



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Metodologías de Innovación en la Gestión Pública. Un estudio  
cualitativo en los Procesos del SAT**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Walter Rolando Marzal Martínez

**ASESOR:**

Dr. Noel Alcas Zapata

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección

**LIMA - PERÚ**

**2017**

---

**Dra. Luzmila Garro Aburto**  
**Presidente**

---

**Mgtr. Santiago Gallarday Morales**  
**Secretario**

---

**Dr. Noel Alcas Zapata**  
**Presidente**

**Dedicatoria**

A Silvia, mi esposa y a mis hijos Diego y Matías, por hacer que este esfuerzo tenga sentido, dedicado a ellos con el amor que me inspiran.

Y una mención especial a mis padres, Rolando y Ana, siempre atentos a mis logros personales y profesionales.

## **Agradecimiento**

A todas aquellas personas que me apoyaron y entendieron en este esfuerzo personal, en especial a mi esposa, por ser mí soporte personal y familiar en este objetivo trazado.

De manera especial al Dr. Noel Alcas Zapata por contagiar su optimismo y compartir su sapiencia para el logro de esta tesis. Una mención aparte al Dr. Mitchell Alarcón Díaz por su valioso aporte en el desarrollo de este trabajo de investigación.

## Declaración de Autoría

Yo, Walter Rolando Marzal Martínez, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Metodologías de Innovación en la Gestión Pública. Un estudio cualitativo en los Procesos del SAT”, presentada, en xx folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 15 de junio del 2017

---

Walter Rolando Marzal Martínez

DNI: 08664809

## Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento y la normatividad vigente de la Escuela de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, con la finalidad de optar el grado académico de Magister en Gestión Pública, se presenta la tesis cuyo título es “Metodologías de Innovación en la Gestión Pública. Un estudio Cualitativo en los Procesos del SAT”, que son descritos en los capítulos pertinentes del esquema de acuerdo al protocolo. La tesis consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se detalla los antecedentes, el Marco Teórico Referencial, el Marco Espacial, Marco Temporal, Contextualización; en el Capítulo II, se considera la Aproximación Temática, la Formulación del Problema de Investigación, justificación, Relevancia, Contribución, Objetivos; en el Capítulo III, se tiene la Metodología, Escenario de Estudio, Caracterización de sujetos, Procedimientos metodológicos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Tratamiento de la información, Mapeamiento, Rigor Científico; en el Capítulo IV se describen los resultados; en el Capítulo V se desarrolla la Discusión y el Capítulo VI las Conclusiones; en el Capítulo VI las Recomendaciones; en el capítulo VIII, se citan las referencias del material bibliográfico utilizado; finalmente, en el capítulo IX se muestran los anexo, se muestra la matriz de consistencia, las autorizaciones para la investigación.

**El autor**

## Índice de Contenido

<b>Páginas preliminares</b>	<b>Pág.</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes	14
1.2 Marco Teórico Referencial	20
1.3 Marco Espacial	25
1.4 Marco Temporal	26
1.5 Contextualización: histórica, política, cultural, social. Supuestos Teóricos	27
<b>II Problema de Investigación</b>	<b>34</b>
2.1 Aproximación Temática	35
2.2 Formulación del Problema de Investigación	39
2.3 Justificación	40
2.4 Relevancia	46
2.5 Contribución	47
2.6 Objetivos	47
<b>III Marco Metodológico</b>	<b>48</b>
3.1 Metodología	49
3.2 Escenario de Estudio	50
3.3 Caracterización de Sujetos	51
3.4 Trayectoria Metodológica	55
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	56
3.6 Tratamiento de la información	57
3.4 Mapeamiento	58

<b>3.5</b>	<b>Rigor Científico</b>	59
<b>IV</b>	<b>Resultados</b>	63
<b>V</b>	<b>Discusión</b>	72
<b>VI</b>	<b>Conclusiones</b>	76
<b>VII</b>	<b>Recomendaciones</b>	79
<b>VIII</b>	<b>Referencias Bibliográficas</b>	81
<b>IX</b>	<b>Anexos</b>	86
	Anexo 1: Test Innovador: Perfiles Innovadores	87
	Anexo 2: Indicador del Estilo de Pensamiento	88
	Anexo 3: Indicador de Modalidad de Aprendizaje	90
	Anexo 4: Entrevistas Realizadas	92
	Anexo 5: Matriz de Consistencia	95

## Lista de Tablas

Tabla 1	Proporción del PBI usada en I&D	28
Tabla 2	Retos Asignados a Grupos Innovadores	64
Tabla 3	Resultados de la fase de Empatizar. Resultados de Técnicas utilizadas	65
Tabla 4	Redefiniendo los retos	66
Tabla 5	Generación de Ideas y Propuestas de Proyectos	67

## Lista de Figuras

Figura 1	Extracto de Organigrama SAT	32
Figura 2	Estrategias del SAT de Lima	38
Figura 3	Satisfacción de los Usuarios con respecto a la atención del SAT de Lima	39
Figura 4	PCM. Modernización de la Gestión Pública	44
Figura 5	Procesos del Design Thinking	45
Figura 6	Triangulación	61

## Resumen

El presente trabajo de investigación está enmarcado en analizar el problema de la innovación en la gestión pública, y de determinar si la aplicación de una metodología de innovación, como la Design Thinking, permitía estructurar y generar ideas innovadoras para que puedan ser plasmadas como proyectos institucionales. Para tal fin se aplicó dicha metodología en el Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT.

Para el logro del propósito de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, aplicando un estudio de caso utilizando la técnica de observación y entrevistas para la obtención de datos que fueron analizados permitiendo identificar la problemática existente en el SAT de Lima de acuerdo con los retos planteados. Se procedió a implementar la metodología obteniendo propuestas de proyectos que estuvieron orientados a los objetivos estratégicos de la institución.

Luego de la evaluación de las propuestas de proyectos donde se aplicó la metodología *Design Thinking* se tiene que las soluciones obtenidas inciden directamente de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

*Palabras Claves:* Innovación en la gestión Pública, Innovación, metodologías de innovación.

## **Abstract**

The present research work is framed in analyzing the problem of innovation in public management and to determine if the application of an innovation methodology such as Design Thinking allowed to structure and generate innovative ideas, to that goal this methodology was applied in the service of the tax administration from Lima - SAT.

To achieve the purpose of the research the qualitative approach was used applying a case of study using this technique of observation and interviews to obtain data that were analyzed allowing to identify the existing problem in the SAT of Lima according to the planned challenges. We proceeded to implement the methodology obtaining project proposals according to the strategic objectives of the institution.

After the evaluation of the project proposals it is necessary that these solutions directly affect the fulfillment of the objectives proposed in the present research work.

Keywords: Innovation in public management, Innovation, Methodologies of Innovation, Design thinking.

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

En la revisión de Tesis orientadas a la innovación se ha encontrado una tesis doctoral referente a innovación. Igartua (2009) en la “Tesis *Gestión de la Innovación en la Empresa VASCA – Contribución de las herramientas de Gestión de la Innovación*”. Presentada para obtener el grado académico de Doctor en la universidad Politécnica de Valencia (España), propone como objetivo general de la investigación, “estudiar el uso de las herramientas de gestión de la innovación en relación a la actividad innovadora de las empresas vascas y al rendimiento de su gestión de la innovación”. Dicha investigación se planteó desde una perspectiva científica cuantitativa, generalizando los resultados ampliamente a través de la lógica deductiva, así como por el interés por disponer de un punto de vista de la investigación en base a conteo y magnitudes de los fenómenos a estudiar. El propósito de la investigación se centró en medir la capacidad innovadora, el rendimiento en áreas de gestión de la innovación y el uso de Técnicas y Herramientas en base a esta gestión, asumiendo que las organizaciones con mejores capacidades de innovación y mejores rendimientos en gestión de la innovación son las de mayor actividad innovadora. El diseño de investigación planteado fue el diseño transversal descriptivo, completado con un diseño correlacional de naturaleza no causal. Para seleccionar la muestra se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, siendo el tamaño de muestra de 566 empresas. Para la recolección de datos, se utilizó el método de la encuesta. Los resultados de la investigación confirman la relación entre los factores determinantes de la innovación y la gestión de la innovación. Por otro lado, se afirma que la variable gestión de la innovación muestra relación con la actividad innovadora. En resumen el estudio confirma que la gestión de la innovación, la capacidad de innovación y las Herramientas de Gestión de la Innovación, juegan un importante rol al momento de innovar.

Por su parte, Castillo (2010) en la tesis “*Innovación en Producto en las Mipymes del Fondo Emprender del Sector de Alimentos de la ciudad de Manizales*”, presentada para sustentar su Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, propone “determinar las categorías estratégicas que

contribuyen a la innovación en producto en las empresas del Fondo Emprender pertenecientes al sector de alimentos en Manizales”. La investigación se distribuyó en las siguientes etapas: definición de la situación, definición del problema, Trabajo de campo, identificación de patrones. La muestra de estudio estuvo conformada por 5 mipymes. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista, grupo focal, la observación, el enfoque fue cualitativo. Las conclusiones a que se llegó en este trabajo de investigación son enfocadas desde varios elementos. El primero de ellos afirma que las innovaciones son realizadas por iniciativa del emprendedor, generando y capturando nuevas ideas buscando responder a las necesidades del mercado. Luego se concluye de la influencia de factores internos y externos que contribuyen a la innovación destacando alianzas con fuerzas externas y formación del talento humano, trabajo grupal y apertura tecnológica.

Gómez, Gómez & Tinjacá (2013), en la Universidad de Manizales – Colombia presentan su Tesis “*Relación existente entre la Gestión de la Innovación Competitiva de la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Industria del Sector Confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas*”, para obtener el título en la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones. En este estudio se trazó como objetivo, “determinar la relación que se genera entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas”. El método de la investigación se definió del tipo Cuantitativa, Descriptiva, Correlacional. Esto se justifica pues se busca establecer la relación entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de las industrias del sector confección, descriptivo pues se tiene como fin especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos que se sometan al análisis, mientras que el estudio descriptivo-correlacional trata de medir el grado de relación entre las variables competitividad – gestión de la innovación. Las conclusiones son enfocadas desde el punto de vista comercial, tecnológico, administrativo, factor científico y factor financiero y se puede apreciar las grandes diferencias

encontradas entre las micro, pequeña y mediana industria versus la gran industria con respecto a Gestión de la Innovación.

Por otro lado, Teixido (2013) presenta la tesis "*Innovación y Territorio para el Desarrollo: Estudio de caso de una firma industrial mediana ubicada en Campana – Buenos Aires – Argentina*", para optar el grado académico de Magister en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Dicho trabajo propone como Objetivo "estudiar la trayectoria de una firma metalúrgica familiar, analizando la relación entre innovación y territorio y si este tiene influencia en las competencias de la empresa y sus efectos sobre el territorio". La metodología aplicada en la investigación es cualitativa, teniendo como estrategia de diseño un estudio de caso único lo cual le ha de permitir, modificar, confirmar, o ampliar el conocimiento sobre la materia de estudio. La estrategia de diseño se define como exploratoria y descriptiva. El diseño metodológico se basa en describir a los actores principales, la estructura productiva, como está conformado el ambiente institucional y las relaciones existentes, y las capacidades tecnológicas y organizacionales. Los resultados del trabajo confirmaron la hipótesis inicial, indicando que existe relación dinámica o proactiva entre la innovación y la densidad del territorio donde se asienta la misma.

A nivel nacional se han ubicado muchos trabajos relacionados a innovación, muy pocos que lo relacionen a gestión pública, administración pública o estado. Segovia (2013) en la tesis "*Gestión del Conocimiento a través del uso de Plataformas Virtuales de Enseñanza: Caso Defensoría del Pueblo*", presentada para obtener la Maestría en Gestión y Política de Innovación y Tecnología, de la PUCP, donde se tiene por objetivo "analizar y evaluar el impacto de la gestión del conocimiento en una institución pública, a través de la capacitación a sus funcionarios mediante el uso de las plataformas virtuales". Esta investigación es de tipo descriptivo - cualitativo. La recolección de información se llevó a cabo realizando entrevistas, desarrollando cuestionarios o encuestas, revisión de documentos, como planeamiento estratégico, financieros y todo lo referente a temas de para capacitación. La estrategia de diseño fue un estudio de caso, basado en la existencia de información que permitía analizar esta propuesta

mediante los cursos que se tienen en su plataforma virtual y en base a esto poder proponer un modelo de gestión de conocimiento para la entidad. La investigación concluyó que el modelo de gestión del conocimiento en la Defensoría del Pueblo, basó su estructura en dos puntos: la generación y transferencia de conocimiento y la educación priorizada en la capacitación de sus funcionarios. Parte del éxito se debió al uso de las tecnologías que se basó en desplegar plataformas virtuales de enseñanza que se implementaron de acuerdo a las necesidades de la institución.

Morales (2015) presenta la tesis "*Gestión de la Innovación en una Empresa de Alimentos. Un Estudio de Caso*", para sustentar su Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Este trabajo de investigación presentó como objetivo general, evaluar la gestión de la innovación en una empresa de alimentos, basándose en "el Modelo Temaguide de la Fundación Cotec de España, el Modelo Nacional de Gestión de Tecnología del Premio Nacional de Tecnología e Innovación de México y el Modelo de Gestión de Recurso Tecnológicos – Morin & Seurat", donde se hizo un análisis de los conceptos sobre la gestión de la innovación y los modelos existentes, posteriormente se realizó la comparación e integración de los modelos revisados y finalmente la evaluación de la gestión de la innovación en la empresa de alimentos Vesta S.A. La metodología elegida fue una investigación descriptiva del tipo cualitativa porque se obtuvo información sobre las características del sistema de gestión de la innovación de la empresa Vesta S.A. Para la obtención de información se utilizaron herramientas como las entrevistas, observación directa, revisión de información documental de la empresa. El enfoque utilizado fue el estudio de caso simple. Las conclusiones a que llega el trabajo de investigación determinaron que la empresa objeto del estudio aplicó los seis elementos del modelo de gestión de la innovación, concluyendo que no todos presentaron el mismo grado de desarrollo. EL modelo propuesto incluye los siguientes elementos: vigilar, focalizar, capacitar, implantar, aprender y proteger. Estos elementos se tomaron de los modelos que tuvieron mayor coincidencia, que fueron el Modelo Temaguide y el Modelo Nacional de Gestión de Tecnología del Premio Nacional de Tecnología e Innovación.

Tenemos a Almeyda (2016) en la Tesis *“Estudio de Casos: Análisis de los Factores que influyeron en el Desarrollo de Innovaciones de Proceso e Innovaciones Organizacionales en una Empresa Peruana Líder en el Sector Ingeniería y Construcción”*. Presentada para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología, propone como objetivo “obtener información descriptiva sobre las características de los elementos que conforman un sistema de gestión de la innovación de INGENIO”, la cual permita proponer lineamientos claves para diseñar un plan estratégico de innovación acorde a las necesidades de la empresa en mención. Se han definido dos ejes temáticos: Sistema de Gestión de la Innovación y Relación entre innovación organizacional e innovación de Proceso. La metodología que se utilizó para desarrollo de esta tesis se definió como un estudio de casos múltiple con una unidad de análisis, desarrollando una investigación descriptiva de enfoque cualitativo – explicativo centrándose en el estudio de elementos de un modelo de gestión de la innovación de una empresa peruana líder en el sector ingeniería y construcción. Los resultados de la investigación dicen que la innovación de proceso se motiva por dos razones: necesidad de elevar el nivel de eficiencia de sus procesos y productividad de sus unidades de negocio; y la necesidad de atender los requerimientos del cliente. Con respecto a la innovación organizacional afirma que la empresa materia de estudio buscaba el incremento y fortalecimiento en el conocimiento de los trabajadores, de tal manera que este conocimiento tácito y explícito pueda ser aplicado a los proyectos futuros, asimismo, porque buscaba agilizar la toma de decisiones estratégicas en áreas especializadas.

Lombardi (2016) en su tesis *“Reconocimiento de una Plataforma de Gestión de la Calidad sobre la cual se pueda establecer la Gestión de la Innovación, en una Mediana Empresa Peruana”* presentada para obtener su Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. El estudio de investigación se direcciona a determinar si el sistema de gestión de la calidad de la empresa, que de manera adicional contaba con un sistema integrado de gestión, puede ser usado para el desarrollo de una plataforma base, sobre la cual se pueda apoyar el

sistema de gestión de la innovación, en otras palabras trata de determinar si existe algún tipo de vinculación entre innovación y calidad. El método utilizado es un caso simple, con diseño holístico, y una fuente única de análisis. Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos la revisión de revistas, documentos internos, libros relacionados, entrevistas, observación directa. Las conclusiones a la que llega este trabajo de investigación, es que si existe una relación entre la innovación y la calidad, determinando que la mejora continua, requiere de una cultura organizacional que entre sus lineamientos, motive de manera constante a sus colaboradores a innovar. Las mejoras se obtienen de lo que podríamos llamar “las lecciones aprendidas”, es decir, de lo que se va aprendiendo al momento de lidiar con los errores en los procesos transversales de la empresa. Una de las conclusiones a que se llega es que las innovaciones incrementales se obtienen de las rutinas diarias de trabajo, en otras palabras, es el colaborador que está en el día a día el que puede estar propenso a desarrollar ideas innovadoras, teniendo a la mejora continua como base para iniciar la exploración, es esta actividad la que abre la posibilidad de analizar no sólo los aspectos externos, sino también los internos de cada suceso, y de esta manera lograr la innovación en alguna parte del proceso.

Por otro lado Mejía (2012) presenta la Tesis “*Redes de Innovación: Un Análisis Basado en la Teoría de Redes*”, para la obtención de su Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Este trabajo de investigación se basó en “explorar el uso de la metodología del Análisis de las Redes Sociales para estudiar y describir las relaciones entre actores de diferentes sistemas de innovación”. Como metodología se determinó que el análisis de redes sociales surge como una metodología de las Ciencias Sociales para el estudio de las relaciones entre miembros de los sistemas sociales en todas las dimensiones, desde el ámbito interpersonal hasta el internacional. El enfoque analítico, los principios teóricos y el instrumental informático del análisis de redes sociales permiten estudiar la estructura y la relación de los actores. En el análisis de redes se describen las estructuras relacionales que surgen cuando diferentes organizaciones o individuos interactúan. Este análisis hace énfasis en las

relaciones entre los actores, entre sus propiedades relacionales y no en los atributos individuales de cada actor. Las conclusiones a que llega el autor es que la metodología de Análisis de Redes Sociales es útil para estudiar y describir las relaciones entre actores de diferentes sistemas de innovación.

Segovia (2013) presenta su tesis *“Gestión del Conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso defensoría del Pueblo”* presentada para obtener el grado de Magíster en Gestión Pública y Política de la Innovación y la Tecnología. Este trabajo se orienta a estudiar las bondades de la gestión del conocimiento en la Defensoría del Pueblo del Perú. La metodología usada fue la de tipo cualitativo descriptivo con estudio de caso.

## **1.2 Marco Teórico Referencial**

### **1.2.1 Metodologías de la Innovación.**

El termino metodología está referido al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos que rigen una investigación científica, una exposición doctrinal, Eyssautier de la Mora, Maurice (2006).

Bajo este concepto podríamos afirmar que Metodología de la Innovación es un conjunto de procedimientos, procesos, y/o acciones que se siguen de manera estructurada para alcanzar un objetivo innovador. Ahora tratemos de entender, que es Innovación.

### **Innovación**

En el sentido práctico podemos entender la idea de Innovación como un cambio que introduce novedades. Dicho concepto es utilizado de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, nuevas ideas, nuevos inventos que generen valor y su posterior implementación.

De acuerdo a la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), explica que “la innovación radica en la aplicación de una nueva o significativa mejora de un producto (bien o servicio), proceso, una nueva forma de

comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, lugar de trabajo o en las relaciones externas. OECD (2009).

Revisando algunas otras literaturas podemos encontrar:

ANAO (2009) “La innovación es la aplicación de nuevas ideas para producir mejores resultados”.

Maturana y Dávila (2008) sostienen que la innovación “surge como una red de conversaciones que entrelaza relaciones y operaciones que ocurren en dominios disjuntos dando origen a un nuevo dominio relacional y operacional que resulta sorprendente y deseable a la vez”.

Podemos observar que existen definiciones que relacionan innovación con estado.

Koch y Haiknes (2006) definen que “la innovación en el sector público radica en hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos o bienes, cambios deliberados en el comportamiento, con un objetivo específico en mente”.

De acuerdo a CEPREDE (2006) la innovación se debe definir como un proceso de generación y aplicación de nuevas iniciativas o ideas que sean capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad.

Así como existe multiplicidad de definiciones con respecto a innovación, existen también escuelas de pensamiento sobre la innovación, que se verán más adelante. De las definiciones anteriormente mostradas podemos observar que siempre tiene un elemento en común: Siempre está dirigida en una idea para generar un cambio, que es llevada a la práctica por lo general de manera exitosa.

De las definiciones mostradas podemos ver que no se hace mención a soluciones que estén orientadas hacia aplicaciones tecnológicas, sino que involucra a nuevos productos y procesos. Según PENUD (2009) indica que la innovación presenta tres mensajes:

La innovación por lo general es un proceso de cambio cultural: Se puede afirmar que las innovaciones transforman la forma como se realizan las cosas, cambia la óptica de cómo se enfocan los problemas y sobretodo de cómo se buscan soluciones. Es errado pensar que la innovación sea un proceso lineal y automático

La innovación no solo se da en el ámbito tecnológico, científico o económico, sino también social e institucional: En la actualidad, se dan transformaciones innovadoras en el ámbito social que permiten acercar el estado al ciudadano.

La innovación no es un lujo, es una necesidad.

La pregunta a responder es ¿Por qué es necesario innovar? Enfocándonos desde el punto de vista empresarial podemos decir que a una compañía le bastaba optimizar sus actividades y procesos respecto al costeo y tiempos de entrega además de calidad para permanecer competitiva. De acuerdo a Pekovic (2009), sostiene que en la actualidad para poder mantenerse competitivos, se depende más de la capacidad de gestionar y de desarrollar innovación.

No hay duda que Innovar es bueno, necesario, esencial, vital y podemos adicionar una serie de adjetivos positivos, pero ¿cuál es el camino correcto para innovar? Existen diversas metodologías para innovar, unas comerciales, científicas, académicas, experimentales. A continuación presentaremos como muestra a 3 de ellas:

### **Design Thinking.**

Persigue reproducir la manera de pensar de los diseñadores de producto para encontrar nuevas ideas, IDEO U (2017). Sus claves se centran en varios pilares:

Potenciar la empatía tratando de comprender qué le ocurre a los usuarios y qué problemas necesitan solucionar.

Sacarle el máximo partido al trabajo en equipo como fórmula para aprovechar la singularidad de cada persona.

Dar el paso práctico de crear prototipos para comprobar in situ si funcionan o no, e identificar fallos.

Impulsar la diversión en el proceso de la creación, ya que cuando disfrutamos se despierta nuestra imaginación.

Estimular una actitud curiosa, observadora, deseosa de encontrar soluciones y sin miedo a cuestionarse lo establecido.

### **Lean Start Up**

Según Innovationweek.com (2016), se trata de una metodología de lanzamiento de nuevos proyectos de negocio (start up) que persigue crear compañías rentables y escalables reduciendo al mínimo el riesgo apoyándose en 3 herramientas:

Business Model Canvas: un sistema útil para definir el modelo de negocio y hacerte las preguntas necesarias.

Customer Development: la fórmula ideal para obtener la información que necesitas del entorno y de los posibles clientes. Muy útil para validar hipótesis o retirarlas.

Agile Development: en esta fase lo que importa es la acción que permite comprobar con agilidad y con el mínimo consumo de energía y recursos, la validez de una idea de negocio, producto o servicio.

### **Sistematización de la Innovación**

Innovatioweb.com (2016), nos indica que esta sistematización trata de resumir la innovación en las empresas en 3 puntos:

Crear una estrategia de Innovación: No maneja una metodología en sí, trata de identificar focos de innovación, es decir, en qué áreas de la organización, se debe innovar.

Crear la Capacidad de Innovar. En base al punto anterior, diseña e implementa un Proceso Sistemático de Innovación. Este diseño, debe incluir métricas de innovación, capacitación, victorias rápidas o logros ágiles.

Crear Cultura para sostener la Innovación. Este punto respondo al siguiente cuestionamiento: ¿Cómo Sostener la Innovación? El fin es crear una estructura, proceso y cultura para que la innovación sea parte de la empresa.

## **1.2.2 Innovación en la Gestión Pública**

### **Gestión Pública**

El Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional (2008) define a la gestión pública, “como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”, la cual es similar a la Ley del Sistema Nacional de Control.

Del párrafo anterior podemos afirmar que la gestión pública está compuesta por los entornos institucionales y los procesos, por medio del cual se generan e implementan políticas públicas, se suministra bienes y servicios y se aplican regulaciones con el objetivo de poder dar cumplimiento a sus funciones.

Si comparamos lo que es innovación entre el sector privado y el sector público, se debe considerar que la diferencia entre ambos es su permanencia en el tiempo, es decir, el sector privado para mantenerse en el mercado o para poder subsistir, debe innovarse con cierta frecuencia para poder adaptarse a las necesidades de los clientes y de esta manera poder satisfacerlas, Martínez (2013).

El sector público se mantiene, porque satisface necesidades que el mercado no es capaz de satisfacer, es decir, una serie de servicios que si estuviera en el sector privado, sería imposible que los ciudadanos pudieran consumir por el precio que esto demandaría.

Es claro que la Administración pública tiene que adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, sobre todo a los cambios de la relación ciudadano –

administración y que debe estar apta para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

De acuerdo al Informe del Cabinet Office Británico (2005)

La eficacia del gobierno y de los servicios públicos depende del éxito de la innovación para desarrollar mejores modos de responder a las necesidades, de resolver los problemas y de usar bien los recursos y las tecnologías. La innovación se considera a veces un lujo prescindible o una carga adicional. Debe ser considerado como una actividad básica.

Las características principales que se debe aplicar a la innovación en el sector público deben enfocarse a la creación de nuevos valores, a poder compartir riesgos y recompensas por la creación de nuevos programas o servicios, o modernizando lo ya establecido, y la inclusión de los administrados o ciudadanos a los servicios o programas públicos para mejorar la calidad de los mismos.

Mulgan y Albury (2003) sostienen que en el sector público para que exista innovación exitosa, esta se debe basar en la creación e implementación de nuevos servicios, procesos, productos y métodos de entrega, que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad.

### **1.3 Marco Espacial**

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el Departamento de Lima, Provincia de Lima, en el Cercado, y la entidad que es motivo del estudio es el Servicio de Administración Tributaria – SAT, que se define como un Organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la municipalidad.

La propuesta de Innovación para esta entidad, nació de la Gerencia de Proyectos como un camino para la participación del colaborador del SAT y como respuesta a los nuevos requerimientos planteados por el Poder Ejecutivo bajo el concepto de Modernidad en la Gestión Pública.

La propuesta fue aprobado en Directorio conformada por el Jefe máximo del SAT, las Áreas encargadas de apoyar las propuestas y que sirvieron de jurado calificador, estuvieron conformadas por las siguientes Gerencias: de Planeamiento, de Innovación y Proyectos, de Administración y la Oficina de Escuela SAT y un representante de una empresa Consultora especialista en la implementación de la metodología de Innovación.

Los responsables de los proyectos de innovación estuvieron a cargo de los jefes de proyectos de la Gerencia de Proyectos. Se seleccionaron a 15 colaboradores del SAT, que fueron elegidos por la consultora encargada de asesorar en el proceso de innovación y mediante una entrevista a 65 colaboradores seleccionaron a los que tuvieron lo que se denominó “el perfil innovador”. Se tuvo cuidado en que casi todas las Oficinas del SAT estuvieran representadas por los colaboradores.

#### **1.4 Marco Temporal**

El presente trabajo de investigación se inició al término del primer trimestre del 2014, desde la etapa de evaluación, selección de equipos, capacitación, y las propuestas de proyectos se presentaron en el primer trimestre del 2015, para poder ejecutarse presupuestalmente a finales del mismo año.

Se involucró a la Alta Gerencia, Gerentes de línea y colaboradores, de manera externa se contó con la Consultora INSITUM, encargada de la selección, capacitación, asesoría e implementación del programa de Innovación basado en Design Thinking.

### **1.5 Contextualización: histórica, política, cultural, social. Supuestos Teóricos.**

Los trabajos de investigación sobre innovación han presentado variadas definiciones: muchas de ellas las orientan hacia un enfoque tecnológico; otros la orientan hacia las buenas prácticas y las categorizan como innovación, aunque en la realidad disten de serla; otros la orientan hacia la gestión; y algunas, a mejoras que pueden ser consideradas como innovación.

En el sector privado, la innovación a lo largo del tiempo ha mantenido un desarrollo constante, que en las últimas décadas se ha caracterizado, porque la mayoría de países ha empezado a brindar apoyo técnico y financiero a través del Estado.

Por el contrario, en el sector público la innovación es reciente y escasa. Así tenemos que Morales *et al* (2014) hace mención que la literatura o estudios, que son bastante escasos sobre innovación, solo se centran a promover conciencia de lo importante que es para el sector público adoptar medidas innovadoras, entendiéndose con esto, que se pretende corregir el desequilibrio o diferencias que existen con el sector privado.

De acuerdo a Zerillo (2014), la administración pública presenta una disyuntiva el cual debe resolver, en la actualidad las nuevas tendencias políticas-económicas obligan al estado a disminuir su nivel de influencia en las economías nacionales y al mismo tiempo está en la obligación de aumentar su eficacia y responsabilidad con respecto a las demandas ciudadanas. Se podría afirmar que la funcionalidad del Estado es lo que está en debate.

Ante este escenario se presenta el tema del cambio organizacional, que se sustentan en la propia vida de la organización estatal, es decir, la supervivencia es uno de los principales motivos del cambio en este nivel jerárquico (Arellano, Cabrero, 1995). La supervivencia de la organización es producto de dos aspectos: Complejidad e Innovación.

Según la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado: Carta Iberoamericana sobre la Calidad en la Gestión Pública (2008)

Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando esté centrada en el servicio a los ciudadanos y en obtener resultados...La capacidad de innovar y adaptarse continuamente a los requerimientos sociales permitirá a la gestión pública incrementar la credibilidad y confianza de los ciudadanos sobre las diversas prestaciones y variados servicios que suministra, (s. p.)

De acuerdo a Villarán (2010) las teorías del desarrollo organizacional han comprobado que la principal fuente de crecimiento de largo plazo proviene de los cambios tecnológicos, es decir, de la aplicación del conocimiento a la producción de bienes y servicios. Los países desarrollados, así como los países emergentes dan prioridad a la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) realizando grandes y sostenidas inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D).

Los países desarrollados desde finales del siglo 18, han pasado sus propias revoluciones científicas e industriales, y tienen un alto nivel de actividad científica y tecnológica invirtiendo fuertemente en Investigación y Desarrollo (I&D). La siguiente tabla detalla este punto:

*Tabla 1*  
*Proporción del PBI destinada a I&D*

<b>País</b>	<b>% PBI</b>	<b>País</b>	<b>% PBI</b>	<b>País</b>	<b>% PBI</b>
Alemania	2.89	Singapur	2.23	Colombia	0.17
España	1.36	Argentina	0.65	El Salvador	0.08
Finlandia	3.8	Brasil	1.21	México	0.43
USA	2.76	Bolivia	0.16	Perú	0.15
China	1.98	Chile	0.37	Uruguay	0.43

Nota: Tavera (2014). Revista de Economía de San Marcos.

Ante lo expuesto en la Tabla 1, podemos apreciar que Perú ocupa uno de los últimos lugares en lo que respecta a inversión en I&D en América Latina y del mundo.

A pesar de estas cifras, es importante indicar que el Perú tiene avances significativos a nivel de políticas de promoción de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se tiene documentación normada como el texto único ordenado de la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación (Decreto Supremo 032-2007-ED), así como el “Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica para el Desarrollo Productivo, Social y Sostenible 2008-2012” (Concytec).

Tenemos el Fincyt - Fondo de Ciencia y Tecnología, creado desde el 2006 y el Ministerio de la Producción lanzó Fidecom (2009) Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad – Innóvate Perú. De igual manera adicional se tienen los Centros de Innovación Tecnológica (CITEs) que funcionan desde 1998 y que son revitalizados de manera constante por una red de soporte tecnológico en apoyo al desarrollo industrial. Se encuentran distribuidos en todo el país, y tienen como función primordial brindar servicios como capacitación, asistencia técnica, control de calidad de insumos y bienes para sectores como el vitícola, forestal, textil, calzado, entre otros.

Hablando exclusivamente del tema de Innovación en el Perú, podemos afirmar que es incipiente en el sector público. En el año 2011, el estado peruano solicitó a la OCDE (OECD, por su sigla en inglés) - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que realizara un estudio de la situación de la política de innovación en el país, la cual tuvo como fin, revisar el funcionamiento y el desempeño del sistema de innovación, y de los factores que lo afectan, poniendo énfasis en el sector gobierno. Producto de esta evaluación, se tienen que a pesar de que nuestro país ha tenido un crecimiento económico sostenido, se encuentra rezagado en ingreso per cápita e inversiones en recurso humano y en conocimiento, teniendo como base de comparación a los demás países latinoamericanos. El estudio también arrojó como resultado, que en el Perú se tiene preferencia por el uso constante de tecnología importada, es decir, no creamos tecnología y por el contrario no consideramos el desarrollo de

capacidades para la innovación. Este estudio formuló recomendaciones de política en ciencia, tecnología e innovación con el fin de hacerlas sostenibles

Morales *et al* (2014) resume que el Perú a nivel gubernamental, si cuenta con una política pública orientada a la innovación tecnológica, que se encuentra regulada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), mediante el Decreto Supremo 027-2007-PCM, pero se encuentra orientada a contar con respaldo de programas financiados por préstamos de organismos multilaterales; La mayoría de estos trabajos innovadores están dirigidos a incentivar la innovación empresarial. Dentro de nuestra búsqueda por leyes o normas que se orienten a innovación, se tiene a la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales que incluye un tema de innovación, el cual ha sido dirigido exclusivamente a lo que es materia educativa, y cuyos resultados no han sido controlados o monitoreados por lo que no existe evidencias acerca de su aplicación y mucho menos se ha difundido los resultados obtenidos.

Por otro lado, es importante señalar que el Perú tiene instituciones a cargo de promover la innovación como Concytec - Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, organismo encargado de la dirección, coordinación supervisión y evaluación de las acciones del Estado en el ámbito de ciencia, tecnología e Innovación Tecnológica de acuerdo a la Ley 28303. Podemos ver, a través de Concytec, que se tiene sesgado el concepto de innovación solo al aspecto tecnológico, como lo reafirma Morales *et al* (2014), indicando que la innovación en el Perú esta sesgada por el aspecto tecnológico, esto debido a que fue concebida dentro de un marco empresarial - económico que se orientó solo a la transferencia tecnológica sobre todo en el ámbito privado, tomándose como modelo dentro del estado peruano.

Con respecto a los gobiernos locales, no se ha encontrado evidencia en la literatura revisada, que indique la existencia de iniciativas innovadoras que contribuyan con el desarrollo local y generen valor público y de ser el caso que exista, estas no son difundidas.

A pesar de lo afirmado en el párrafo anterior, a la fecha existen instituciones u organizaciones que tratan de incentivar las buenas prácticas en la

gestión pública, es el caso de Ciudadanos al Día (CAD), que es una entidad privada que aporta instrumentos o herramientas para la mejora de la gestión del sector público y como fuente de información confiable sobre temas de interés del ciudadano, siendo un referente en auditoría social tanto por sus trabajos de investigación como por su metodología propia que ofrece índices de excelencia que permiten generar competencias entre las entidades públicas, lo que elevan los estándares en la administración pública.

Esto ha servido de incentivo para que algunas entidades del estado peruano fomenten o traten de generar innovación en los servicios que proveen.

Así tenemos al SAT - Servicio de Administración Tributaria que es una entidad que pertenece a la Municipalidad de Lima Metropolitana y se define como un organismo público con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios de la municipalidad (WEB institucional). Dentro de su web institucional tiene publicada su Visión, Misión, y Valores, siendo lo resaltante lo declarado en la Misión, SAT (2017):

Somos el Organismo Público Descentralizado responsable de la gestión tributaria y la recaudación de conceptos no tributarios encargados por la Municipalidad Metropolitana de Lima, que facilita al ciudadano el cumplimiento oportuno de sus obligaciones basando nuestra gestión sobre la innovación, el buen gobierno, y el compromiso de nuestros colaboradores para brindar servicios de calidad (pág. 17)

Desde el año 2004 el SAT ha venido promoviendo el tema de innovación denominándola “Buenas Prácticas” y desde el año 2006 ha recibido reconocimientos diversos por implementar buenas prácticas basadas en servicio, tecnología, gestión y/o procesos.

Dentro del Organigrama del SAT se tiene una Gerencia Central de Innovación y Proyectos que está conformada por la Gerencia de Proyectos, Gerencia Informática y la Gerencia de Organización y Procesos.

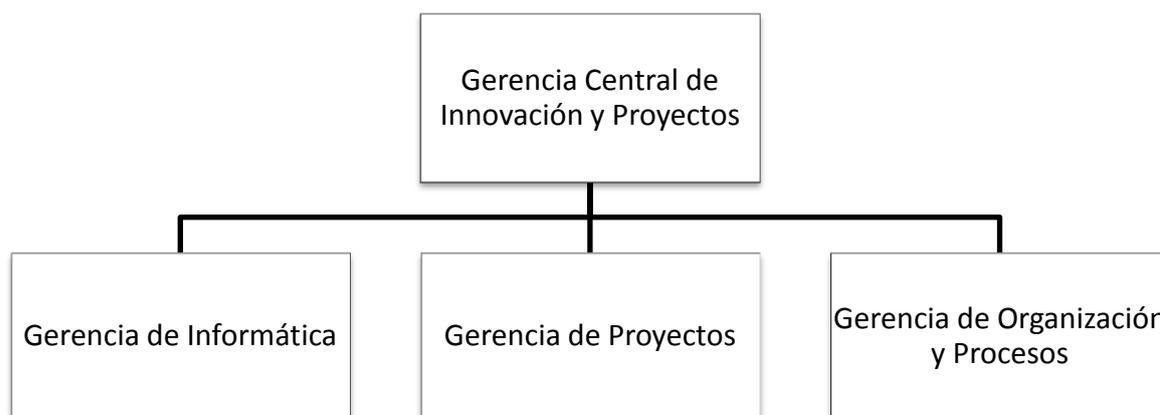


Figura 1: Organigrama SAT (2015)

Ante lo expuesto, podemos afirmar que el SAT es una institución que tiene como fin, seguir creciendo en base a una cultura organizacional sólida, teniendo como uno de sus pilares la promoción de la innovación. Su Plan Estratégico Institucional se puede resumir de la siguiente manera, PEI (2015 – 2018):

#### Objetivos Institucionales:

##### Por Resultados

- Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria.
- Cumplir con los servicios de los resultados por los servicios prestados.

##### Por Procesos

- Mejorar la Gestión de Cobranza y gestión del Riesgo.
- Mejorar los procesos de interrelación con el ciudadano.
- Mejorar la Gestión de Datos relacionados al ciudadano.
- Fortalecer la comunicación integral y la imagen del SAT.
- Optimizar Procesos de Soporte para la Operación Institucional.

##### Por Crecimiento

- Desarrollar Gestión del Conocimiento y de la Innovación.
- Fortalecer la Cultura y el Clima Organizacional del SAT.
- Implementar Soluciones TIC's que soporten la demanda de Servicios.

Dentro de sus metas a lograr al 2018 han definido como indicador de éxito para sus objetivos, desarrollar gestión del conocimiento e innovación, implementar 2 productos nuevos por año, es decir entre el 2015 y 2018, deben implementar 2 productos nuevos por cada año.

A lo largo de este tiempo las ideas surgidas se han promovido por iniciativas propias de cada área en respuesta a un requerimiento de la Jefatura, premiando las ideas o proyectos a implementarse, motivándolo con premios internos. Hasta el 2014 no se había definido un programa a seguir para la implementación de las ideas innovadoras.

## **II. Problema de Investigación**

## **2.1. Aproximación Temática:**

La Gestión Pública en las organizaciones a nivel mundial, con el transcurrir del tiempo, ha pasado por una serie de procesos de transformación, en aspectos entre las personas y su espacio. Todo esto como resultados de los debates, discusiones o conversaciones en torno al nivel de participación que debe tener el estado en las economías. La Gestión Pública, en la actualidad está pasando de manera constante por profundas transformaciones junto a las actividades cotidianas, siempre orientadas por responder a las crecientes demandas de una ciudadanía más informada, debido a la facilidad que da la tecnología en este aspecto, y que exige la provisión de bienes públicos que respondan a criterios de calidad, eficiencia y eficacia, junto con una mayor transparencia de la información y un sentido de equidad en el ejercicio de la función pública. Bajo este escenario, las posibilidades de innovar en diferentes aspectos en la Gestión Pública resultan necesarias, de manera tal que se pueda terminar con el modelo de Gestión Pública actual, que se encuentra estructurada en torno a procesos que vienen a consolidar prácticas de trabajo rutinarias y de poca calidad, que dejan un escaso margen de maniobra y autonomía a los directivos públicos, los que se abocan prioritariamente a la administración de problemas cotidianos sin poder prestar atención a los aspectos estratégicos de las organizaciones. En estos últimos tiempos, se siente que es necesario diseñar e implementar nuevas formas de administración, que se muestren más flexibles, de tal manera que se puedan convertir en espacios de innovación para los directivos públicos, los que deben venir acompañados de herramientas que apoyen esta gestión para alcanzar los rendimientos esperados.

Bajo este contexto, la nueva Gestión Pública tiene la posibilidad de entregar un marco para mejorar la capacidad de Gestión de la Administración Pública, donde la gestión por resultados se convierte en un enfoque de gestión que incentiva la innovación que permite crear valor público.

En otros aspectos, al Innovar en la Gestión Pública es necesario que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse a los cambios y a las demandas ciudadanas, lo que implica introducir cambios en la administración de las Instituciones Públicas para permitir que estas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad que transcurre en un constante desarrollo

y cambio. En esas circunstancias es necesario que los funcionarios públicos tengan un papel mucho más dinámico, para que puedan innovar en la toma de decisiones, lo que implica también, que se debe facilitar espacios efectivos de actuación, es decir lugares adecuados o propicios para la innovación, del mismo modo, se deben definir mecanismos de gestión adecuados y oportunos a las necesidades descritas.

Un punto a considerar si se quiere tener una gestión pública innovadora, es que los procesos de cambio e innovación en el aparato público, deberían ser los ejes rectores de la nueva visión de la administración pública, lo que conllevaría ir más allá de la propia estructura organizacional, abarcando el proceso y los resultados de las políticas públicas.

En base a lo descrito, se hace necesario articular ideas y principios rectores sobre los cuales se pueda anticipar (o quizás adaptarse a mejores experiencias que ya existentes en los países desarrollados) a formas de encarar la gestión pública que se sostengan en pilares de consenso y que constituyan la base de una nueva administración pública. En base al análisis de varias propuestas, se puede afirmar que hay tres puntos de apoyo concurrente que permiten definir la manera de encarar en el ámbito de la Administración Pública. Ellos son:

El planeamiento, como herramienta esencial para trazarnos la ruta de cómo alcanzar nuestros objetivos, entendido también como una manera necesaria de poder anticiparse de manera pensada y estructurada a los fenómenos futuros;

La Innovación, que es vista como actitud proactiva a favor de una mayor eficiencia de la gestión, al permitir buscar de manera anticipada, soluciones a problemas ya definidos;

La calidad, que teniendo como un hecho, de que los ciudadanos en una democracia robusta, es la que recibe, evalúa, aprueba, reclama y/o propone los tipo de servicios que necesita y pretende recibir de una Administración Pública a la que, en la actualidad, sabe que sostiene a través del pago de sus tributos.

Morales, Barrera, Rodríguez, Romero y Távora (2014) afirmaron lo siguiente:

En los últimos años, existen numerosas iniciativas de innovación en el sector público en diferentes países, la mayoría de ellos en Europa o América del Norte, que han instaurado una cultura de innovación en la gestión de los gobiernos locales promovida al interior de los municipios y apoyada por el Gobierno nacional, la que además es permanentemente difundida a partir de la conceptualización del término. En América Latina, existen experiencias similares menos conocidas en Chile, México y Argentina. Sin embargo, no se ha producido todavía una sistematización académica y operativa de estas experiencias que sirva para promover su replicabilidad. Cabrero y Carrera (2008) señalan que la innovación en los gobiernos locales de América Latina se puede concebir como una gran masa de conocimientos, experiencias y aprendizajes todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos, pese a su enorme riqueza y diversidad. Por lo tanto, si se quiere evaluar esa experiencia, la escala de la tarea trasciende cualquier esfuerzo individual, gubernamental o social; sin embargo, aun en ese contexto, es posible conocer la manera en la cual se aplican estas propuestas innovadoras; más aún porque países como México, Chile o Argentina han tenido éxito en esta práctica (pág. 11).

Como se detalló en el punto 1.5, se explica que a nivel nacional entidades del estado realizan trabajos innovadores pero que no obedecen a un plan estructurado o definido dentro de estructuras o políticas institucionales, si no, responde por lo general a propuestas con capital privado o a programas financiados por préstamos de organismos multilaterales y se afirma de la poca existencia de literatura con respecto a innovación en los gobiernos locales.

En base a esta última afirmación, analizamos el caso SAT, al ser una entidad que está ligada a un gobierno local, es decir, a la Municipalidad de Lima, y como se explicó, es una entidad con características sólidas con respecto a cultura institucional donde se han definido claramente sus objetivos estratégicos.

En su Plan Estratégico Institucional 2015-2017 (SAT 2014), el SAT define como Objetivos institucionales los dos siguientes puntos:

Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria

Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados.

En base a estos objetivos planteó sus estrategias a seguir que se resumen en el siguiente gráfico:



Figura 2: Estrategias del SAT de Lima.

Del gráfico, podemos observar como una de sus estrategias a la “Innovación para la mejora Integral”. Dentro de su plan estratégico, señala que es necesario Innovar para la mejora integral y articulación de procesos operativos y de soporte de la institución, indicando luego a la innovación como estrategia para adaptarse a los cambios, alcanzar sus objetivos institucionales y responder a las expectativas de los ciudadano, revisando y renovando constantemente sus procesos y procedimientos con la finalidad de desarrollar nuevas propuestas de servicios y prácticas en beneficio de los ciudadanos y de esta manera ir mejorando la eficiencia institucional. En el párrafo final de esta estrategia, hace hincapié que, para llegar a ser una organización orientada a la innovación, es necesario desarrollar una cultura que permita generar, compartir y utilizar el

conocimiento tácito y explícito, así como herramientas que faciliten la gestión del cambio.

Podemos afirmar que la intención de buscar mecanismos formales de innovación ya se identifica como parte de una identidad institucional. En los años precedentes, se implementaron innovaciones o buenas prácticas que respondían a soluciones aisladas de alguna área funcional y no obedecía a una política integral de la institución, indicando en la página 35 del Plan Estratégico Institucional 2015-2017, que desde el año 2006, el SAT ha logrado que la organización “Ciudadanos al Día” reconozca 37 buenas prácticas en gestión Pública a nivel nacional en las diferentes categorías como la de servicios de atención al ciudadano y sistemas de gestión interna. A pesar de tal afirmación en el 2013 se presentaron problemas en los servicios al ciudadano como se aprecia en el siguiente gráfico.

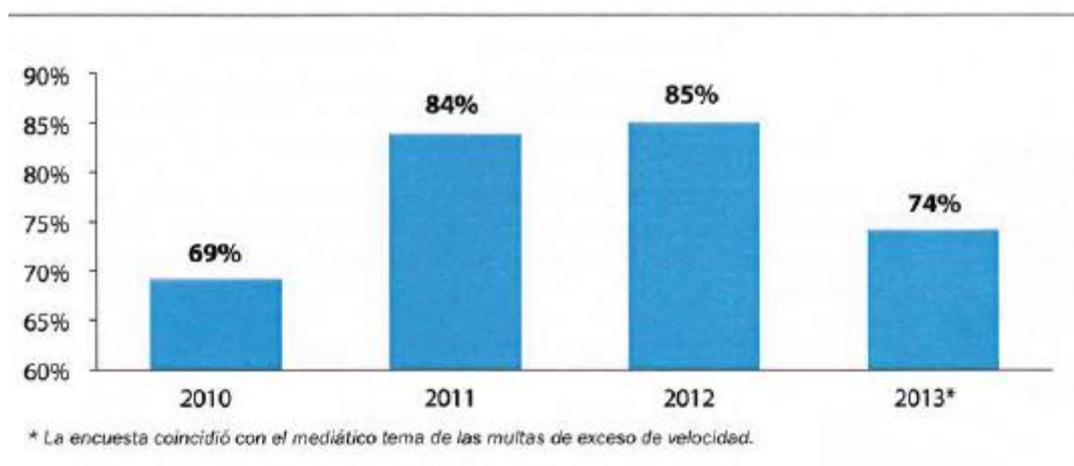


Figura 3: Satisfacción de los ciudadanos por los servicios ofrecidos por el SAT 2010- 2013.

## 2.2 Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son los efectos del uso de nuevas metodologías y/o técnicas de innovación en la Gestión de Procesos del SAT?

¿La aplicación de metodologías de innovación podrán generar iniciativas de proyectos válidas?

¿La aplicación de metodologías de innovación permiten Identificar Necesidades y Soluciones reales?

¿La aplicación de metodologías de innovación contribuyen al trabajo en equipos multidisciplinarios?

## **2.3 Justificación**

### **Justificación Teórica**

Afirmar que no se hace innovación en el estado peruano no es cierto, se podrían citar los siguientes ejemplos:

Provias, tiene el Programa de Caminos Rurales, como una solución descentralizada, y tiene como fin el promover lo que se conoce como las Cooperativas de Servicio, que emplea a los ciudadanos que viven en las comunidades locales, quienes se desempeñan bajo el esquema de trabajo comunitario. Estas cooperativas son contratadas por el Estado como Microempresas para dar mantenimiento a los caminos rurales, de esta manera generan fuente de empleos locales promoviendo la participación ciudadana.

Produce, Foncodes y Midis de manera conjunta promueven los Núcleos Ejecutores de Compras – NEC, que consisten en producir determinados productos de manera descentralizada desde productores, fabricantes, proveedores, industriales, incentivando la cadena de producción para luego el producto sea comprado por el Estado para que sean distribuidos en los sectores de extrema pobreza a nivel nacional.

En Educación se tiene el programa PASE, que consiste en implementar una red de escuelas ubicadas entre La Libertad y Cajamarca cuyo fin es capacitar a jóvenes entre 14 y 29 años especializándolos en ganadería, agricultura, viticultura, comercio, gestión de restaurantes y bares entre otros.

En Salud se tiene desde el 1994 los CLAS - Comités Locales de Administración de Salud en el marco del Programa de Administración Compartida. Estos comités son asociaciones civiles sin fines de lucro y se encargan de administrar locales de primer nivel de atención con el fin de mejorar la cobertura y la calidad de los servicios de salud. Ha sido considerada una de las innovaciones

más importantes para la promoción de la participación ciudadana en la Salud Pública siendo tal su éxito que en el 2007 sentó las bases para convertir este modelo innovador de gestión pública-privada en una política de estado.

En el uso de la tecnología podríamos mencionar a RENIEC – Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, que en la actualidad, a nivel Latinoamericano, es reconocida como una de las entidades de vanguardia tecnológica en lo que respecta a identificación y registro civil. Entre las soluciones tecnológicas implementadas podemos mencionar:

**Servicios en línea;** vía el portal web de la institución. Todo ciudadano puede realizar trámites y consultas de manera online. Entre estos servicios podemos encontrar, solicitar duplicados de los documentos de identidad – DNI, rectificación del Estado Civil, pagos online a través de tarjetas de crédito o débito.

**Solicitud de documentos** desde cualquier oficina del país, como registros civiles, emisión de partidas de nacimiento, partidas de matrimonio y defunción, esto debido a la automatización documental. Se ha implementado máquinas independientes en determinados locales donde se puede emitir estos documentos de manera automática, siendo importante para esto la firma digital con valor legal.

**Verificación automática de impresiones dactilares** lo que permite validar la integridad y unicidad de los registros.

El Programa JUNTOS que está dirigido a la población más vulnerable y en condiciones de pobreza, riesgo y exclusión y que tiene como objetivo promover el ejercicio de los derechos fundamentales a través de la articulación de la oferta de servicios en nutrición, salud, educación e identidad.

Se podría seguir mencionando un sinnúmero de propuestas, proyectos o programas que se consideran innovadoras, pero no es materia de este trabajo, pero es una clara señal de como la innovación a través del Estado puede ofrecer servicios de calidad.

Casi todos los ejemplos mostrados responden a un esfuerzo que combina Estado con grupos privados, y si bien es cierto se podrían seguir enumerando

muchas experiencias en innovación, se puede afirmar que todos estos logros no responden a una cultura de innovación por parte del Estado.

El PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) en su informe sobre desarrollo en nuestro país, sostiene que la Innovación en el Estado Peruano se caracteriza por lo siguiente:

Débil institucionalidad para garantizar la continuidad de las innovaciones. Esta afirmación la sustenta porque la falta de entidades estatales que tengan como objetivos la promoción de la Innovación, ya sea para mejora de sus servicios hacia al ciudadano o para mejora de sus procesos internos. La mayor parte de innovaciones realizadas depende de manera exclusiva por funcionarios con visión, compromiso y creatividad y que se ve afectada por la alta rotación de personal, que es casi una característica en todo el aparato estatal y a esto se suma la carencia de una carrera pública establecida.

La continuidad de algunas innovaciones, depende por actores externos como la cooperación internacional o, por consensos por parte de los equipos de implementación, es un hecho que no depende de algún planeamiento estratégico a nivel de política de estado

Alta dispersión y baja escala. Muchas innovaciones generadas responden a proyectos o programas específicos que operan a nivel micro, es decir, se trabaja de manera aislada, siendo casi nula el intercambio de información, o la difusión de éxitos innovadores, esto como consecuencia de tener una cultura de gestión patrimonialista y con alta aversión al riesgo.

Poca sistematización y documentación de experiencias innovadoras lo que conlleva a que estas experiencias sean invisibles. No existen instituciones que sistematicen y documenten las experiencias innovadoras.

Poca inversión en Innovación. Por lo general las innovaciones en la gestión pública peruana suelen estar financiadas con recursos de la cooperación internacional.

La innovación no es una fórmula mágica, PNUD (2009), es erróneo pensar que es una solución rápida a problemas complejos dentro de la Gestión Pública.

No solo son ideas novedosas, dependen de promoverlas tanto en el interno como entre las diversas entidades públicas.

El gran reto es como promover una cultura de innovación dentro de la Gestión Pública, o más aún dentro del Estado. No solo bastaría con colocarla como política de estado, hay que asignarle recursos, crearle un entorno favorable para su desarrollo y difusión, así también en buscar caminos de como promover prácticas innovadoras.

Es en base a esta última afirmación que se evaluó una metodología de innovación que facilite su estandarización dentro de la institución, que contrarresten el problema de institucionalidad o la alta rotación del personal dentro de la gestión pública. Por lo anterior descrito, consideramos que la metodología a aplicar podría sentar una base para el desarrollo de la innovación en la Gestión Pública.

### **Justificación Práctica**

En enero del 2013, la Presidencia del Consejo de Ministros emitió el documento “La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021” y en ella identifica en primer lugar las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú, PCM (2013):

Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público

Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones.

Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.

Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitores de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.

Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.

En base a estos puntos identificados, establece su visión, sus objetivos, componentes y estrategias a seguir, que no se detallan por no ser parte de este

trabajo. En base a los puntos descritos, establece que para llegar a sus objetivos, define sus pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública:

1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos.
2. Presupuesto por Resultados.
3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y Organización Institucional.
4. Servicios Civil Meritocrático.
5. Sistemas de Información, seguimiento y monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

Estos pilares son complementados por 3 ejes transversales:

1. Gobierno Abierto
2. Gobierno Electrónico
3. Gobierno Institucional

Todo lo anterior descrito centrado en un solo gran proceso: Gestión del Cambio.



Figura 4: Fuente: PCM - política nacional de modernización de la gestión pública al 2021/

Como se ha descrito anteriormente, el SAT está orientando a alcanzar sus objetivos con una serie de estrategias, siendo una de ellas la de estructurar su programa de innovación. La metodología que se decidió tomar es la que se conoce como la Design Thinking.

Esta metodología se empezó a desarrollar de forma teórica en la Universidad de Stanford en California USA a mediados de los años 70. Su eficacia radica en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios, es decir, innovación centrada en las personas, Innovation Factory Institute (2013)

Está compuesto de 5 modelos que se muestran en el siguiente gráfico.

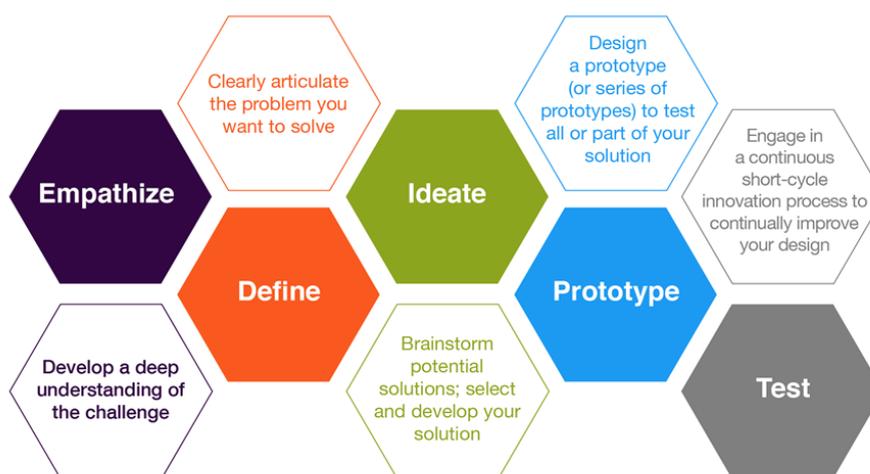


Figura 5: *Design Thinking*. Center for Innovación in teaching & learning

La metodología de Design Thinking se compone de 5 etapas, no necesariamente lineales las cuales pasamos a describir:

**Empatiza.** Esta primera parte empieza tratando de entender las necesidades de los usuarios. Si podríamos resumir este proceso se diría que se debe entender al usuario “poniéndonos en los zapatos” de ellos, es decir mirar la problemática desde el punto de vista del usuario, no de la organización.

**Define.** Se debe analizar la información obtenida en la primera fase y quedarnos con lo que aporta valor, es esencial identificar claramente el problema que nos conllevará a la obtención del resultado innovador.

**Idea.** Se tiene como objetivo, generar un sinfín de opciones, no basta generar una primera idea, se trabaja para favorecer el pensamiento expansivo eliminando los juicios de valor. Hay que crear diversas soluciones.

**Prototipo.** En esta etapa se plasman las posibles soluciones. La ventaja del prototipo es que se manifiestan elementos que se deben ir mejorando. Se van construyendo experiencias.

**Testear.** En esta etapa, se prueban los prototipos con los usuarios, de esta manera se identifican mejoras significativas, fallas, carencias. Se evolucionan las ideas hasta convertirlas en solución.

Cada proceso contiene técnicas y herramientas que facilitan el desarrollo de cada etapa.

### **Justificación Metodológica**

La justificación metodológica radica en abordar la problemática en el SAT de Lima que responde a una investigación con un enfoque cualitativo, pues no recurre a la estadística ni a análisis paramétricos sino al estudio de casos de innovación, estableciéndose como estrategia de diseño, un estudio de caso, que permite confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio.

Entre las técnicas usadas se tiene a la entrevista, observaciones, Focus Group.

## **2.4 Relevancia**

Dos de los puntos resaltantes que se han identificado como limitantes para la implementación de políticas de innovación en la gestión pública son: La débil institucionalidad de parte de las entidades para continuar con políticas o programas de innovación, y la alta rotación del personal de las entidades estatales.

La solución, materia de la investigación, pretende con la metodología a usar, buscar alternativas que faciliten minimizar estas limitaciones. Pretender hallar una metodología que pueda responder a las necesidades de la gestión pública para poder brindar servicios de calidad a la ciudadanía sería un enorme

aporte para alcanzar los objetivos trazados en las políticas de modernización del estado.

## **2.5 Contribución**

Como se ha venido afirmando a lo largo de esta investigación, una metodología de innovación no es una solución inmediata a problemas complejos dentro de las instituciones públicas. Lo que se pretende es crear patrones en base al conocimiento de los usuarios expertos, para que en base a su experiencia en el área que laboran, propongan soluciones que mejoren, a nivel transversal en sus organizaciones que beneficien a la ciudadanía.

Si bien es cierto, cada entidad pública pueda ser completamente diferente la una de la otra, lo que se pretende es definir una metodología a pesar de las restricciones o limitaciones que se encuentran en la gestión pública, es decir, a la poca institucionalidad, a la alta rotación del personal, entre otras, establecer una metodología que permita superar estos obstáculos.

## **2.6 Objetivos**

### **2.6.1 Objetivo General**

Evaluar los efectos de implementar una metodología de Innovación y evaluar el nivel de eficacia en la gestión de soluciones y/o propuestas de proyectos a los procesos tributarios del SAT.

### **2.6.2 Objetivos específicos**

Objetivo Específico 1.

Generar Iniciativas de proyectos con fundamentos sólidos y estructurados.

Objetivo Especifico 2.

Identificación de Necesidades y Soluciones de acuerdo con problemáticas identificadas que afecten transversalmente a la institución.

Objetivo Especifico 3.

Fomentar el talento interno y Fortalecer el Trabajo en Equipo, es decir aplicando la metodología de innovación ayudaría a generar soluciones conjuntas.

### **III. Marco Metodológico**

### **3.1 Metodología**

#### **3.1.1 Tipo de Estudio**

Esta investigación es exploratoria y descriptiva. Exploratoria, porque se realiza sobre un tema desconocido o poco estudiado es decir que no existe la investigación previa sobre el tema, si bien es cierto es amplia la literatura encontrada sobre innovación o sobre gestión pública, la conjunción de ambos es bastante escasa, sobre todo si se apunta a encontrar una metodología por aplicar.

Bajo este contexto, este trabajo de investigación intenta alimentar el estudio de la aplicación de una metodología de la innovación en la gestión Pública y proponer un primer acercamiento a esa realidad.

Del mismo modo, podemos afirmar que la investigación es descriptiva basando el hecho de que no busca establecer una correlación entre variables dependientes e independientes, sino, sistematizar en base al estudio de una metodología y su posterior implementación, con la intención de estructurar la innovación en la gestión pública.

En base a lo descrito en los párrafos anteriores, la metodología empleada corresponde a una investigación con un enfoque cualitativo, pues no se ha realizado cálculos estadísticos, así como tampoco análisis paramétricos, por el contrario se ha enfocado al estudio de casos de innovación.

La presente investigación, siguiendo el enfoque cualitativo descrito por Hernández *et al.* (2014) sigue las siguientes pautas y características:

Se parte de la revisión de la literatura, que tiene la libertad de poder complementarse en cualquier etapa del estudio para apoyo constante de la investigación.

Se plantea un problema, sin necesariamente seguir un proceso claramente definido.

No se parte de una teoría en particular, por el contrario, se examinan diversas alternativas y con base a ese análisis se desarrollan o se adaptan teorías coherentes.

No se busca probar una hipótesis.

Las técnicas y herramientas utilizadas para la obtención de información fueron la observación, la entrevista abierta, la revisión de documentos y el estudio de casos.

### **3.1.2 Diseño**

Para el presente trabajo se ha establecido como objeto de estudio a una institución del sector Estatal Peruano, como el SAT – Servicio de Administración Tributaria de Lima. Se ha de establecer como estrategia de diseño, un estudio de caso, que permite confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio, Lopez (2013). En base a esta estrategia de diseño, el trabajo se centra en la exploración y descripción, en la indagación de hechos.

La investigación se desarrolla siguiendo las siguientes etapas: revisión de artículos, revistas, tesis, publicaciones, etc., la delimitación conceptual, el análisis de estudios y experiencias innovadoras, tanto en el sector público como en el privado, planteamiento del problema, aplicación de la metodología en el SAT.

## **3.2 Escenario de estudio**

El presente trabajo se realizó en el Servicio de Administración Tributaria de Lima y fue liderado por la Gerencia de Proyectos el cual asignó a 5 Jefes de Proyecto que lideraron el proceso innovador.

Se contrató a una empresa consultora, especialista en Proyectos de Innovación que se encargó de la selección de los colaboradores a participar en el proyecto, capacitación con respecto a la metodología a usar, supervisión, monitoreo y asesoría en la implementación. El director de dicha consultora, está a cargo del Diplomado de Innovación de una universidad de la ciudad de Lima.

Cada Jefatura asignó a 5 colaboradores, lo que llevo a un total de 65 candidatos para integrar los grupos innovadores. Luego de que la consultora

realizará un proceso de selección, se eligieron a 15 colaboradores que fueron capacitados en la metodología design thinking. La capacitación y dinámicas de grupo se realizaron en las oficinas de la Consultora. La aplicación de la metodología se realizó en las instalaciones del SAT.

La Alta Dirección creó un equipo evaluador para las propuestas innovadoras. El equipo evaluador estuvo compuesto por los gerentes de línea en el número de 5 integrantes. Este equipo evaluador se encargaría de evaluar las propuestas de proyectos que generaría la aplicación de la metodología Desing Thinking.

La Alta Dirección planteó 5 retos que afectan directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

### **3.3 Caracterización de sujetos**

Para la ejecución del proyecto de investigación era necesario contar con 5 grupos compuestos por 4 colaboradores a los cuales se les iba asignar una problemática identificada por la alta gerencia. Cada grupo estaba liderado por un Jefe de Proyecto

Para la selección de los colaboradores integrantes de los grupos, se solicitó a los Gerentes o Jefes de área que seleccionen al personal a su cargo, a aquellos que de acuerdo a su criterio respondían al siguiente cuestionario:

Cuestiona las reglas o estructuras establecidas.

No se siente cómodo con los detalles

Constantemente propone ideas pero no da detalles de cómo implementarlas.

Como resultado de este simple cuestionario se tuvo disponible a un universo de 65 colaboradores de todas las áreas del SAT. Posteriormente, la empresa consultora realizó un llenado de ficha de datos y dos pruebas psicológicas producto del cual se seleccionaron a 15 colaboradores. Estos documentos se encuentran en el anexo 1.

Una vez seleccionado a los colaboradores se formaron 5 equipos de 3 colaboradores al que se le adicionó un Jefe de Proyectos, evitando en lo posible que hubiese colaboradores que pertenecieran a la misma Gerencia y que tuvieran la misma profesión. Es necesario recalcar que cada grupo trabajo, con el reto o problema asignado, trabajo de manera independiente, esto con el fin de evaluar si las propuestas de cada grupo, permitían generalizar el nivel de éxito de la aplicación de la metodología.

La alta dirección, creó un equipo evaluador, conformado por Gerentes Centrales y el Gerente de la Consultora en calidad de asesor.

Con el personal seleccionado y los retos planteados, la consultora procedió a realizar un taller intensivo de Design Thinking donde se desarrollaron casos prácticos aplicando las 5 etapas del proceso: Entender, Definir, Analizar, Idear, Prototipar, Testear.

### **3.4 Trayectoria Metodológica.**

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado, siguiendo los siguientes puntos:

Revisión de documentos, libros artículo, trabajos académicos, publicaciones web, Blogs con respecto al tema a tratar, la cual se complementa en cualquier etapa del estudio para apoyar la investigación.

Delimitación Conceptual.

Análisis de experiencias de Innovación.

Planteamiento del Problema.

Aplicación de la metodología Design Thinking en el SAT. En base a casos planteados, se trata de adaptar la metodología para solucionar problemas y evaluar el logro de los objetivos planteados.

Evaluación de Resultados.

## **Diagnóstico o Identificación**

Luego de revisar literatura académica tanto a nivel nacional como internacional, encontramos que se tratan temas de innovación pero solo para el sector privado, muchos de estos trabajos de investigación han sido desarrollados bajo el enfoque cualitativo. Estudios con respecto a innovación para la gestión pública, han sido desarrollados por instituciones internacionales pero enfocados a nivel latinoamericano, donde resaltan la importancia de realizar innovación. A nivel nacional solo se ha encontrado literatura de una entidad educativa privada donde enfoca los logros de innovación realizada por entidades públicas, pero que no obedecen a un patrón estructurado de política institucional del estado, es decir, existen muchas entidades que tienen éxito en sus propuestas de innovación pero que se llevan a cabo por iniciativas privadas.

## **Tipo de Enfoque**

Como se sustenta en el punto 3.1.1 se eligió el enfoque de tipo cualitativo.

## **Aplicación de la Metodología Design Thinking**

Con respecto a la metodología de Innovación, se revisó literatura con respecto a la metodología Design Thinking que tiene por particularidad que promueve la innovación involucrando transversalmente a toda la organización. En necesario indicar que la metodología se implementó bajo la asesoría de la empresa INSITUM.

El proceso de aplicar la metodología en el SAT, se determinó desarrollando los siguientes puntos:

- **Reunión de Alineación Estratégica**

La Gerencia de Innovación y Proyectos, La Gerencia de Línea de Proyectos y la Oficina de Planificación y Estudios Económicos, se reunieron con la Consultora Insitum para identificar los retos estratégicos a ser trabajados por los equipos de innovación y a qué objetivo estratégico del SAT estaba dirigidos. Los retos identificados fueron:

1. ¿Cómo lograr facilitar la atención a los ciudadanos de tal manera que no necesiten tramitadores?

Objetivo Estratégico SAT: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos, respecto a los servicios del SAT.

2. ¿Cómo se puede capitalizar al momento de la compra de un vehículo nuevo o usado para tener actualizada la base de datos de los contribuyentes?

Objetivo Estratégico SAT: Incrementar la efectividad de la recaudación.

3. ¿Cómo evitar la cobranza coactiva a los ciudadanos?

Objetivo Estratégico SAT: Incrementar la efectividad de la recaudación.

4. ¿Cómo lograr que los ciudadanos usen canales/ medios/ lugares físicos de pagos alternativos?

Objetivo Estratégico SAT: Incrementar la efectividad de la recaudación.

Objetivo Estratégico SAT: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios del SAT

5. ¿Cómo lograr que los ciudadanos usen canales/ medios/ lugares virtuales de pago alternativo?

Objetivo Estratégico SAT: Incrementar la efectividad de la recaudación.

Objetivo Estratégico SAT: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios del SAT

- **Conformación de Equipos de Trabajo**

Como se detalla en el punto 3.3, fueron seleccionados 15 colaboradores de acuerdo a su perfil y luego fueron agrupados en 5 grupos de acuerdo a sus estilos de aprendizaje y estilos de pensamiento basados en los test psicológicos que se les tomó.

- **Taller de Capacitación en Design Thinking**

Este taller se llevó a cabo en los locales de INSITUM, donde se capacitó a los 15 colaboradores y a los jefes de proyecto de cada grupo. Se desarrolló un caso ficticio para aprender las etapas de la metodología.

- **Aplicación de la Metodología Design Thinking a los retos Planteado en el SAT**

La aplicación de la metodología se basa en los siguientes puntos a desarrollar: **Entender** a través de la Empatía, **Definir** que de la aplicación del paso anterior me permite identificar el problema real, **Idear o Crear** propuestas de solución en base a la identificación del problema, **Prototipar** modelos de solución y **Testear** las soluciones para dimensionar el éxito de las propuestas. Basado en los puntos descritos, se desarrollaron las siguientes actividades en el SAT.

#### **Investigación de Necesidades**

Se definió el esquema de trabajo que permite el correcto desarrollo y planteamiento de iniciativas de proyectos basados en los objetivos estratégicos de la institución.

Se asignaron los retos y se realizaron los trabajos de campo de acuerdo a cada reto. Posteriormente se presentaron los resultados de campo orientados a la identificación de necesidades de acuerdo a cada reto.

#### **Elaboración de ideas de Proyectos**

Se estructuró las ideas de proyectos a través de los equipos innovadores, analizando la información obtenida en la investigación de campo.

En esta parte se redefinieron los retos, es decir, el reto desde el punto de vista del SAT a reto desde el punto de vista del usuario. A través de esta nuevo enfoque se da la generación de ideas, posteriormente se evalúa la mejor o mejores ideas planteadas.

#### **Formulación de Proyectos**

En esta etapa se tuvo como objetivo que las propuestas de proyectos respondan a los objetivos estratégicos planteados, basándose en los retos desde el punto de vista del usuario.

- **Análisis de las Propuestas de Proyectos**

Las soluciones propuestas fueron evaluadas por los equipos innovadores, evaluando el costo beneficio que le implicaría al SAT, las implicancias legales que estas podrían demandar, y los cambios administrativos o de procesos que podrían conllevar. Para esto, se debió interactuar con casi todas las áreas funcionales de la institución.

Luego se procedió a presentar las soluciones propuestas ante la comisión de evaluación que se encargó de aceptar o rechazar las propuestas.

- **Impacto de Resultados**

Se evaluó la eficacia de los resultados obtenidos, si estas soluciones apuntaban a los objetivos estratégicos de la institución y si lograban cumplir los objetivos específicos definidos en el presente trabajo.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1 Técnicas**

Para la descripción de las técnicas utilizadas, se debe indicar que la aplicación de estas técnicas dependió de cada grupo innovador, esto debido a que cada grupo trabajo de manera independiente dependiendo del Reto asignado. Otro punto a considerar que en las dos primeras fases de la aplicación del Design Thinking se aplicaron técnicas diferentes. Los resultados del resultado de la aplicación de estas técnicas e instrumentos se explican en el Capítulo IV.

Para la etapa de Entender - Empatía se utilizó en primer lugar la Observación, que nos permite obtener información objetiva sin interferir provocando algún tipo de influencia, [servicedesigntools.org](http://servicedesigntools.org) (2009). Esta técnica que se considera como un trabajo de campo, nos permite “pasar” por donde va el cliente o usuario, permitiéndonos identificar lo que hacen y/o dicen lo que nos permitirá preguntar posteriormente en “porque”. Otra técnica utilizada fue la entrevista y tiene por objetivo empatizar con el entrevistado, el objetivo es entender sus emociones, motivaciones y su forma de pensar, [dschool.stanford.edu](http://dschool.stanford.edu) (2010). Por lo general la hacían dos integrantes del grupo, mientras una preguntaba, la otra hacia apuntes. Se realizaron preguntas abiertas y las respuestas permitían generar repreguntas ahondando en el tema. Se intentó

preparar la entrevista con todo el grupo. No se siguió un patrón estándar en cada grupo, pues cada reto tenía públicos objetivos diferentes.

En la etapa de Definición, que busca entender a los actores relacionados con el reto, se realizó un mapa de empatía, que es una herramienta en la que se organiza la información recopilada en las entrevistas según los distintos grupos: ¿Qué dice?, ¿Qué hace?, ¿Qué piensa?, ¿Que siente?, Stanford (2010), el objetivo de esta herramienta es determinar el sentir del usuario. Se utilizó el Clustering o Satura y Agrupa, que se utiliza para cribar la información en una primera fase, es como crear racimos y se trabaja pegando trozos de información de interés que se han ido recopilando, luego se agrupan por temas y se tratan de identificar patrones que nos permitirá generar ideas, Stanford (2010). En ambos procesos se utilizó el Focus Group que nos permiten profundizar y comprender percepciones, valores y creencias individuales y colectivas, el objetivo de esta técnica es identificar opiniones, hábitos de comportamientos, dinámicas sociales, necesidades sociales, entre otras, Stanford (2010).

### **3.5.2 Instrumento**

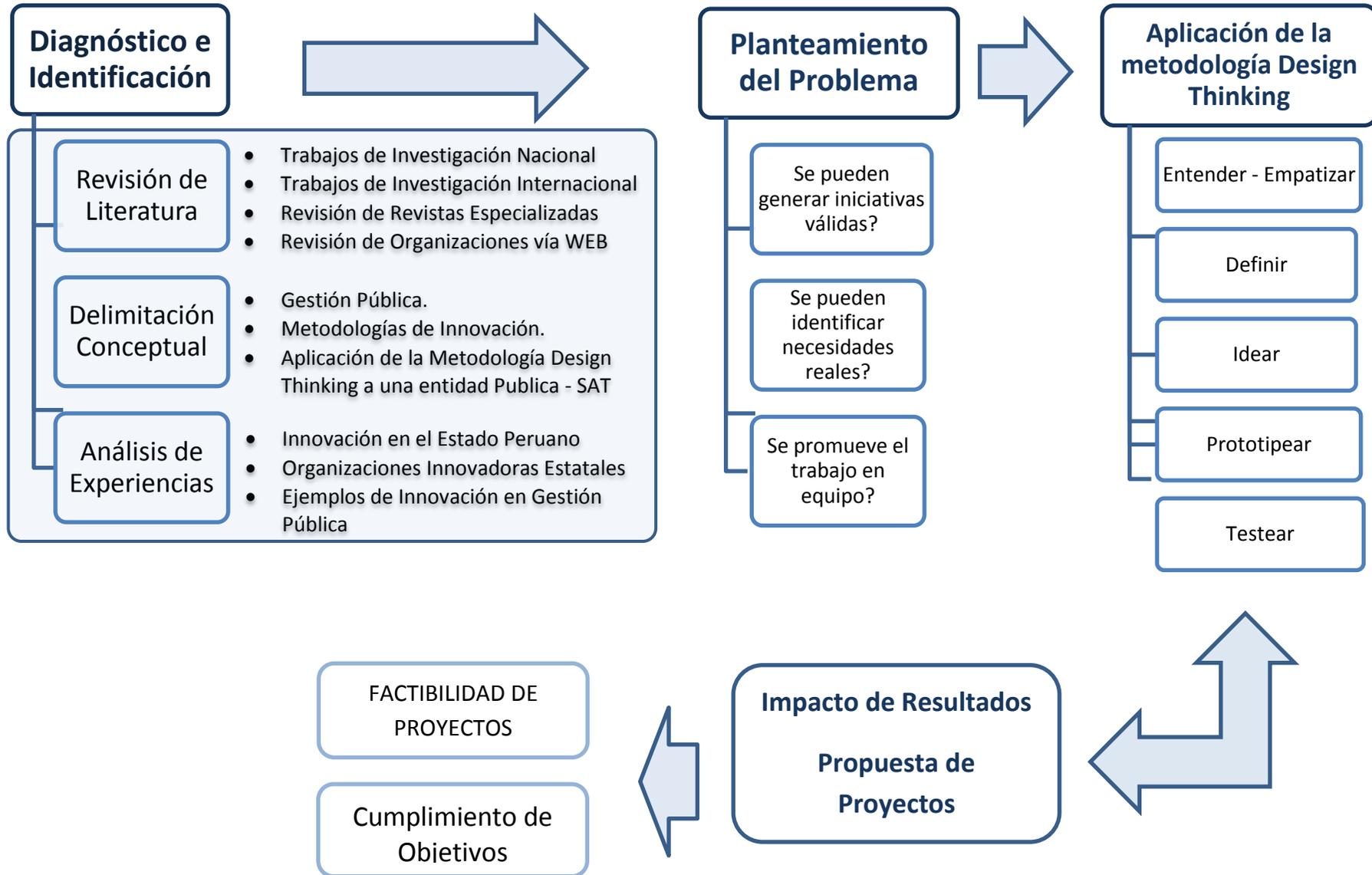
Es un recurso metodológico que se materializa mediante un dispositivo o formato impreso o digital que se utiliza para obtener o almacenar los aspectos relevantes del estudio recabados de las fuentes, Yomayusa (2013). Para nuestro estudio se utilizó la libreta de apuntes, en algunos retos se tomaron fotografías.

### **3.6 Tratamiento de la Información.**

Una vez que se tuvo la información, la metodología nos da una serie de herramientas para poder analizarla.

No se realizó ninguna sistematización de la data conseguida, se analizó empleando el clustering, explicado en el punto anterior, una vez agrupadas se trabajó con el brainstorming o lluvia de ideas, es decir una vez clasificadas los problemas identificados, se generan posibles ideas de solución que son plasmadas en un papel, para poder ser analizadas, consensuadas, clasificadas.

### 3.7 Mapeamiento



### 3.8. Rigor Científico

Para poder determinar el rigor científico con que se ha desarrollado el trabajo de investigación, se hace necesario, una vez obtenido los resultados y hallazgos, ver en retrospectiva todo lo obtenido, para dimensionar el trabajo científico con que se ha desarrollado, Suarez (2006). Por su parte López (2014) sostiene que el Rigor Científico es necesario en todo trabajo científico para garantizar exactitud y fidelidad con la finalidad de garantizar toda ausencia de sesgos o direccionamientos y garantizar de esta forma que los resultados sean válidos y logren alcanzar el impacto esperado.

De acuerdo a Guba (1981), se requiere 4 criterios para lograr el rigor científico, que se resume en el cuadro siguiente:

Criterio	Investigación Cualitativa
Valor de la Verdad	Credibilidad
Aplicabilidad	Transferencia
Consistencia	Dependencia
Neutralidad	Confirmabilidad

Fuente Guba (1981)

#### **Credibilidad.**

El objetivo de la Credibilidad en el rigor científico, implica buscar el isomorfismo con las percepciones de las personas investigadas. Según Castillo, Vasquez (2003) la Credibilidad se logra a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los actores del estudio, recolectando información que son reconocidos por los informantes como una aproximación de lo que ellos piensan o sienten. Entre las estrategias a utilizar se tiene la observación continua, la triangulación, material de adecuación referencial, comprobación con los participantes. La credibilidad de la presente en la investigación se centra en los siguientes hechos:

Cumplimiento estricto de acuerdo a lo descrito en Marco Temporal y espacial donde se ha desarrollado el presente trabajo, y desde el cuál se ha podido observar, levantar información, valorar los datos a los actores por cada reto asignado, entre los que figuran, al ciudadano, tramitadores, locales agentes de bancos, concesionarias de autos, y posteriormente aplicar la metodología design thinking.

Valoración de los instrumentos de investigación utilizados, que son respaldado por la metodología design thinking aplicada.

Análisis y procesamiento de los datos, de acuerdo a la metodología design thinking, por lo que se garantiza el valor de los resultados que arrojó.

La experiencia de trabajo de los empleados del SAT, sobretodo de sus trabajos como equipo, de los consultores, jefes de proyecto y la alta gerencia.

Proceso de contrastar y confluenciar métodos, instrumentos y datos que están apuntando a una misma temática. Este proceso se conoce como triangulación. En el proceso de Triangulación debemos considerar que se tiene 5 retos definidos que son detallados en el punto 4.1. Cada reto ha realizado su propio tratamiento de la información bajo la estructura que indica la metodología desing thinking. Todos han utilizados métodos o técnicas de recolección similares, la observación, las entrevistas, focus group y a excepción del reto 1 de acuerdo al punto descrito en la Tabla 2 del punto 4.1, se ha revisado datos proveniente de una base de datos como fuente de información.

- ✓ Triangulación de métodos o instrumentos. Se realiza con la finalidad de cruzar la data obtenida por los diversos instrumentos utilizados en la investigación. Para el reto uno, la información obtenida en el proceso de observación, entrevista, focus group se obtuvo similares resultados.
- ✓ Triangulación de Sujetos. El objetivo de este proceso es buscar consistencia en los datos obtenidos para el tema de investigación a partir de las opiniones de los actores involucrados: Concesionarias, Ciudadanos, Análisis por parte del grupo innovador en las bases de datos. Se aplicó para el Reto 2.

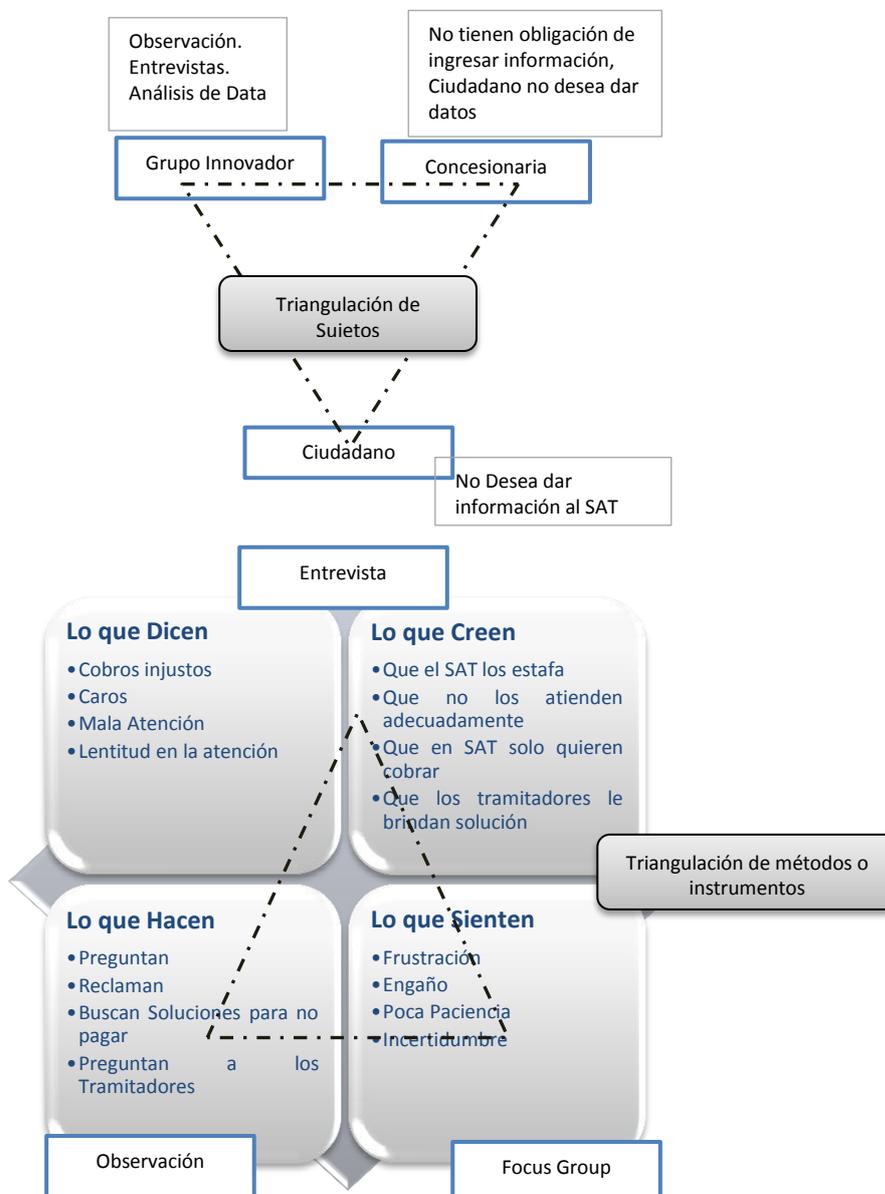


Figura 6: *el Autor.*

## Transferencia

Salgado (2077) menciona que la Transferibilidad se refiere a la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones, para esto se necesita que se describa densamente el lugar y las características de las personas donde el fenómeno fue estudiado. En el presente trabajo de investigación, se descarta por completo la transferencia de la data obtenida. Lo que se pretende que se pueda

utilizar como referente es la aplicación de la metodología, pues hemos podido observar que ha presentado resultados viables que atendían a los objetivos planteados.

### **Dependencia**

Con este criterio se refiere a la consistencia, estabilidad de los resultados y hallazgos de estudio. La investigación trata sobre la aplicación de la metodología design thinking aplicada en el SAT y pretende referenciar el uso de metodologías innovadoras para generar innovación en la gestión pública. Volvemos a resaltar que se ha tratado de validar la aplicación de la metodología utilizando 5 casos diferentes con grupos diferentes para su aplicación teniendo como único punto común la aplicación de la Design Thinking. Los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología han estado sujetas a un proceso de aprobación propio de la institución, para determinar la validez de las propuestas obtenidas. Los hallazgos de estudio nos muestra que si existe inestabilidad de los resultados no proviene de la metodología en sí, proviene más bien, de la débil institucionalidad que se da en las entidades públicas, esto no afecta en nada el resultado de la propuesta establecida.

### **Confirmabilidad**

También conocida como auditabilidad. En este criterio se pretende determinar que los datos no están sesgados y no responden a ningún tipo de manipulación de índole personal, y esto se refuerza con los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados. En todo caso, estos resultados fueron revisados y analizados por los actores de la investigación y fueron aprobados para su uso en la investigación y se puede afirmar que la obtención de los resultados estuvo condicionado por la aplicación de la metodología aplicada, que posteriormente fueron evaluadas por la Alta Gerencia.

## **IV. Resultados**

#### 4.1. Descripción de Resultados

La obtención de resultados obedece a los siguientes retos planteados:

Tabla 2

*Retos asignados a grupos innovadores alineados a los objetivos estratégicos del SAT*

Retos	Alineación Estratégica
1. ¿Cómo logramos facilitar la atención de los ciudadanos de tal manera que no necesiten de los Tramitadores?	OE02: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos, respecto a los servicios del SAT.
2. ¿Cómo podemos capitalizar el momento de la compra de un vehículo nuevo o usado para tener actualizada y completa la base de datos del contacto?	OE01: Incrementar la efectividad de la recaudación.
3. ¿Cómo evitamos la cobranza coactiva a los ciudadanos?	OE01: Incrementar la efectividad de la recaudación.
4. ¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares virtuales de pagos alternativos?	OE01: Incrementar la efectividad de la recaudación. OE02: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos, respecto a los servicios del SAT.
5. ¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares físicos de pagos alternativos?	OE01: Incrementar la efectividad de la recaudación. OE02: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos, respecto a los servicios del SAT.

Luego de que a cada grupo se le asignó un reto, como parte del proceso de Empatizar, cada grupo identificó su entorno de acción y a su público objetivo, y como consecuencia de aplicar las técnicas como la observación y/o las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 3

*Resultados de la fase de Empatizar. Resultados de Técnicas utilizadas*

<b>Retos</b>	<b>Resultados de Observación</b>	<b>Resultados de Entrevistas</b>
1. ¿Cómo logramos facilitar la atención de los ciudadanos de tal manera que no necesiten del Tramitador?	Ciudadanos salen enojados, impacientes, frustrados, algunos discuten con el cajero.	Ciudadano se siente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustrado</li> <li>• Engañado</li> <li>• Con dudas</li> </ul>
2. ¿Cómo podemos capitalizar el momento de la compra de un vehículo nuevo o usado para tener actualizada y completa la base de datos del contacto?	Se observa data de sistema integrado con concesionarias. No Toda la Información del ciudadano que compra autos se ingresa.	Empleado de Concesionario no se siente obligado a llenar la información.
3. ¿Cómo evitamos la cobranza coactiva a los ciudadanos?	Ciudadanos manifiestan desconocimiento de cobranzas coactivas por impuesto vehiculares o papeletas.  Revisión de Data	Ciudadano manifiesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se le informa adecuadamente.</li> </ul>
4. ¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares virtuales de pagos alternativos?	Revisión de Data	Ciudadano manifiesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza de usar medios tecnológicos.</li> </ul>
5. ¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares físicos de pagos alternativos?	Ciudadanos que prefieren ir a cancelar sus obligaciones a las Oficinas del SAT.	Ciudadano Manifiesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza de realizarlo fuera de las instalaciones del SAT, pues quiere asegurarse que la deuda desaparezca de manera inmediata.</li> </ul>

Las entrevistas utilizadas se adjuntan en el Anexo.

Como parte de la aplicación de la metodología, se redefinieron los retos en base a la problemática desde el punto de vista del usuario, que se resume en la tabla 4 y que sirve como base para la obtención de ideas y propuestas de proyectos que se muestran en la tabla 5.

Tabla 4

*Redefiniendo los retos*

<b>Retos SAT</b>	<b>Retos desde el Punto de Vista del Usuario</b>
¿Cómo logramos facilitar la atención de los ciudadanos de tal manera que no necesiten del Tramitador?	¿Cómo sabe el ciudadano que la papeleta impuesta es justa? ¿Cómo el ciudadano puede sentirse atendido adecuadamente y no culpable?
¿Cómo podemos capitalizar el momento de la compra de un vehículo nuevo o usado para tener actualizada y completa la base de datos del contacto?	¿Cómo establecer la obligación para el llenado de datos de parte de las concesionarias? ¿Cómo damos a conocer que es obligatorio entregar los datos de registro vehicular al SAT?
¿Cómo evitamos la cobranza coactiva a los ciudadanos?	¿Cómo hacemos para que los ciudadanos estén informados de sus obligaciones con la administración? ¿Cómo hacemos para que las notificaciones sean de conocimiento de los ciudadanos?
¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares virtuales de pagos alternativos?	¿Cómo diseñar un canal virtual, confiable, seguro, sencillo y rápido para facilitar el pago a los usuarios que tienen obligaciones tributarias?
¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares físicos de pagos alternativos?	¿Cómo hacemos más rápido y fácil el pago o transacción en el agente corresponsal? ¿Cómo informamos al ciudadano que puede pagar a través de otros canales y cómo confirmamos esos pagos?

Parte de la metodología nos hace cambiar la visión del reto original, buscando alternativas plasmadas de la parte usuaria, a partir de este punto el SAT busca soluciones desde el punto de vista del usuario. Los retos desde el punto de vista del usuario son obtenidos luego de obtener y analizar la información que se obtuvo en la etapa de Empatizar y Definir.

Tabla 5

*Generación de ideas y propuesta de proyectos en base a los retos planteados*

<b>Retos</b>	<b>Ideas</b>	<b>Propuesta de Proyectos</b>
¿Cómo logramos facilitar la atención de los ciudadanos de tal manera que no necesiten del Tramitador?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Evaluación de Papeletas (calidad de la información).</li> <li>• Nuevo Sistema de Atención a usuarios (Calidad de Servicio).</li> <li>• Formatos pre completados automatizados.</li> <li>• Nuevo Sistema de emisión de tickets.</li> </ul>	Proyecto TRANSITE SIN TRAMITES. Implicaba un servicio de atención especializado con gestión de calidad de servicio. Las papeletas mal elaboradas se anulaban de manera automática. Reduce el tiempo de estadía del ciudadano
¿Cómo podemos capitalizar el momento de la compra de un vehículo nuevo o usado para tener actualizada y completa la base de datos del contacto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir en obligatorio los campos “teléfono y correo electrónico” en el sistema de registro de las concesionarias.</li> <li>• Firmar convenios con concesionarias.</li> <li>• Campaña de comunicación sobre la importancia de entregar datos al SAT.</li> </ul>	Proyecto OPTIMIZACION DEL PROCESO DE REGISTRO VEHICULAR. Estas mejoras incluyen aspectos legales, tecnológicos, marketing, RRHH.
¿Cómo evitamos la cobranza coactiva a los ciudadanos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de papeletas, pago de impuestos vehiculares al momento de echar gasolina en los grifos.</li> </ul>	Proyecto SAT GRIFOS, servicios de alerta temprana, que consiste en un sistema de comunicación de obligaciones pendientes con el SAT a través de los comprobantes de pago que se emiten en los grifos.
¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares físicos de pagos alternativos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación para pagos y consultas.</li> <li>• Pago sin registro.</li> <li>• Uso de Dinero Electrónico.</li> </ul>	Proyecto DINERO ELECTRONICO.
¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares físicos de pagos alternativos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de código único de pago.</li> <li>• Cajeros receptores.</li> <li>• SAT Móvil.</li> </ul>	Proyecto PAGO FACIL. Implica la implementación de mejoras en el proceso de pago para facilitar las transacciones presenciales a través de canales alternativos de pago.

Todas las propuestas de proyectos fueron presentados al comité evaluador, la cual aprobaron 3 de las propuestas aprobadas.

### **Proyecto: Transite Sin Trámites**

Fue desaprobado porque en el estudio de costo beneficio se indicaba que al implementar una oficina de calidad en el servicio para atención de los ciudadanos, se estimaba que traería beneficios económicos al disminuir la tasa de impugnaciones o reclamos presentados por el ciudadano. Esto no fue objetado por el comité evaluador pero si deseaban que se cuantifique cuanto significaba el beneficio de atender con una calidad en el servicio de atención.

### **Proyecto: Dinero Electrónico**

Fue desaprobado por que el tiempo de recuperación de la inversión sobrepasaba los 5 años, al tener como base contribuyente que hiciera uso de los servicios online bastante reducido.

### **Proyecto: Optimización del Proceso de Registro Vehicular**

Se implementaron mejoras en el proceso del registro vehicular a nivel legal, informático y publicitario. El presupuesto del proyecto fue de S/. 56,000 para ser implementado en 6 meses, teniendo como horizonte de retorno de la inversión en un año.

#### **Alcance del Proyecto:**

Legal

Elaboración de dispositivo normativo para el registro obligatorio de datos de contactos adicionales.

Tecnológico

Envío de SMS, email e IVR de la División Jurídica a los contribuyentes.  
Implementación y mejoramiento del Sistema informático MIV.

## Marketing

Implementación de campañas de difusión en las concesionarias con las que se tiene convenio mediante paneles, tótems y volantes.

## RRHH

Conformación de un equipo Supervisor del MIV

### **Beneficios.**

#### Cualitativos:

Mejorar la calidad de datos de los contactos de los contribuyentes

Optimizar el proceso de completar la base de datos generando eficiencia a la gestión de cobranza preventiva.

Mejorar los canales de comunicación, enviando confirmación de las DJ a los contribuyentes vía SMS, llamada telefónica o email.

#### Cuantitativos:

Reducción de costos de envíos de cartas cobranza generando un ahorro anual de S/. 66,876.00.

Reducción del tiempo (horas/hombre) dedicado a la revisión, depuración y modificación de la base de datos por inconsistencias de la Oficina de Calidad de Datos generando un ahorro anual de S/. 19,000.00

### **Proyecto: SAT Grifos – Servicio de Alerta Temprana**

Es un Sistema de comunicación de las obligaciones pendientes por parte del ciudadano con el SAT a través de los comprobantes de pago que emiten los grifos con un mensaje aparecido en el voucher de compra. Tuvo un presupuesto de ejecución de S/. 118,105.00 y su implementación se estimó en 5 meses.

### **Alcance del Proyecto**

#### **Legal**

Convenios con empresas de venta de combustibles.

**Tecnológico**

Desarrollo de un sistema de información de consulta vía web, de las obligaciones pendientes de pago, registro de trazabilidad del servicio por logs.

**Comunicaciones**

Campaña de difusión del servicio de manera coordinada con la empresa de combustibles.

**Beneficios.**

Cualitativos:

Mejorar la comunicación efectiva con el ciudadano generando una mayor cantidad de ciudadanos puntuales.

Incrementar la satisfacción del ciudadano respecto de los servicios del SAT.

Mejorar los canales de comunicación de las obligaciones del ciudadano.

Cuantitativos:

Ahorro por notificaciones REC: S/. 40,782

Se estima una recaudación adicional y mejora en la efectividad de S/. 145,727.

**Proyecto: Pago Fácil – Mejora de los canales alternativos de pago al SAT**

Implementación de mejoras en el proceso de pagos que facilitan las transacciones presenciales a través de canales alternativos de pago. Tuvo un presupuesto de ejecución de S/. 56,650.00 a implementarse en 8 meses.

**Alcance del Proyecto****Tecnológico**

El pago de papeletas se puede realizar solo indicando la placa del auto en bancos o agentes bancarios.

La confirmación de los pagos se realiza de manera automática vía SMS y/o correo.

**Marketing**

Implementación de avisos informativos en voucher de pago de los bancos y agentes bancarios.

**Beneficios.**

Cualitativos:

Mejorar la confianza en el ciudadano para realizar pagos en canales alternativos de pago.

Incrementar la satisfacción del ciudadano respecto de los servicios del SAT.

Reducir la afluencia de ciudadanos a las oficinas del SAT.

Cuantitativos:

Beneficio por facilitar el pago con placa S/. 128,059.00

## **V. Discusión**

Si se tratase de resumir la problemática de la innovación en la gestión pública, esta se podría resumir en los siguientes puntos:

Débil institucionalidad para garantizar programas de innovación a largo plazo, esto debido a la alta rotación de personal que se genera en el aparato estatal.

El que se genere innovación en la actualidad depende más por entidades externas sobre todo las de cooperación internacional.

Casi todas las ideas innovadoras responden a programas específicos que atienden problemas puntuales apareciendo como soluciones micros y no de envergadura a nivel estado.

Poca documentación de experiencias exitosas, así como poco presupuesto para invertir en innovación.

El desarrollo de este trabajo se centró en generar grupos diferentes, tratando problemas diferentes bajo una misma metodología, si bien es cierto el SAT como institución invirtió en esta propuesta innovadora, pues ya visualiza a la innovación como alternativa de solución para alcanzar sus metas institucionales, de manera particular puedo afirmar que la forma como se implementa la metodología de innovación puede ser adaptable a cualquier institución gubernamental, cumpliendo por supuesto, requisitos mínimos de organización formal. La gran ventaja del Design Thinking es que sus soluciones no necesitan entornos esquematizados, es decir, que se adapta a entornos inciertos de forma ágil y radical. Otro punto a favor es que no necesita de toda la organización para general soluciones, si no de pequeños grupos con el perfil adecuado para poder generar propuestas.

Por ejemplo, el proyecto Transite sin trámites, pretendía atacar el problema de los tramitadores. Durante años se han intentado implementar soluciones para alejar o eliminar a los tramitadores del SAT, es necesario precisar, que los tramitadores por lo general tienden a engañar al ciudadano de a pie, es decir al ciudadano promedio que es el que posee un auto y tiene una papeleta o algún problema por falta de pago de tributos, le ofrecen soluciones temporales que no solucionan el levantamiento de la sanción. El SAT como institución ha tomado una

serie de acciones con el fin de erradicar a los tramitadores: publicidad, cartelones alrededor de los locales SAT, ha colocado módulos de atención fuera de los locales, ha tenido pacto con la policía para que no permitan que se acerquen a los locales del SAT, pero, aun así, los ciudadanos han continuado buscando alternativas de solución en los tramitadores.

Con la metodología puesta en marcha, se determinó que el problema no era los tramitadores, ni los ciudadanos, el problema era interno del SAT, por el trato que da al ciudadano, por no responder a sus consultas, por dificultar cuando algún ciudadano desea impugnar alguna multa o papeleta, por realizar muchos trámites para solo un caso.

Las pruebas o prototipos realizados dieron resultados positivos con respecto a la imagen del SAT, si bien es cierto el proyecto no se aprobó por no haber fundamentado el retorno de inversión de manera adecuada, nos da una muestra de que la metodología funciona. Actualmente en el website del SAT, se puede apreciar un icono que muestra la relación de papeletas canceladas por algún problema a la hora de imponerlas, solución que fue parte de la propuesta de este proyecto.

Con respecto a los retos planteados, vemos que se han generado iniciativas de proyectos de manera fundamentada que pueden generar beneficios institucionales al SAT, lo que responde a nuestro primer Objetivo planteado en este trabajo de investigación.

Nuestro segundo objetivo dice que si se puede identificar las reales necesidades de la institución por ende se pueden dar soluciones reales. Para muestra podemos indicar que en el proyecto Transite sin Trámites se ha podido plasmar que cumple este objetivo al identificar el problema real que se generaba dentro del SAT.

Nuestro tercer Objetivo nos dice de fomentar el talento interno y si se fortalece el trabajo de equipo. En este punto daré mi punto de vista como jefe de proyecto de uno de los grupos innovadores. Cada uno de los procesos realizados se ha realizado en consenso, se ha visto como las soluciones presentadas

responden al trabajo del grupo, las divergencias con respecto a ideas o propuestas han sido solucionadas al interno, promoviendo las buenas relaciones internas. Se ha podido observar como cada integrante de cada grupo ha sustentado sus propuestas de una manera integral dando cada detalle en el aspecto legal, o procedural o tecnológico, sin ser de la profesión o del área donde se planteaba la solución. Esto implica que el trabajo de equipo realizado ha fortalecido los conocimientos de cada integrante al poder conocer la realidad institucional y relacionarse con las áreas involucradas en la solución.

Ante lo expuesto, se debe concluir que para el caso SAT, la metodología de innovación aplicada, responde adecuadamente y podría ser tomada como modelo para instituciones gubernamentales.

## **VI. Conclusiones**

Antes que nada, se debe manifestar que una de las limitaciones o riesgos para el presente trabajo de investigación es encontrar material académico con respecto al design thinking. Con respecto a bibliografía, al ser una herramienta innovadora, casi todo material para revisión se encuentra en la web, y su contexto por lo general más obedecen a blogs o wikis donde se detalla sus desarrollos. A nivel nacional existen cursos de especialización o diplomados en algunas universidades peruanas. Casos de éxito se tienen en muchas entidades privadas.

En el sector público, si bien es cierto tenemos ya como objetivo institucional la modernización del estado basado en pilares y ejes transversales, basándose en la cultura del conocimiento y desarrollo de las TIC, teniendo muchas entidades del estado como base en su funcionamiento, la gestión por procesos, y entendiendo que el negocio de las entidades públicas es el servicio al ciudadano, se hace necesario que las ideas generadas se realicen de una manera sincronizada, de manera estructural. Si bien es cierto que los conceptos de cultura organizacional, dependen de cada gobierno de turno y las rotaciones son alta debido al cambio de autoridades cada periodo de tiempo, vemos que la importancia de la metodología se fortalece, debido a sus implantadores o generadores de soluciones no está en algún directivo de la organización, o centrada en una sola persona, está básicamente en los colaboradores del día a día los que están relacionados con los ciudadanos, los supervisores o mandos medios. Es necesario el aporte de los ejecutivos de la organización para poder darle facilidades al empleado inmerso en las soluciones innovadoras, ellos son los que desarrollarán la metodología, los que harán el trabajo de campo los que harán las propuestas.

Para fortalecer lo expresado en el párrafo anterior, en el SAT luego de haber tenido como caso de éxito la implementación de la metodología, se presupuestó para que se desarrollará de la misma manera en el siguiente año, es decir, el 2015, pero siendo los colaboradores de los grupos innovadores quienes lideraran a los nuevos grupos generados. Lamentablemente, en pleno proceso de cambio de autoridades locales, es decir el alcalde, una de sus primeras medidas fue cambiar a la alta directiva del SAT y como segunda medida, fue el recorte presupuestal de 3 puntos porcentuales. Bajo esta perspectiva, los planes de ejecutar los programas de innovación se cancelaron.

Como se explicó en el capítulo V, cada uno de los objetivos específicos se ha dado por cumplido aplicando la presente metodología de la innovación, lo que nos ayudaría a reforzar la idea de que al trabajar con formas estructuradas de innovación en cualquier entidad pública, nos llevaría a tener réditos inmediatos y en el corto plazo.

Como punto final se debe manifestar que aplicar la metodología design thinking puede traernos las siguientes ventajas:

1. Sistematizar el proceso de innovación.
2. Aumenta el capital creativo de la organización
3. Potencia las probabilidades de éxito de las soluciones
4. Entender de una forma diferente a los ciudadanos o involucrados en los retos.
5. Reduce el tiempo y costo del desarrollo de ideas, esto gracias al prototipeo.
6. Dinamiza y crea modelos de negocios.
7. Alinea los nuevos esfuerzos con la estrategia y capacidades de la organización, es decir, permite tener ideas que apunten a los objetivos de la institución desde el inicio.

## **VII. Recomendaciones**

Toda recomendación que se pueda sugerir en base al trabajo de investigación, no apunta a la innovación o las metodologías existentes con respecto a este tema.

Todos los estudios previos, o análisis previos, basados en la literatura existente sobre innovación en el estado, gestión pública o similar, siempre arrojan el mismo resultado, no se puede hablar de generar innovación estructurada, a nivel política de estado mientras tengamos instituciones débiles a nivel organizacional que dependan exclusivamente de la autoridad de turno para saber hacia que horizonte apuntan en el corto plazo.

Como se ha visto en el SAT, a pesar de que dentro de sus estrategias institucionales pretenden llegar a generar innovación basadas en una metodología o al menos de manera estructurada, la nueva gestión que administra la institución, ha considerado que no es de prioridad estratégica a pesar de haberla descrito dentro de su plan estratégico institucional, reforzando los análisis o estudios previos sobre la innovación en la gestión pública.

Como se describió en los planes estratégicos de la PCM, es necesario que las entidades públicas trabajen de manera coordinada para poder llegar a cumplir con los 5 pilares establecidos, y en la actualidad uno de los caminos para generar valor, bienes, o servicios es a través de la innovación. Hacerlo de manera estructurada o, en otras palabras, siguiendo una metodología, facilitaría el camino para que eso se genere de manera sencilla y controlada.

En base al seguimiento seguido al proceso de implementar Design Thinking, podemos decir que es una manera, no la única, de poder realizar de manera, práctica, en corto tiempo y participativa a buscar soluciones reales a problemas reales que aquejan a las instituciones. Ante la experiencia descrita, se puede afirmar que la aplicación de esta metodología responde a los requerimientos de las instituciones sin necesidad de preocuparnos por la cultura organizacional y en menor medida a la rotación del personal, por lo que se recomienda su implementación para la generación de nuevos proyectos de las instituciones que deseen implementarla por lo práctica y versátil que es.

## **VIII. Referencias**

- Almeyda, E. (2016) - *Estudio de Casos: Análisis de los Factores que Influyeron en el Desarrollo de Innovaciones de Proceso e Innovaciones Organizacionales en una Empresa Peruana Líder en el Sector Ingeniería y Construcción*. PUCP - Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Perú.
- ARELLANO D., CABRERO E. (1995), "Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas". *Una propuesta metodológica, en Gestión y Política Pública*, Vol. II, N1, enero-junio, pp: 59-89, CIDE, México.
- Castillo, E. & Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Revista Colombia Médica*
- CITL – Center for Innovation in Teaching & Learning (2017). *Design Thinking*. Recuperado de: <http://citl.illinois.edu/paradigms/design-thinking>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Gómez, J., Gómez C., Tinjaca B. *Relación Existente entre la Gestión de la Innovación y la Capacidad Competitiva de la Micro, Pequeña, Mediana y gran Industria del Sector Confección de las Ciudades de Pereira y Dosquebradas*. Colombia. Tesis como requisito para optar el título de Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones
- IDEO U. (2017). *Design Thinking*. [Online] Disponible en: <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>,
- Igartua, J (2009) - *Gestión de la Innovación en la Empresa VASCA – Contribución de la herramienta de gestión de la Innovación*. España.
- Innovationweek.com. (2017). *6 metodologías imprescindibles para innovar*. [Online] Available at: <http://www.innovationweek.com/blog/6-metodologias-imprescindibles-para-innovar/>.
- Lombardi, O. (2016) - *Reconocimiento de una Plataforma de Gestión de la Calidad sobre la cual se pueda establecer la Gestión de la Innovación, en*

- una Mediana Empresa Peruana. PUCP Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Perú*
- López, O. (2014) - *Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información. Perú*
- López, W. (2013), *El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa - Educere [en línea] 2013*, (Enero-Abril): Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35630150004> ISSN 1316-4910.
- Martínez, A. (2013) - *La necesaria innovación en la administración pública. Universidad de Santiago de Compostela – España*
- Mejía, M. (2012) - *Tesis Redes de Innovación: Un Análisis Basado en la Teoría de Redes. PUCP -*, Tesis para la obtención de su Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Perú
- Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C., Távara, R. (2014), *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú. Universidad ESAN – Serie Gerencia para el Desarrollo 35*
- Morales, P. (2015) - *Gestión De La Innovación En Una Empresa De Alimentos. Un Estudio De Caso. PUCP - Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Perú*
- OCDE (2011). *OECD Reviews of Innovation Policy*
- PCM - Presidencia del Consejo de Ministros (2013), *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Recuperado en: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Pekovic, S. (2009, 08). *From quality to innovation: Evidence from two French Employer Surveys. Technovation*
- PNUD, (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Por una Densidad del Estado al Servicio de la Gente.*
- Ramírez- Alujas (2011) – *Sobre una aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el Sector Público. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG), Madrid. Revista Circunstancia. Año IX – N° 26.*

- Salgado, A (2007). *Investigación Cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Universidad de San Martín de Porres.
- SAT (2015), *Plan Estratégico Institucional 2015-2017*. Recuperado de [www.sat.gob.pe](http://www.sat.gob.pe)
- SDT (2009), *Wizard of OZ / Service Design Tools*. Recuperado en: <http://www.servicedesigntools.org/tools/22>.
- Segovia (2013) presenta su tesis “*Gestión del Conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso defensoría del Pueblo*”. PUCP Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Perú.
- Standford (2010). *Empathy Map*. Recuperado en: [https://dschool-old.stanford.edu/groups/k12/wiki/3d994/empathy\\_map.html](https://dschool-old.stanford.edu/groups/k12/wiki/3d994/empathy_map.html)
- Suárez, M. (2006) – *El Saber pedagógico de los profesores de la Universidad de los Andes Táchira y sus implicaciones en la enseñanza*. Universidad Rovira I Virgili. Tarragona – Cataluña – España.
- Tavera, J. (2014) – *El Estado de la Innovación Tecnológica en el Perú*. UNMSM – Facultad de Ciencias Económicas. Revista de Economía San Marcos.
- Teixido, M. (2013) - *Innovación y Territorio para el Desarrollo: Estudio de caso de una firma industrial mediana ubicada en Campana-Buenos Aires-Argentina*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Maestría en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.
- X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado: *Carta Iberoamericana sobre la Calidad en la Gestión Pública (2008) – El Salvador*.
- Yomayusa, D. (2013) - *Estado del arte de los momentos, modos y usos de incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los programas académicos del Departamento de Tecnología de la Universidad Pedagógica Nacional*. Universidad Pedagógica Nacional, Colombia.

Zerillo, K. (2014) - *XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "La Innovación en la Gestión Pública". Caracas.*

## **Anexos**

Test Innovador – Perfiles Innovadores

**INSITUM™** INNOVATION  
THROUGH  
RESEARCH™

**SAT INNOVATION CHALLENGE**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**Perfil (describete en cinco líneas)**

**¿Por qué quieres participar del Innovation Challenge? (máximo diez líneas)**

## Indicador del estilo de pensamiento

### Indicaciones:

Lee cada grupo de cuatro palabras y selecciona las dos que mejor te describen.

Debes ser honesto. Piensa cómo otros te describirían.

Hazle un círculo a la letra de tu elección.

- |                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| 1. A. Imaginativo              | 9. A. No ficción           |
| B. Investigador                | B. Agradece a la gente     |
| C. Realista                    | C. Resuelve problemas      |
| D. Analítico                   | D. Que planea              |
| 2. A. Organizado               | 10. A. Que memoriza        |
| B. Con capacidad de adaptación | B. Personalizado           |
| C. Racional                    | C. Piensa a través de      |
| D. Inquisitivo                 | D. Que origina             |
| 3. A. Con capacidad de debate  | 11. A. Que cambia          |
| B. Llega al punto              | B. Investigador            |
| C. Creativo                    | C. Espontáneo              |
| D. Se relaciona con otros      | D. Metódico                |
| 4. A. Empático                 | 12. A. Comunicativo        |
| B. Práctico                    | B. Que descubre            |
| C. Académico                   | C. Cauteloso               |
| D. Aventurero                  | D. Entra en razón          |
| 5. A. Preciso                  | 13. A. Divergente          |
| B. Flexible                    | B. Estructurado            |
| C. Sistemático                 | C. Se preocupa             |
| D. Inventor                    | D. Examinador              |
| 6. A. Que comparte             | 14. A. Completa el trabajo |
| B. Metódico                    | B. Ve posibilidades        |
| C. Sensible                    | C. Gana ideas              |
| D. Independiente               | D. Interpreta              |
| 7. A. Competitivo              | 15. A. Que hace            |
| B. Perfeccionista              | B. Que siente              |
| C. Cooperativo                 | C. Que piensa              |
| D. Lógico                      | D. Que experimenta         |
| 8. A. Intelectual              |                            |
| B. Suceptible                  |                            |
| C. Trabajador                  |                            |
| D. Arriesgado                  |                            |

### Hoja de resultados

1.	C	D	A	B
2.	A	C	B	D
3.	B	A	D	C
4.	B	C	A	D
5.	A	C	B	D
6.	B	C	A	D
7.	B	D	C	A
8.	C	A	B	D
9.	D	A	B	C
10.	A	C	B	D
11.	D	B	C	A
12.	C	D	A	B
13.	B	D	C	A
14.	A	C	D	B
15.	A	C	B	D

Total #1	Total #2	Total #3	Total #4

### Indicador de estilos

	x 4	=		CS Concreto Secuencial
Total #1				

	x 4	=		AS Abstracto Secuencial
Total #2				

	x 4	=		AC Abstracto Casual
Total #3				

	x 4	=		CC Concreto Casual
Total #4				

### Indicador de Modalidad de Aprendizaje

Instrucciones:

En cada pregunta, indique 1, 2 y 3 según sea su primera, segunda o tercera opción.

1	Cuando otras personas hablan, yo...	
X	me imagino lo que dicen como una película en mi cabeza.	
Y	tarareo las palabras y frases claves / convierto lo que dicen en palabras y frases claves.	
Z	encuentro una forma de conectarme con ellos y con lo que dicen.	
2	Cuando le explico algo a alguien, tiendo a...	
X	mostrarle lo que quiero decir.	
Y	explicar lo mismo de varias formas hasta que la otra persona haya comprendido.	
Z	animar a la otra persona a probar por sí mismo y guiarlo en el proceso.	
3	Cuando estoy aburrido en una reunión, yo...	
X	miro por la ventana o empiezo a garabatear.	
Y	tarareo canciones que me gustan o repaso conversaciones recientes en mi cabeza.	
Z	me pongo nervioso o me levanto para "ir al baño".	
4	Lo primero que noto en las personas es...	
X	cómo se visten y cómo se ven.	
Y	cómo suenan / hablan	
Z	cómo se paran y cómo se mueven	
5	¿Cómo prefieres aprender sobre algo nuevo?	
X	leyendo	
Y	escuchando un podcast o una clase en CD	
Z	intentarlo con alguien más	
6	Si algo está mal, yo podría decir...	
X	Algo no se ve bien para mí	
Y	Algo me dice que esto está mal	
Z	Siento que algo está mal	
7	Cuando tengo que concentrarme, por lo general...	
X	me enfoco en las palabras o figuras que tengo al frente.	
Y	repaso el problema y las posibles soluciones en mi cabeza	
Z	me muevo mucho, juego con lápices y lapiceros, toco cosas.	
8	Durante una conversación lo que más me irrita es...	
X	que la otra persona no haga contacto visual conmigo.	
Y	que la otra persona me interrumpa cuando estoy hablando.	
Z	no agradecerle a la otra persona.	
9	Tiendo a decir:	
X	¿ves lo que quiero decir?	
Y	¿te suena bien?	
Z	¿te parece bien?	
10	Si estoy emocionado por algo, tiendo a	
X	Imaginarme cómo va a ser (como una película)	
Y	Hablar del tema en voz alta – incluso para mí mismo.	
Z	Saltar, moverme mucho y sentir cómo se acelera mi corazón	
11	Cuando salgo a comer con alguien, me gusta elegir una mesa en la que pueda...	
X	sentarme frente al otro y mirarlo de frente mientras conversamos.	
Y	sentarme al lado del otro para tener una mejor conexión.	
Z	oír todo lo que dice sin ser distraído por otras conversaciones	

12	Luego de conocer a alguien, se me hace más fácil recordar:	
X	lo que llevaba puesto.	
Y	el timbre de su voz o alguna cosa que dijeron.	
Z	cómo se sentí a su alrededor.	
13	Cuando me gusta una idea, suelo decir que...	
X	la vi en un instante.	
Y	me hizo clic	
Z	encaja perfectamente	
14	¿Qué te despierta por las mañanas?	
X	Prender todas las luces	
Y	Escuchar radio.	
Z	Mover mi cuerpo, bañarme.	
15	¿Qué parte de la tormenta es la más intrigante para ti?	
X	El rayo luminoso, el cielo nublado y oscuro, la forma en la que la luz lo cambia todo.	
Y	El estallido de los truenos, el sonido del viento y la lluvia.	
Z	La sensación del viento, la lluvia fría, el sonido del lodo.	
16	¿Qué le dirías a alguien que te ignora?	
X	¿Soy invisible?	
Y	¿Estás escuchando lo que te digo?	
Z	Me siento ignorado?	
17	Cuando estás de acuerdo con algo, dices:	
X	Que ese algo se ve bien.	
Y	Que ese algo suena bien	
Z	Que ese algo te parece bien.	
18	Si usted estaba viendo un partido de béisbol, ¿qué haría que el juego fuese realmente memorable?	
X	Jugadas impresionantes, ver la pelota salir de los límites, la imagen de una gran atrapada.	
Y	Comentarios emocionante del comentarista, el golpe de bate, el aliento de la barra.	
Z	Una emotiva victoria de un equipo no favorito, la lesión de su jugador favorito, un momento acalorado entre dos jugadores.	
19	Al ser espontáneo, podría decir que estoy	
X	viendo a dónde va.	
Y	tocando de oído.	
Z	improvisando.	
20	Si piensas en la última vez que viste a alguien a quien no ves hace tiempo, recuerdas:	
X	lo que llevaba puesto y/o el lugar del encuentro.	
Y	algo que dijo, repitiéndolo en tu mente.	
Z	la sensación de estar cerca de esa persona o la impresión que te dejó.	
21	Al tomar decisiones difíciles	
X	Ves las opciones desde diferentes puntos de vista, tal vez las escribes, luego decides cual se ve mejor.	
Y	Verbalizas las opciones (en tu cabeza o en voz alta), luego decides cual suena mejor.	
Z	Masticas las opciones un tiempo, luego confías en tu instinto.	

## Entrevistas Realizadas

### Consideraciones Generales para las Entrevistas.

Deben ser realizadas como mínimo por dos integrantes, una pregunta y la otra toma los apuntes. Tratar de que las preguntas describan las experiencias que han tenido, y tratar de profundizar dichas respuestas repreguntando. Las preguntas deben realizarse de forma neutral, sin emitir opinión. Se debe prestar atención al lenguaje corporal o no verbal, para identificar el sentir del entrevistado.

### Entrevista Reto 1:

¿Cómo logramos facilitar la atención de los ciudadanos de tal manera que no necesiten de los Tramitadores?

Entrevistas a los ciudadanos que se han acercado a las instalaciones del SAT a realizar un pago o consultar sobre una imposición tributaria o no tributaria.

“Sr(a). Mi nombre es xxxxxx y vemos que ha tenido inconvenientes al momento de ser atendido. Somos trabajadores de la institución y se está realizando un estudio para mejorar nuestra atención.”

1. Puede Indicarnos el trámite que vino a realizar?
2. Puede explicarnos (si tuvo un problema), (el problema que tuvo) al momento de ser atendidos?  
Considerar repreguntas en este nivel.
3. (Si tuvo Problemas), le gustaría indicarnos alguna sugerencia para solucionar el impase.

### Entrevista Reto 2:

¿Cómo podemos capitalizar el momento de la compra de un vehículo nuevo o usado para tener actualizada y completa la base de datos del contacto?

Entrevista a las concesionarias de Lima Metropolitana que de acuerdo a norma están en la obligación de ingresar los datos de los adquirientes de un vehículo motorizado.

“Sr(a). Venimos de parte del SAT y estamos realizando un estudio para el llenado de datos de los nuevos dueños de vehículo.”

1. ¿Cuáles son los datos mínimos necesarios que ustedes necesitan registrar del cliente que adquiere un automóvil?
2. ¿Tienen inconvenientes los clientes para entregar toda su información?
3. ¿Dónde registran los datos de los clientes?
4. ¿Cuándo envían esta información al SAT?
5. Algún comentario a favor o en contra con respecto a los procesos de envío de información al SAT.

### **Entrevista Reto 3:**

¿Cómo evitamos la cobranza coactiva a los ciudadanos?

Entrevista realizada a los ciudadanos que vienen con notificaciones de pago por alguna multa a las instalaciones del SAT, por lo general a presentar reclamos porque consideran que no se les informó.

“Sr(a) hemos notado que viene a presentar un reclamo por una cobranza coactiva. Somos trabajadores del SAT y deseamos saber que inconvenientes ha tenido”

1. ¿Cuándo recibió la notificación?
2. ¿Ha recibido notificación anteriormente?
3. ¿Desearía recibirlo por algún medio electrónico, sea email, por teléfono?

#### **Entrevista Reto 4:**

¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares virtual de pagos alternativos?

Entrevista realizada a los ciudadanos que van a realizar algún pago a las instalaciones del SAT.

“Sr(a) estamos realizando una breve encuesta a las personas que viene a cumplir con sus obligaciones tributarias y no tributarias al SAT”.

1. ¿Algún inconveniente en su proceso de realizar el pago?
2. ¿Sabe de la existencia de canales de pago, que se pueden realizar online? (de existir la necesidad, explicar el término online con algunos ejemplos).
3. ¿Si tuviera la oportunidad de realizar sus pagos sin salir de casa, lo realizaría? ¿Por qué? (considerar repreguntar)
4. ¿Qué lo motiva venir a realizar sus transacciones a las oficinas del SAT?

#### **Entrevista Reto 5:**

¿Cómo logramos que los ciudadanos usen canales/medios/lugares físicos de pagos alternativos?

Entrevista realizada a los ciudadanos que van a realizar algún pago a las instalaciones del SAT.

“Sr(a) estamos realizando una campaña de información con respecto a otros lugares fuera del SAT donde pueden realizar sus pagos”

1. ¿Conoce la existencia de Agentes, Oficinas Bancarias y otras entidades donde puede realizar sus pagos?, (solicitar que nombre algunas en caso lo conozca?)
2. Indique la razón por lo que no realiza el pago en otros canales. (En caso conozca)
3. Donde le gustaría realizar el pago, aparte de las oficinas del SAT?

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título: Innovación en la Gestión Pública y su aplicación a los Procesos Tributarios del SAT**

**Autor: Walter Rolando Marzal Martínez**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿De qué manera el uso de las nuevas metodologías y técnicas de innovación ayudan a generar soluciones en la Gestión de procesos del SAT</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p><b>P<sub>1</sub>.</b> La aplicación de metodologías de innovación podrán generar iniciativas válidas?</p> <p><b>P<sub>2</sub>.</b> ¿La aplicación de metodologías de Innovación permite Identificar Necesidades y Soluciones reales?</p> <p><b>P<sub>3</sub>.</b> ¿La aplicación de metodologías de innovación contribuye al trabajo en Equipos multidisciplinarios?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar el modelo o modelos de Innovación a usarse en la gestión pública y evaluar el nivel de eficacia en la gestión de soluciones y/o propuestas a los procesos tributarios del SAT.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>O<sub>1</sub>.</b> Generar Iniciativas con fundamentos sólidos y estructurados.</p> <p><b>O<sub>2</sub>.</b> Identificación de Necesidades y Soluciones</p> <p><b>O<sub>3</sub>.</b> Fomentar el talento interno y Fortalecer el Trabajo en Equipo.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>No Aplica por Tratarse de una investigación Cualitativa y por las características del estudio.</p>	Variable 1: NO APLICA				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Variable 2: NO APLICA				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Tipo:</b> Exploratoria y Descriptiva</p> <p><b>Diseño:</b> Estudio de Caso</p> <p><b>Método:</b> Cualitativo</p>	<p><b>Población:</b> No Aplica</p>	<p><b>Técnicas:</b> Observación, Entrevistas Focus Group</p> <p><b>Instrumentos:</b> Libreta de Apuntes</p>	<p>Al ser una Investigación Cualitativa no se ha realizado cálculos estadísticos</p>