unidad Administrativa de Talento Humano, Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia del Cantón Salinas, y Junta Cantonal de Protección de Derechos de la Niñez y Adolescencia del Cantón Salinas.

Cuadro # 1: Macro Proceso - Gobernantes

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
GOBERNANTES	Participación Democrática y Control de la Planificación y Ejecución Municipal	Sistema de Participación Ciudadana
	Gestión Normativa – Legislativa	Concejo Municipal - Comisiones
	Gestión Ejecutiva	Alcaldía

Tabla # 2: Macro Proceso – Agregadores de Valor

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	Planeamiento y Urbanismo	Ordenamiento Territorial
		Avalúos y Catastro
	Tránsito, Transporte y Seguridad Vial	Tránsito
		Transporte Terrestre
		Seguridad Vial
	Obras Públicas	Fiscalización
		Construcciones y conservación de Infraestructura
		Estudios de la Infraestructura
		Campamentos, talleres y equipos
	Educación y Desarrollo Social	Escuela Prof. Carmen Elvia Velázquez
		Colegio Salinas Siglo XXI
		Colegio 30 de Agosto
		Cultura y Promoción Cívica
	Gestión de Salud	Gestión Integral y Proyectos
		Centro de Salud “San Judas Tadeo”
		Centro de Salud “José Luis Tamayo”
	Turismo	Centro de Salud “Anconcito”
		Recreación y Deportes
		Gestión de Mercados
	Gestión de Ambiente	Mantenimiento de Áreas Verdes y Parques
		Control Sanitario
		Desechos Sólidos
		Gestión de Cementerios
Gestión de Playas		
Gestión de Riesgos	Gestión de Playas	

Tabla # 3: Macro Proceso – Asesoría y Apoyo

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA Y APOYO	Procuraduría Síndica	Gestión de Procesos Judiciales
	Auditoría Interna	
	Planificación Institucional y Proyectos	Gestión del Territorio
		Gestión de la Movilidad
	Comunicación Social y Atención al Ciudadano.	
	Secretaría General	Prosecretaría.
	Gestión Administrativa	Contratación y Compras Públicas
		Administración de Bienes Municipales
		Tecnologías de la Información y Comunicación
	Administración del Talento Humano	Clasificación de Puestos, Reclutamiento y Selección de Personal
		Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño
	Gestión Financiera	Gestión de Tesorería
		Gestión de Rentas
		Gestión de Contabilidad
		Gestión de Control Previo
		Gestión de Presupuestos
	Comisaría, Justicia y Protección Ciudadana.	Supervisor Zonal Santa Rosa
		Supervisor Zonal Anconcito
Supervisor Zonal José Luis Tamayo (Muey)		

Tabla # 4: Macro Proceso – Entidades Desconcentradas

PROCESOS DESCONCENTRADOS	Registro de la Propiedad
	COE
	Cuerpo de Bomberos
	Consortio Aguapen
	Concejo Cantonal Niñez y Adolescencia
	Junta Cantonal Protección Derechos Niñez y Adolescencia
	Consejo Cantonal de Seguridad
	Mancomunidades

1.5 Tipos de Innovación

A continuación se detallan algunas precisiones respecto de la innovación en general y de la organización organizativa en particular.

Según el Manual de Oslo (2005), una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas [...] El requisito mínimo para que una innovación sea considerada como tal es que el producto, proceso, método comercial o método organizativo sea nuevo o significativamente mejorado para la empresa. Esto incluye, por tanto, aquellos productos, procesos y métodos desarrollados por primera vez por la empresa y aquellos que la empresa ha adoptado y que han sido desarrollados previamente por otras empresas o instituciones.ⁱⁱ

Así mismo, Newton (2010) identifica dos tipos de innovaciones: innovaciones de arriba-abajo e innovaciones de abajo-arriba. Innovaciones de arriba-abajo se enfocan en

estructuras políticas y procesos, en particular instituciones de gobiernos democráticos que regulan el desempeño y rendición de cuentas de políticos a su comunidad. En cambio, Innovaciones de abajo-arriba se enfocan en la iniciativa ciudadana dentro del sistema político; ellos están principalmente preocupados en mejorar las capacidades, conocimiento, y participación ciudadana; con el propósito de empoderarlos para jugar un rol mucho más activo en los asuntos públicos.ⁱⁱⁱ

Las organizaciones (empresas u instituciones públicas) se dedican a la actividad innovadora por distintas razones. Los objetivos para innovar pueden guardar relación con los productos, los mercados, la eficiencia y/o calidad el servicio provisto, o la habilidad de aprender y poner en marcha cambios.

Schumpeter (1983) distinguió cinco tipos de innovación: en nuevos productos, en nuevos métodos de producción, en nuevos mercados, en nuevos proveedores y en nuevas maneras de organizar negocios.^{iv}

Innovaciones de producto.-

Innovación de producto se refiere a la introducción de un bien o servicio que es nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características o uso final. Esto incluye el significativo mejoramiento en sus especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, facilidad de uso u otras características funcionales. Innovaciones de producto pueden utilizar nuevo conocimiento o nuevas tecnologías o puede basarse en nuevos usos o en combinación del conocimiento y tecnologías existentes.^v

Innovación de proceso.-

La innovación de proceso es la implementación de nuevos o significativamente mejorados producción o método de despacho. Esto incluye significativos cambios en técnicas, equipamiento y/o software. Innovaciones de proceso intentan disminuir los costos unitarios de producción o de despacho, incrementar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos o significativamente mejorados.^{vi}

Innovación Comercial.-

La innovación comercial debe ser radical, caracterizada por un grado mayor de novedad, y tal vez con la capacidad de irrumpir en previos negocios. La explotación comercial de nuevas ideas, tecnologías y procesos son preocupaciones principales en la innovación comercial; enriquecidos por definiciones de negocios y cuerpos de política económica. El objetivo es crear, desarrollar, implementar y vender productos o servicios. Hasta aquí, la innovación comercial debe ser bien manejada y con un propósito definido. El resultado debe ser incremental – un menor expansión del actual mercado de un producto, servicio o proceso.^{vii}

Innovación Organizacional.-

Armbruster et. al. (2008) señala que la innovación organizacional puede diferenciarse en innovaciones estructurales e innovaciones procedimentales. Las innovaciones organizacionales estructurales influyen, cambian y mejoran responsabilidades, veracidad en líneas de mando y flujos de información así como también los niveles jerárquicos y la estructura divisional de funciones. En cambio, las innovaciones organizacionales procedimentales afectan la rutina, procesos y operaciones de una

compañía o institución. Estas últimas cambian o implementan nuevos procedimientos y procesos dentro de la compañía, con lo cual podría influenciar la velocidad y flexibilización de la producción del servicio o producto.^{viii}

También Armbruster et. al. (2008) señala que la innovación organizacional puede a su vez ser diferenciada entre intra-organizacional e inter-organizacional. Innovación intra-organizacional ocurre dentro de la organización o compañía, y puede involucrar a varios departamentos y funciones; o podría afectar toda la estructura y estrategia de la organización. Ejemplos de innovación intra-organizacional incluyen implementación de equipos de trabajo, círculos de calidad, procesos de mejoramiento continuo o la certificación de la compañía bajo normas ISO 9000. En cambio, innovación inter-organizacional incluye nuevas estructuras organizacionales o procedimientos más allá de los límites de la compañía. Ejemplos de innovación inter-organizacional involucran nuevas estructuras organizacionales en el ambiente de la misma organización, tal como Investigación y Desarrollo (I+D) en cooperación con clientes, procesos de Justo-a-Tiempo con proveedores o en la administración de la cadena de suministro con proveedores.

Tabla # 5: Tipos de Innovación

	Intra-organizacional	Inter-organizacional
Innovación estructural	Equipos interdepartamentales Descentralización de planificación, operación y control de funciones Células de manufactura o segmentos Reducción de niveles jerárquicos	Cooperación/redes/ alianzas (I+D, producción, servicio, ventas) Decisiones de producir o comprar / tercerización Relocalización/offshore
Innovación de procesos	Equipos de trabajo en producción Enriquecimiento del trabajo Ingeniería simultánea/ Ingeniería concurrente Mejoramiento continuo de procesos /Kaizen Círculos de calidad Auditorías de Calidad/ Certificación (ISO) Auditorías Ambientales (ISO) Principios de cero impacto (KANBAN) Mantenimiento preventivo	Justo-a-tiempo (para clientes o proveedores) Una o Doble Fuente Administración de la Cadena de suministro Auditoría de calidad al cliente

Fuente: Armbruster, et. al. (2008)

Para Lam (2005) en cambio, la innovación organizacional sucede en las estructuras organizativas, en los procesos de aprendizaje y en la adaptación a los cambios en la tecnología y el entorno (marco institucional, mercados, etc.).^{ix}

La estructura organizativa de una empresa puede influir en la eficiencia de sus actividades innovadoras, ya que algunas estructuras funcionan mejor en ciertos entornos. El aprendizaje organizativo depende de prácticas y rutinas, de patrones de interacción dentro y fuera de la empresa y de la habilidad de movilizar cierto conocimiento tácito y promover dichas interacciones. Los cambios en el entorno suceden en respuesta a la heterogeneidad de los consumidores. Debido a que compradores y vendedores son heterogéneos, conseguir que los productos satisfagan la demanda es siempre un reto importante para las empresas. La heterogeneidad de los consumidores también implica que la diferenciación del producto es, normalmente, tan importante como el desarrollo de nuevos productos. El acceso al

conocimiento y tecnología puede depender en gran medida de las conexiones entre las empresas y organizaciones.^x

CAPÍTULO II: METODOLOGIA

2.1 Tipo de diseño, estudio y enfoque de investigación

Debido a la naturaleza del problema, se eligió utilizar el diseño cuantitativo ya que el fenómeno observable de hechos o eventos pueden ser predichos de acuerdo a leyes y que luego estos pueden ser reproducidos. Las variables pueden ser identificadas y la relación existente entre ellas también medida. En teoría, las relaciones derivadas entre variables pueden ser probadas mediante hipótesis.^{xi}

Un constructo es un concepto aplicado a un conjunto de comportamientos o características relacionadas y que no pueden ser directamente observadas o medidas.^{xii} De esta manera se planteó el siguiente modelo con el propósito explicar en mejor medida a la innovación y su área de influencia:

Constructo > Definición conceptual > Dimensiones > Subdimensiones > Indicadores

2.1.1 Constructo: Factores estructurales y de innovación

Los factores estructurales constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos que garantizan el funcionamiento de los procesos de innovación en la empresa

2.1.2 Soporte Organizacional para la innovación

A continuación se detalla brevemente los siguientes indicadores:

Estructura Organizacional > Gestión del Conocimiento

En los actuales momentos, la posibilidad de creación de un departamento que lidere los procesos y proyectos de innovación se ha visto truncada debido al recorte de asignaciones a los GADs por parte del gobierno central por la baja de los precios del barril de petróleo.

Estrategias > Plan estratégico

El Plan estratégico del GAD Municipal de Salinas se encuentra en proceso. Al momento de redactar este estudio aún no se encuentra terminado.

Sistemas > Gestión de Innovación

Es notorio, la inexistencia de un sistema de calidad establecido, de un sistema de gestión de la innovación, de un sistema de inteligencia organizacional, de un sistema de recompensas asociados a la innovación, de un sistema de protección de la innovación, de un sistema de transferencia tecnológica. Es por tanto imperativo, iniciar con estos procesos transformadores para el bien de la institución y de la comunidad salinense.

Procesos > Proyectos I+D+i

En la actualidad se están desarrollando los siguientes proyectos innovadores:

- Renovación de plataforma tecnológica (IT)
- Logística interna
- Actualización de Catastro
- Digitalización de secretaría general municipal

2.1.3 Constructo: *Innovación*

La Innovación es la capacidad estratégica de la organización para estructurarse en red y generar continuamente buenas ideas, convertirlas en productos o servicios con éxito comercial o ponerlas en prácticas en procesos comerciales o gerenciales para garantizar la competitividad de la misma.

A continuación se detalla brevemente los siguientes indicadores:

Innovación de Marketing > Innovación Comercial

Se elaborarán campañas informativas de la actualización catastral para la optimización del uso del suelo.

Innovación en Organización > Innovación organizacional

La digitalización de la documentación recibida/enviada por secretaría general va a dinamizar la gestión municipal al ser mucho más ágil en responder a las demandas de todos los grupos de interés: ciudadanos, usuarios, residentes, visitantes, turistas, otros municipios, etc., en la correcta asignación de recursos de personal, maquinaria y tiempo.

Resultados totales > Experiencia global del servicio

De aplicarse estas innovaciones propuestas, la experiencia global del usuario podría mejorar.

2.2 Métodos de investigación

El método elegido es el deductivo (enfoque cuantitativo), que va de lo general a lo específico. De esta manera se tratará de explicar la innovación en sus componentes generales y aplicados específicamente a la realidad del GAD municipal de Salinas.

2.3 Variables de estudio

Se identificaron 23 variables/factores de innovación recabados del Manual de Oslo para la Innovación (2005) que fueron medidos a través de la encuesta y entrevista. Posteriormente se procedió a medir si la relación existente entre ellas es estadísticamente significativa.

X1: Alcanzar los estándares técnicos del sector

X2: Aumentar la capacidad de prestación de los servicios

X3: Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios

X4: Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios

X5: Aumentar la habilidad para adaptarse a las diferentes demandas de los clientes

X6: Aumentar la variedad de bienes y servicios

X7: Aumentar la visibilidad o la exposición de los servicios ofertados

X8: Aumentar los flujos y la transferencia de tecnología con otras organizaciones

X9: Aumentar o mantener la cuota de mercado

X10: Crear relaciones más sólidas con los clientes

X11: Desarrollar productos que no dañen el medioambiente

X12: Entrar en nuevos mercados

X13: Mejorar la calidad de los servicios

X14: Mejorar la comunicación y la interacción entre las diferentes actividades de la entidad

X15: Mejorar las capacidades informáticas (IT)

X16: Mejorar las condiciones de trabajo

X17: Reducir el consumo de materiales y energía

X18: Reducir el tiempo de respuesta ante las necesidades del cliente

X19: Reducir los costes de diseño del servicio

X20: Reducir los costes operativos en la prestación del servicio

X21: Reducir los costes unitarios de personal

X22: Reducir los plazos de entrega

X23: Reemplazar productos que se están quedando obsoletos

2.4 Operacionalización de las variables

Las variables identificadas fueron operacionalizadas según el siguiente esquema resumen:

Tabla # 6: Operacionalización de las Variables

CONSTRUCTO	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Factores estructurales y de innovación	Los factores estructurales constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos que garantizan el funcionamiento de los procesos de innovación en la empresa	Soporte Organizacional para la innovación	Estructuras Organizacionales	departamento de proyectos de innovación
			Estrategias	plan estratégico
			Sistemas	Gestión de la Innovación
			Procesos	innovación en Cadena de Valor
			Innovación en productos	nuevos productos/servicios
			Innovación en procesos	proyectos de innovación de procesos/servicios

CONSTRUCTO	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Innovación	Capacidad estratégica de la organización para estructurarse en red y generar continuamente buenas ideas, convertirlas en productos o servicios con éxito comercial o ponerlas en prácticas en procesos comerciales o gerenciales para garantizar la competitividad de la misma	Resultado de Innovación	Innovaciones de Marketing o comercialización	proyectos de innovación comercial
			Innovación en Organización	proyectos de innovación organizativa
			Resultados totales	innovación del servicio global

Adaptado de Alabart. 2003, Guía de Innovación, p. 63

2.5 Medida de la realidad. Criterios de Calidad. Prueba de Alfa de Cronbach

La prueba de Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia y fiabilidad interna basada en el promedio entre las correlaciones internas de un instrumento. En el caso de innovación (SI/NO), y tipos de innovación, el coeficiente Cronbach es de 0.854.

Tabla # 7: Prueba de Cronbach 1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.854	2

Para el caso de innovar en nuevos mercados (X12), producción del servicio (X13), organización del trabajo (X14) y seguridad (X16), el coeficiente Cronbach es de 0.585

Tabla # 8: Prueba de Cronbach 2

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.585	4

Se tiene un Cronbach de 0.648 para el caso de alcanzar estándares técnicos del sector (X1), aumentar la capacidad de prestación del servicio (X2), aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios (X3), aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios (X4), aumentar la habilidad para adaptarse a las diferentes demandas de los clientes (X5), aumentar la variedad de bienes y servicios (X6), aumentar la visibilidad o la exposición de los servicios ofertados (X7), aumentar los flujos y la transferencia de tecnología con otras organizaciones (X8), y aumentar o mantener la cuota de mercado (X9).

Tabla # 9: Prueba de Cronbach 3

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.648	9

Finalmente, se obtuvo un Cronbach de 0.921 para las siguientes variables: Mejorar la calidad de los servicios (X13), mejorar las capacidades informáticas (X15), reducir el consumo de materiales y energía (X17), reducir los costes de diseño del servicio (X19), reducir los costes operativos en la prestación del servicio (X20), reducir los costes unitarios de personal (X21), reducir los plazos de entrega (X22).

Tabla # 10: Prueba de Cronbach 4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	7

2.6 Población y muestra

La población objetivo fueron 21 directores de departamentos del GAD Municipal de Salinas, los cuales se detallan a continuación:

- Alcaldía
- Vice-Alcaldía
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
- Consejo de Planificación
- Secretaría
- Planificación Institucional
- Procuraduría Síndica
- Dirección Administrativa
- Dirección de Ambiente
- Dirección de Comunicación

- Dirección de Obras Publicas
- Dirección de Planeamiento Territorial
- Dirección de Turismo
- Dirección Financiera
- Dirección de Desarrollo Comunitario
- Sistemas - TIC

Descentralizados:

- COE
- Concejo Cantonal Niñez y Adolescencia
- Consejo Cantonal de Seguridad
- Consorcio Aguapen
- Cuerpo de Bomberos
- Registro de la Propiedad

2.7 Locación

Salinas, Provincia de Santa Elena

2.8 Instrumentos

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizaron formularios de encuestas y entrevistas

2.8.1 Encuesta

La encuesta fue aplicada a personeros del GAD Municipal de Salinas, con el objetivo de medir el grado de innovación correspondiente, al especificar qué tipo de procesos de innovación se ha visto envuelto, los objetivos, obstáculos y razones para innovar. Varias de las preguntas han sido adaptadas de las Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la Innovación (Manual de Oslo, 2005). Las preguntas fueron las siguientes:

Favor indique si ha estado involucrado en algún proceso de innovación

- Si
- No

¿Cuál fue el tipo de innovación?

- Innovación del Servicio
- Innovación Organizativa
- Innovación del Proceso
- Innovación Comercial

Indique los objetivos que persiguió la innovación

- Por presión de competencia, la demanda o el mercado
- Por mejoras en organización del trabajo
- Debido a nuevas regulaciones de gobierno local (consejo municipal, ordenanzas, CPPC, etc.)
- Por mejoras en la producción del servicio (tiempos de respuesta, ahorro de costos, etc.)
- Debido a nuevas regulaciones de gobierno (medio ambiente, turismo, transporte, etc.)

Especifique los principales obstáculos a la innovación

Factores de coste

- Percepción de excesivos riesgos
- Coste demasiado alto
- Falta de financiación
- Capital de riesgo
- Fuentes de financiación pública

Factores de Mercado

- Demanda incierta para los servicios innovadores
- Mercado potencial dominado por empresas establecidas

Factores Institucionales

- Falta de infraestructura
- Deficiencia en derechos de propiedad intelectual
- Legislación, regulaciones, estándares, impuestos

Factores de Conocimiento

- Potencial de innovación insuficiente
- Falta de personal calificado en la entidad
- Falta de información tecnológica
- Dificultad para encontrar socios de cooperación comercial
- Imposibilidad de dedicar personal a la actividad innovadora debido a necesidades de otras áreas de la institución
- Rigideces organizativas en la empresa en la estructura gerencial
- Falta de personal calificado en la zona
- Falta de información de mercados
- Deficiencia en la disponibilidad de servicios externos
- Rigideces organizativas en la empresa en la actitud del personal ante el cambio
- Dificultad para encontrar socios de cooperación para desarrollo de servicios o procesos

Especifique las razones para innovar en su institución:

Competencia, demanda y mercados

- Reemplazar productos que se están quedando obsoletos
- Aumentar la variedad de bienes y servicios
- Desarrollar productos que no dañen el medioambiente
- Aumentar o mantener la cuota de mercado
- Aumentar la visibilidad o la exposición de los servicios ofertados
- Entrar en nuevos mercados
- Reducir el tiempo de respuesta ante las necesidades del cliente

Producción del servicio

- Mejorar la calidad de los servicios
- Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios
- Reducir los costes de diseño del servicio
- Reducir los costes unitarios de personal
- Reducir los costes operativos en la prestación del servicio
- Mejorar las capacidades informáticas (IT)
- Reducir el consumo de materiales y energía
- Aumentar la capacidad de prestación de los servicios
- Reducir los plazos de entrega
- Alcanzar los estándares técnicos del sector
- Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios

Organización del trabajo

- Mejorar la comunicación y la interacción entre las diferentes actividades de la entidad
- Aumentar la habilidad para adaptarse a las diferentes demandas de los clientes
- Mejorar las condiciones de trabajo
- Aumentar los flujos y la transferencia de tecnología con otras organizaciones
- Crear relaciones más sólidas con los clientes

Otros

- Reducir el impacto medioambiental o mejorar la salud y la seguridad
- Cumplir los requisitos establecidos por los reguladores

2.8.2 Entrevista

La entrevista fue aplicada a directores de departamentos del GAD Municipal de Salinas, con el objetivo de medir la ejecución de procesos de innovación en que se ha visto envueltos. Varias de las preguntas han sido adaptadas de las Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la Innovación (Manual de Oslo, 2005). Las preguntas fueron las siguientes:

Innovación de Procesos

- Alcanzar los estándares técnicos del sector
- Aumentar la capacidad de prestación de los servicios
- Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios
- Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios
- Mejorar la calidad de los servicios
- Mejorar las capacidades informáticas (IT)
- Reducir el consumo de materiales y energía
- Reducir los costes de diseño del servicio
- Reducir los costes operativos en la prestación del servicio
- Reducir los costes unitarios de personal
- Reducir los plazos de entrega

Innovación Organizativa

- Aumentar la habilidad para adaptarse a las diferentes demandas de los clientes
- Aumentar los flujos y la transferencia de tecnología con otras organizaciones
- Crear relaciones más sólidas con los clientes
- Mejorar la comunicación y la interacción entre las diferentes actividades de la entidad
- Mejorar las condiciones de trabajo

Innovación del Servicio

- Aumentar la variedad de bienes y servicios
- Aumentar la visibilidad o la exposición de los servicios ofertados
- Aumentar o mantener la cuota de mercado
- Desarrollar productos que no dañen el medioambiente
- Entrar en nuevos mercados
- Reducir el tiempo de respuesta ante las necesidades del cliente
- Reemplazar productos que se están quedando obsoletos

Preguntas abiertas:

- Favor indique que procesos de innovación ha realizado en su departamento
- Favor indique que proyectos de innovación va a realizar en un futuro próximo en su departamento

2.9 Procedimientos

Las encuestas/entrevistas fueron aplicadas a directores de departamentos del GAD Municipal de Salinas, con el objetivo de medir la opinión respecto a los procesos de innovación en que se ha visto envuelto. Varias de las preguntas han sido adaptadas de las Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la Innovación (Manual de Oslo, 2005).

2.10 Prueba de hipótesis

El presente estudio busca demostrar lo siguiente:

H1: La implementación de nuevos procesos de innovación en favor del GAD Municipal de Salinas permitiría un mejoramiento de los servicios provistos al usuario/residente de Salinas *<las observaciones son influenciadas por una(s) causa(s) a determinarse>*

H0: La implementación de nuevos procesos de innovación en favor del GAD Municipal de Salinas no permitiría un mejoramiento de los servicios provistos al usuario/residente de Salinas *<no existe ninguna diferencia o relación entre variables>*

2.11 Análisis de datos

Se utilizaron test no-paramétricos puesto que no fue hallada una distribución normal entre las observaciones

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados

Se intentará responder a las siguientes interrogantes:

¿Ha estado el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas involucrado en algún proceso de innovación?

Tabla # 11: Innovación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Yes	12	57.1	57.1	57.1
Valid No	9	42.9	42.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

El 57% de los encuestados respondió haber estar involucrado en un proceso de innovación, mientras que el 43% respondió que no. Entre todos los respondentes, el 83% coincidió en haber experimentado objetivos de innovación respecto a mejoras de las condiciones de trabajo, mientras que un 8% respecto a mejoras en la producción de servicio y 8% respecto a innovaciones requeridas por nuevas regulaciones de gobierno.

Respecto a los obstáculos de coste, el 44% de los encuestados coincidió que es debido a la falta de financiación para innovación. Seguido por una carencia de financiación pública 28% y costes altos 22%.

Por otro lado, los encuestados opinaron que la falta de infraestructura (63%) y nuevas regulaciones el 26%. El mayor de los obstáculos para innovación de mercado fue

debido a presión de la competencia, la demanda o el mercado (67%). O por falta de conocimiento (52%).

¿Qué tipos de innovaciones el GAD Municipal de Salinas ha estado involucrado?

Nuevamente, el 57% (11 de los 21 casos posibles) concordó en haber tenido innovación de servicio, organizacional, de proceso y comercial.

Tabla # 12: Tipo de Innovación
Crosstabulation

Count		Innovacion				Total
		Servicio	Organizativa	Proceso	Comercial	
Innovacion	Yes	5	2	2	2	11
Total		5	2	2	2	11

¿Cuáles fueron los objetivos que persiguieron dichos procesos de innovación?

La mayoría de las innovaciones se refirieron a mejoras en el ambiente de trabajo (10 de 12 posibles). Otros se refirieron a mejoras en la producción del servicio o nuevas regulaciones de gobierno.

Tabla # 13: Objetivos de Innovación
Crosstabulation

Count		Innovacion			Total
		Mejoras Trabajo	Mejoras Produccion	Regulaciones GobNacional	
Innovacion	Yes	10	1	1	12
Total		10	1	1	12

¿Cuáles han sido los principales obstáculos a la innovación?

Los principales obstáculos para la innovación se relacionan con los factores de coste, factores de mercado, factores institucionales y falta de conocimiento del personal.

Dentro de los factores de coste, la mayoría (67%) coincidió con falta de financiación (presupuesto) para procesos de innovación

Tabla # 14: Obstáculos - Factores de Coste

		Factores Mercado	
		Demanda Incierta	Mercado Dominado
		Count	Count
Factores Coste	Excesivos Riesgos	1	0
	Coste Alto	4	0
	Falta Financiacion	6	0
	Capital Riesgo	0	0
	Financiacion Publica	3	0

Por el lado de los factores institucionales, la falta de infraestructura y regulaciones fueron las dos más consideradas (52%)

Tabla # 15: Obstáculos - Factores Institucionales

		Factores Mercado	
		Demanda Incierta	Mercado Dominado
		Count	Count
Factores Institucionales	Falta Infraestructura	7	0
	Deficiencia Derechos_PI	2	0
	Regulaciones	4	0

Dentro de las limitaciones de conocimiento, los respondientes coincidieron en que existe una innovación insuficiente, una falta de personal calificado en innovación e innovación tecnológica (62%).

Tabla # 16: Obstáculos - Factores de Conocimiento

		Factores Mercado	
		Demanda Incierta	Mercado Dominado
		Count	Count
Conocimiento	Innovacion Insuficiente	5	0
	Personal Calificado	3	0
	Informacion Tecnologica	4	0
	Socios CooperacionCom	1	0
	Dedicacion Personal	0	0
	Rigideces Organizativas	0	0
	Personal Zona	0	0
	Informacion Mercados	0	0
	Servicios Externos	0	0
	Actitud Personal	0	0
	Socios CooperacionDes	0	0

¿Cuáles son las razones para innovar en el GAD Municipal de Salinas?

Dentro de las razones para innovar en el GAD de Salinas, la mayoría de los encuestados coincidió con que es extremadamente importante aumentar la capacidad, la eficiencia y flexibilidad de los servicios. Así como aumentar la variedad y la visibilidad de los servicios; y mantener la cuota de mercado.

Tabla # 17: Razones para Innovar (1)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Aumentar la capacidad de prestación de los servicios	20	3	4	3.65	.489
Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios	21	2	4	3.62	.590
Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios	21	2	4	3.38	.590
Aumentar la variedad de bienes y servicios	20	3	4	3.40	.503
Aumentar la visibilidad o la exposición de los servicios ofertados	20	2	4	3.15	.671
Aumentar o mantener la cuota de mercado	19	2	4	2.68	.820
Aumentar la habilidad para adaptarse a las diferentes demandas de los clientes	20	3	4	3.70	.470
Aumentar los flujos y la transferencia de tecnología con otras organizaciones	20	2	4	3.15	.813
Valid N (listwise)	19				

Tabla # 18: Razones para Innovar (2)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Alcanzar los estándares técnicos del sector	19	3	4	3.63	.496
Mejorar la calidad de los servicios	20	3	4	3.75	.444
Mejorar las capacidades informáticas (IT)	20	2	4	3.55	.605
Desarrollar productos que no dañen el medioambiente	19	2	4	3.21	.918
Entrar en nuevos mercados	19	2	4	2.53	.772
Mejorar la comunicación y la interacción entre las diferentes actividades de la entidad	21	3	4	3.38	.498
Mejorar las condiciones de trabajo	20	3	4	3.50	.513
Valid N (listwise)	18				

¿Cuáles es la percepción del grado de importancia en los diferentes tipos de innovación?

El análisis de varianza (ANOVA) indica que los Factores de Coste para la innovación (cuadrado de la media = 2.338; F = 1.786, grados de libertad = 4 y significancia = 0.202), los factores de institucionales (cuadrado de la media = 1.418; F = 1.914, grados de libertad = 3 y significancia = 0.177)

¿Cuáles son los factores de innovación específicos a aplicarse en el GAD Municipal de Salinas?

El análisis de correlación produjo los siguientes resultados:

Alcanzar los estándares técnicos del sector tiene una correlación alta con mejorar la calidad de los servicios (Pearson = 0.782) y una correlación media con el aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios (Pearson = 0.544).

Aumentar la capacidad de prestación de los servicios tiene una correlación media con Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios (Pearson = 0.755) con Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios (Pearson = 0.683).

Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios tiene una correlación media con Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios (Pearson = 0.726).

Mejorar las capacidades informáticas (IT) tiene una correlación media con Mejorar la calidad de los servicios (Pearson = 0.735). Reducir el consumo de materiales y energía tiene una correlación alta con Reducir los costes de diseño del servicio (Pearson = 0.965).

Así mismo una correlación alta con Reducir los costes operativos en la prestación del servicio (Pearson = 0.921); y correlación alta con Reducir los costes unitarios de personal (Pearson = 0.810). Muestra una correlación media con Reducir los plazos de entrega (Pearson = 0.752).

Reducir los costes de diseño del servicio muestra una correlación media con Reducir los costes operativos en la prestación del servicio (Pearson = 0.886); correlación

media con Reducir los costes unitarios de personal (Pearson = 0.789); y una correlación media con Reducir los plazos de entrega (Pearson = 0.793).

Reducir los costes operativos en la prestación del servicio tienen una correlación media con Reducir los costes unitarios de personal (Pearson = 0.779); una correlación media con Reducir los plazos de entrega (Pearson = 0.816); y una correlación media con Reducir el tiempo de respuesta ante las necesidades del cliente (Pearson = 0.678).

De lo anterior se podría concluir que:

- Al aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios se podría alcanzar los estándares técnicos del sector y aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los mismos
- La capacidad de prestación de los servicios podría ser aumentada al aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios
- Al mejorar las capacidades informáticas (IT), se mejoraría la calidad de los servicios
- Al reducir el consumo de materiales y energía se reduciría los costes de diseño del servicio
- Al reducir los costes unitarios de personal y reducir los plazos de entrega se reducirían los costes operativos en la prestación del servicio

El GAD Municipal de Salinas deberá por tanto realizar las siguientes innovaciones con el propósito de mejorar la calidad de los servicios:

- Aumentar la capacidad de prestación de los servicios
- Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución
- Flexibilización en la prestación de los servicios
- Mejorar las capacidades informáticas (IT)
- Reducir el consumo de materiales y energía

- Reducir los costes en diseño de servicios

¿Existe algún proyecto de innovación en el GAD Municipal de Salinas para un futuro próximo?

De la información recolectada en las entrevistas se puede anotar las siguientes ideas de proyectos futuros de innovación:

- Actualización de información catastral
- Automatización de cartografía municipal
- Campañas publicitarias de destino turístico La Libertad
- Centro de información turística
- Contaminación acústica y visual
- Creación de una data center
- Desechos sólidos
- Enlace de información con Registro de la Propiedad
- Evaluación y seguimiento de construcciones
- Fortalecimiento del departamento de gestión de riesgos
- Modernización de la comunicación
- Ordenanzas municipales
- Reducción del tiempo de respuesta en trámites
- Regulación de Cementerio y mercado
- Sistema de servicio al usuario (ATM)
- Sistema informático integrado

Prueba de hipótesis:

H1: La implementación de nuevos procesos de innovación en favor del GAD Municipal de Salinas permitiría un mejoramiento de los servicios provistos al usuario/residente de Salinas <las observaciones son influenciadas por una(s) causa(s) a determinarse>

H0: La implementación de nuevos procesos de innovación en favor del GAD Municipal de Salinas no permitiría un mejoramiento de los servicios provistos al usuario/residente de Salinas <no existe ninguna diferencia o relación entre variables>

Los resultados del test de hipótesis son los siguientes:

- Se acepta la hipótesis (significancia = 0.664; nivel de significancia = 5%, una sola muestra, test Binomial).
- Las categorías de innovación ocurren con igual probabilidades (significancia = 0.484; nivel de significancia = 5%, una sola muestra, test Chi-Cuadrado)

Tabla # 19: Prueba de Hipótesis (1)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
13	The distribution of Zscore (Obstaculo1) Factores Coste is normal with mean -0.00 and standard deviation 1.00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.093	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Zscore (Obstaculo4) Conocimiento is normal with mean -0.00 and standard deviation 1.00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.110	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Grafico # 10: Prueba de Hipótesis(2)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by Innovacion = No and Yes occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.664 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The categories of Innovacion occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	.484	Retain the null hypothesis.
3	The categories of Innovacion occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	.001	Reject the null hypothesis.
4	The categories of Factores Coste occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	.135	Retain the null hypothesis.
5	The categories of Factores Institucionales occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	.016	Reject the null hypothesis.
6	The categories of Conocimiento occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	.057	Retain the null hypothesis.
7	The categories of Mercados occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	.057	Retain the null hypothesis.
8	The categories of Servicio occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	.000	Reject the null hypothesis.
9	The categories of Trabajo occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	.000	Reject the null hypothesis.
10	The categories defined by Otros = Requisitos Reguladores and Impacto Ambiental occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.332 ¹	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Zscore: Conocimiento is normal with mean -0.00 and standard deviation 1.00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.110	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Zscore: Factores Coste is normal with mean -0.00 and standard deviation 1.00.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.093	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Exact significance is displayed for this test.

3.2 Discusión

El pensamiento innovador nació al considerar innovaciones de carácter técnico o tecnológico y de I&D para nuevos productos. Shumpeter (1934) y otros investigadores de innovación fueron mucho más allá considerando un abanico mucho más amplio en el espectro innovador: innovaciones técnicas (nuevos productos, nuevos métodos de producción), innovaciones no-técnicas (nuevos mercados, nuevas formas de organización), innovaciones de productos e innovaciones de procesos.^{xiii}

Respecto a las innovaciones no-técnicas de servicios existe un debate (Drejer, 2004; Miles, 2005; OCDE, 2005) para monitorear el impacto de la innovación organizacional en el desempeño empresarial.^{xiv} Por otro lado (Caroli, 2001; Damanpour et. al. 1989), coinciden en que las innovaciones organizacionales actúan como generadores de un producto mucho más eficiente y se ajustan a innovaciones de procesos cuyo éxito también dependerá del grado en que las estructuras organizacionales y procesos responden al uso de las nuevas tecnologías propuestas. Adicionalmente, las innovaciones organizacionales presentan un recurso inmediato de ventaja competitiva desde que tienen un significativo impacto en productividad, tiempos de respuesta, calidad en el servicio, flexibilidad, etc.^{xv} Levy and Merry (1986) proponen que los cambios organizacionales deben ser desde tanto revolucionarios como evolucionarios.^{xvi} Las instituciones y organizaciones no deben quedarse inmutables, sino por lo contrario, cambiar, evolucionar y revolucionar respecto al tiempo y a las necesidades de su entorno.

El manual de Oslo (2005) es mucho más específico, y propone medir las siguientes variables que influyen los procesos innovativos: (X1) Alcanzar los estándares técnicos

del sector; (X2) Aumentar la capacidad de prestación de los servicios; (X3) Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios; (X4) Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios; (X5) Aumentar la habilidad para adaptarse a las diferentes demandas de los clientes; (X6) Aumentar la variedad de bienes y servicios; (X7) Aumentar la visibilidad o la exposición de los servicios ofertados; (X8) Aumentar los flujos y la transferencia de tecnología con otras organizaciones; (X9) Aumentar o mantener la cuota de mercado; (X10) Crear relaciones más sólidas con los clientes; (X11) Desarrollar productos que no dañen el medioambiente; (X12) Entrar en nuevos mercados; (X13) Mejorar la calidad de los servicios; (X14) Mejorar la comunicación y la interacción entre las diferentes actividades de la entidad; (X15) Mejorar las capacidades informáticas – IT (X16) Mejorar las condiciones de trabajo; (X17) Reducir el consumo de materiales y energía; (X18) Reducir el tiempo de respuesta ante las necesidades del cliente; (X19) Reducir los costes de diseño del servicio; (X20) Reducir los costes operativos en la prestación del servicio; (X21) Reducir los costes unitarios de personal; (X22) Reducir los plazos de entrega y (X23) Reemplazar productos que se están quedando obsoletos.

Sin embargo, en el presente estudio se encontró como significantes únicamente los siguientes: (X2) Aumentar la capacidad de prestación de los servicios <capacidad>; (X3) Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios <eficiencia>; (X4) Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios <flexibilidad>; (X15) Mejorar las capacidades informáticas (IT) <mejorar IT>; y finalmente (X17) Reducir el consumo de materiales y energía <menor consumo energía>.

De lo anterior, se propone entonces el siguiente modelo de factores esenciales para la innovación de los servicios en el GAD Municipal de Salinas, y en general para la mayoría de instituciones públicas:

Capacidad > eficiencia > flexibilidad > mejor IT > menor consumo de materiales

Capacidad: Armbruster et. al. (2008) calificaron dentro de otros factores constitutivos del index para innovación organizacional, al grado de capacidad/utilización como significativo (coef. 0.97; estadígrafo $t = 2.37$ a un nivel de significancia 0.001). Según Baldrige (1975), dos características que afectan la capacidad de innovación en una organización son el tamaño y su complejidad administrativa;^{xvii} queriendo significar con esto que una organización grande y burocrática podría ser mayor o menormente innovativa. Para Camison (2011) la capacidad es un constructo multidimensional que conlleva diferentes subprocesos: compromiso gerencial, perspectiva de sistemas, estar abierto al cambio y experimentación y transferencia de conocimiento.^{xviii} Los resultados obtenidos en el presente estudio indican que la institución debe contar con una capacidad suficiente para atender la demanda de clientes actuales y potenciales e innovar respecto de la capacidad en prestación de servicios.

Eficiencia: para Baldrige (1975) una de las variables dependientes en los procesos de innovación es la eficiencia técnica. Con varios ejemplos manifiesta procesos de decisión en mejorar la eficiencia respecto de los resultados de producción, buscando el mejoramiento continuo. Al ser innovador es necesario ser también eficiente. Los resultados del presente estudio, estresan la necesidad de mejorar en eficiencia y productividad en cada punto de contacto del cliente/usuario con el servicio.

Flexibilidad: Burns & Stalker (1961) promueven la flexibilidad y un énfasis reducido en reglas de trabajo como determinantes de innovación.^{xix} Así mismo, una formalización más pequeña permite apertura al cambio, lo cual motiva el florecimiento de nuevas ideas y comportamientos.^{xx} El presente estudio enfatiza la flexibilidad en los procesos y adaptabilidad al cambio como puntales de la innovación y servicio al usuario.

Mejor IT: Armbruster et. al. (2008) califica al índice de aplicación IT como significativo (coef. 149; estadígrafo $t = 3.10$ a un nivel de significancia 0.001) dentro de otros factores que constituyen el index para innovación organizacional.

Menor consumo de materiales: Colin (2015) utiliza como ejemplo a Sprint y Dell en su liderazgo innovativo al reducir el consumo de materiales y disminuir los correspondientes costos de producción y manufactura y derivar esos ahorros a otros departamentos dentro de la empresa y obtener así una ventaja comparativa respecto a competidores.^{xxi} En el presente estudio se plantea la necesidad de generar ahorros en la producción del servicio en todos los departamentos del GAD Municipal de Salinas.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Del estudio desarrollado se podría concluir que la innovación dentro del GAD Municipal de Salinas se podrá conseguir cuando:

- Aumentando la flexibilidad en la prestación de los servicios se podría alcanzar estándares técnicos del sector (otros municipios más desarrollados) y aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los mismos para satisfacción de los usuarios.
- La capacidad de prestación de los servicios podría ser incrementada al aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios
- Al mejorar las capacidades informáticas (IT) en el GAD Municipal de Salinas, se mejoraría la calidad de los servicios provistos
- Al reducir el consumo de materiales y energía se reduciría los costes de diseño del servicio. Al reducir los costes unitarios de personal y reducir los plazos de entrega se reducirían los costes operativos en la prestación del servicio
- Se propone el siguiente modelo de factores esenciales para la innovación de los servicios en el GAD Municipal de Salinas, y en general para la mayoría de instituciones públicas: *Capacidad > eficiencia > flexibilidad > mejor IT > menor consumo de materiales*
- Alcanzar los estándares técnicos del sector están correlacionados con mejorar la calidad de los servicios y con el aumentar la flexibilidad en la prestación de los

servicio. Reducir los costes operativos en la prestación del servicio está correlacionado con Reducir los costes unitarios de personal.

- Por otro lado, Reducir los plazos de entrega están correlacionados con Aumentar la capacidad de prestación de los servicios y Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios. Así también Aumentando la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución de los servicios and Aumentar la flexibilidad en la prestación de los servicios.
- Adicionalmente, Mejorar las capacidades informáticas (IT) esta correlacionado con Mejorar la calidad de los servicios y también al Reducir el consumo de materiales y energía y Reducir los costes de diseño del servicio. Reducir los costes de diseño del servicio está también relacionado con Reducir los costes operativos en la prestación del servicio y Reducir los costes unitarios de personal y Reducir los plazos de entrega
- Finalmente, Reducir los costes operativos en la prestación del servicio tienen una correlación directa con Reducir los costes unitarios de personal y Reducir los plazos de entrega y Reducir el tiempo de respuesta ante las necesidades del cliente.

4.2 Recomendaciones

El GAD Municipal de Salinas deberá por tanto realizar las siguientes innovaciones con el propósito de mejorar la calidad y la experiencia global del servicio:

- Aumentar la capacidad de prestación de los servicios
- Aumentar la eficiencia o la velocidad en el suministro o en la distribución
- Flexibilizar la prestación de los servicios
- Mejorar las capacidades informáticas (IT)
- Reducir el consumo de materiales y energía
- Reducir los costes en diseño de servicios

Adicionalmente, se esbozan las siguientes ideas de proyectos de innovación para el futuro:

- Actualización de información catastral
- Automatización de cartografía municipal
- Campañas publicitarias de destino turístico La Libertad
- Centro de información turística
- Contaminación acústica y visual
- Creación de una data center
- Desechos sólidos
- Enlace de información con Registro de la Propiedad
- Evaluación y seguimiento de construcciones
- Fortalecimiento del departamento de gestión de riesgos
- Modernización de la comunicación
- Ordenanzas municipales
- Reducción del tiempo de respuesta en trámites
- Regulación de Cementerio y mercado
- Sistema de servicio al usuario (ATM)
- Sistema informático integrado

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

-
- ⁱ Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. (2011). Estatuto Orgánico Funcional por Procesos
- ⁱⁱ OECD; Eurostat Statistical Office of the European Communities. (2005). Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la Innovación. Traducido por Comunidad de Madrid. Consejería de Educación
- ⁱⁱⁱ Newton K. (2010). Curing the democratic malaise with democratic innovations. Routledge, London
- ^{iv} Schumpeter, J. (1983). The theory of economic development. New Brunswick, NJ. Transaction Publishers
- ^v Binder, A. (2013). Innovation by Applied Mathematics. Industrial Mathematics Competence Center, Austria. en Enciclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship
- ^{vi} Binder, A. (2013). Innovation by Applied Mathematics. Industrial Mathematics Competence Center, Austria. En Enciclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship
- ^{vii} Wilson, L.; Blackwell, A. (2013). Interdisciplinarity and Innovation. University of Cambridge. UK. en Enciclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship
- ^{viii} Armbruster, H.; Bikfalvi, A.; Kinkel, S.; Gunter, L. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation* 28 644-657
- ^{ix} Lam, A. (2005), Organizational Innovation. Oxford Handbook of Innovation. Oxford University Press
- ^x OECD; Eurostat Statistical Office of the European Communities. (2005). Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a la Innovación. Traducido por Comunidad de Madrid. Consejería de Educación
- ^{xi} Creswell, J. (2007). Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. Thousand Oaks, CA. Sage
- ^{xii} Gall, M., Gall, J. & Borg, W. (2007). Educational Research: An introduction. White Plains, NY. Longman
- ^{xiii} Armbruster, H.; Bikfalvi, A.; Kinkel, S.; Lay, G. (2008). Organizational Innovation: The challenging of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation* 28 (644-657).
- ^{xiv} Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33 (555-562)
- ^{xv} Caroli, E. Van Renen, J. (2001). Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments. *The Quarterly Journal of Economics* 116(4) 1149-1192
- ^{xvi} Levy, A.; Merry, U. (1986). Organizational Transformation: Approaches, Strategies and Theories. Praeger: New York.
- ^{xvii} Baldrige, J. & Burnham, R. (1975). Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts. *Administrative Science Quarterly*. (20; 165-176)
- ^{xviii} Camison, C. Villar-Lopez, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management* 40(1294-1304)
- ^{xix} Burns, T. & Stalker, G. (1961). The management of Innovation. London: Tavistock Publications
- ^{xx} Pierce, J. & Delbecq, A. (1977). Organizational Structure, individual attitudes and innovation. Citado en Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (555-590)
- ^{xxi} Colin, G.; Richey, R.; Rapp, A. (2015). Developing and eco-capability through environmental orientation and organizational innovativeness. *Industrial Marketing Management* 45 (151-161).
