

Ana Luisa Saldarriaga Villegas, Pedro Otoniel Morales Salazar,  
Tomás Leoncio Hope Rodríguez Beas, Ricardo Steiman Benites Aliaga,  
Gina Katherine Céspedes Cáceres

# Modelo Medellín

Fortalecimiento de las capacidades de innovación en  
ecoturismo en un Gobierno Municipal en el Perú



Religación Press

[ Administración ]



| Colección Administración |

# **Modelo Medellín**

Fortalecimiento de las capacidades de innovación en  
ecoturismo en un Gobierno Municipal en el Perú

Ana Luisa Saldarriaga Villegas, Pedro Otoniel Morales Salazar,  
Tomás Leoncio Hope Rodríguez Beas, Ricardo Steiman Benites  
Aliaga, Gina Katherine Céspedes Cáceres

RELIGACION PRESS · QUITO · 2023



### **Equipo Editorial**

Roberto Simbaña Q. Director Editorial  
Felipe Carrión. Director de Comunicación  
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial  
Ana Wagner. Asistente Editorial

### **Consejo Editorial**

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra |  
Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina  
Sosa



**Religación Press**, es una iniciativa del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades desde América Latina (CICSHAL)  
Diseño, diagramación y portada: Religación Press.  
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.  
Correo electrónico: [press@religacion.com](mailto:press@religacion.com)  
[www.religacion.com](http://www.religacion.com)

# Modelo Medellín. Fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en un Gobierno Municipal en el Perú.

[Medellin Model. Strengthening capacities for innovation in ecotourism in a municipal government in Peru]

Primera Edición: 2023 Ana Luisa Saldarriaga Villegas©, Pedro Otoniel Morales Salazar©, Tomás Leoncio Hope Rodríguez Beas©, Ricardo Steiman Benites Aliaga©, Gina Katherine Céspedes Cáceres©, Religación Press©

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 351 - Admistración Pública

Clasificación Thema: KJG - Ética empresarial y responsabilidad social

Público objetivo: Profesional/Académico

Colección: Administración

Serie: Admistración Pública

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2023-06-08

ISBN: 978-9942-7120-7-3

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



## Citar como (APA 7)

Saldarriaga Villegas, A.L., Morales Salazar, P.O., Rodríguez Beas, T.L.H., Benites Aliaga, R.S., y Céspedes Cáceres, G.K. (2023). *Modelo Medellín. Fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en un Gobierno Municipal en el Perú*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.52>

ISBN: 978-9942-7120-7-3



<https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.52>



## **Revisión por pares / Peer Review**

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

## Sobre los autores/as

### **Ana Luisa Saldarriaga Villegas**

Doctora en Administración, Maestra en Gestión Pública, Máster en Gestión de Recursos Humanos, Título de Contador Público, Capacitación especializada en Gestión Pública Universidad Complutense de Madrid, Capacitación especializada en Gestión Pública Universidad Estácio de Sá.

<https://orcid.org/0000-0003-4257-4160>

Universidad César Vallejo - Perú

saldarriagaana@hotmail.com

### **Pedro Otoniel Morales Salazar**

Doctor en Administración de la Educación, Maestro en Ciencias Económicas mención Gestión Pública y Desarrollo Local, Ingeniero Mecánico (UNT). Coordinador de los Programas de Doctorado en Derecho y Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad y Docente de Posgrado en la Universidad César Vallejo.

<https://orcid.org/0000-0002-9242-3881>

Universidad César Vallejo – Perú.

pomoralessalazar@gmail.com

### **Tomás Leoncio Hope Rodríguez Beas**

Ingeniero Mecánico, Coach Profesional y Empresarial. Maestro en Gestión de Riesgo, Maestro en Gestión ambiental. Docente investigador de pregrado (UPN) y Posgrado en Universidad César Vallejo. Auditor Interno de los Sistema Integrados de Gestión ISO 9001:2015-OHSAS 18001:2007- ISO 14001:2015 ATR. American Trust Register, S.C. Organismo Certificador de Sistemas de Gestión Y QUALITY Certificate Organization S.A.C, BT. Consultoría & Certificación.

<https://orcid.org/0000-0001-8104-3544>

Universidad César Vallejo – Perú

throdriguez@yahoo.com

### **Ricardo Steiman Benites Aliaga**

Magister en Administración de Empresas (MBA), Título de Ingeniero Químico, Diplomado en Habilidades Directivas (ESAN), especialización en producción, tecnología e innovación Universidad Politécnica de Madrid.

<https://orcid.org/0000-0002-8819-1651>

Universidad César Vallejo - Perú

Benites.ricardo.ing@gmail.com

### **Gina Katherine Céspedes Cáceres**

Doctora en Gestión Ambiental y Recursos Naturales, Magister en Administración y Gerencia Empresarial, Arquitecta, Licenciada en Administración, Obstetra, Coordinadora Nacional y Docente de Posgrado en la Universidad César Vallejo, Doctoranda en Administración, Maestranda en Gestión Pública.

<https://orcid.org/0000-0002-8163-0930>

Universidad César Vallejo – Perú.

gcespedes@ucv.edu.pe





## Resumen

Considerando la necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades de innovación en el sector ecoturismo en un gobierno municipal en la República de Perú; surgió la iniciativa de diseñar un programa integral de gestión basado en el Modelo Medellín, el cual se expone en el presente libro; abordando en toda su magnitud la experiencia vivida en la ciudad de Medellín, el proceso de su reforma social, cultural, urbana y económica tras la aplicación de un plan de desarrollo integral que apostó por la innovación, la tecnología y la cultura del emprendimiento, es así que haciendo un análisis desde un enfoque de competitividad sistémica en el sector ecoturismo de nuestra región nos encontramos ante diversos problemas: falta de capacidad de innovación, asignación insuficiente de recursos en la economía, escasa formación de estructuras a nivel de la sociedad para una interacción estratégica, deficiente gestión y organización. Nuestro deseo es fomentar y fortalecer las capacidades de innovación, así como, un nuevo espíritu empresarial a través de un trabajo organizado tras un objetivo común: transformar el balneario de Huanchaco y otros y convertirlos en destinos turísticos dignos de una postura de calidad inminente.

**Palabras clave:** Modelo Medellín, Innovación, Ecoturismo, Capacidades, Fortalecimiento.

## **Abstract**

Considering the need to develop and strengthen innovation capacities in the ecotourism sector in a municipal government in the Republic of Peru, the initiative arose to design a comprehensive management program based on the Medellin Model, which is presented in this book; This book addresses in all its magnitude the experience lived in the city of Medellin, the process of its social, cultural, urban and economic reform after the application of an integral development plan that bet on innovation, technology and the culture of entrepreneurship, thus making an analysis from a systemic competitiveness approach in the ecotourism sector of our region we are faced with several problems: lack of innovation capacity, insufficient allocation of resources in the economy, poor formation of structures at the level of society for strategic interaction, poor management and organization. Our desire is to promote and strengthen the capacity for innovation, as well as a new entrepreneurial spirit through organized work towards a common goal: to transform Huanchaco and other beach resorts into tourist destinations worthy of an imminent quality posture.

**Keywords:** Medellín Model, Innovation, Ecotourism, Capacities, Strengthening.

## Contenido

Revisión por pares / Peer Review	7
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	11

### Capítulo 1

Ecoturismo: cuidado de los recursos y beneficios de la comunidad	19
Experiencia de Medellín	20
Ruta N	21
Innovaciones	24
Ecoturismo	25
Contexto local	27
Gobierno Regional La Libertad	31
Trujillo	38
Enfoque de la investigación	45

### Capítulo 2

Fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo	59
Literatura internacional: acercamiento a distintas variables	60
Beneficio de los sistemas innovativos sectoriales	65
Gestionar de los procesos en la modernización	70
Literatura local	71
Importancia la gestión de la innovación en el mundo empresarial.	75
Gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)	78
Políticas de emprendimiento e innovación	81
Modelo de gestión	82
Design Thinking	83
Aspectos determinantes del planeamiento, dirección y gestión del sector turístico	88
Investigación–acción	90
Marco legal	92
Teorías de la administración	97
Modelo Medellín	102
Política de Competitividad Turística en Colombia	109

### Capítulo 3

El programa de gestión basado en el Modelo Medellín y las capacidades de innovación en ecoturismo	144
Tipo de investigación según Landeau	147
El tipo de investigación de acuerdo con el enfoque cuantitativo según Landeau	148
Diseño de investigación	150

## Capítulo 4

Aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín: sujeto al análisis	155
Capacidades de innovación en ecoturismo basado en el Modelo Medellín en los colaboradores de la Municipalidad de Distrital de Huanchaco–2020	157
Descripción de los resultados de las Capacidades de innovación en ecoturismo, por dimensiones, antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín.	160
Resultados ligados a las hipótesis	172
Prueba de hipótesis general	174
Prueba de las hipótesis específicas	179
b) Hipótesis específica: Perspectivas de soporte	181
c) Hipótesis específica: Perspectivas cohesionadoras	183
d) Hipótesis específica: Perspectivas marco	185
e) Hipótesis específica: Eficiencia	187
f) Hipótesis específica: Eficacia	189
Descripción de resultados del instrumento cualitativo: Guía de entrevista en profundidad para analizar el fortalecimiento de las capacidades de innovación de ecoturismo en el Distrito de Huanchaco–2020.	193

## Capítulo 5

Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo antes y después de aplicar el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín	203
Innovación	204
Ecosistema de Innovación	206
Capacidades de innovación	207
Ecoturismo	207
Perspectivas de transformación	208
Dimensión perspectivas de soporte	210
Dimensión perspectivas cohesionadoras	213
Dimensión eficiencia	218
La variable dependiente y sus dimensiones	223
Se fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo	225

## Capítulo 6

Ecoturismo en el distrito de Huanchaco	232
Propuesta para el fortalecimiento de las capacidades de innovación ecoturística	233
Descripción de la propuesta	234

## Capítulo 7

Cierre	238
Conclusiones	239
Recomendaciones	246

## Referencias

250

## Figuras

Figura 1. Diseño secuencial en Investigaciones mixtas	151
Figura 2. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo [...]	159
Figura 3. Perspectivas de transformación antes y después de la aplicación del Programa de gestión	162
Figura 4. Perspectivas de soporte antes y después de la aplicación del Programa de gestión	164
Figura 5. Perspectivas cohesionadoras antes y después de la aplicación del Programa	166
Figura 6. Perspectivas marco antes y después de la aplicación del Programa de gestión	168
Figura 7. Eficiencia antes y después de la aplicación del Programa de gestión	170
Figura 8. Eficacia antes y después de la aplicación del Programa	172

## Tabla

Tabla 1. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo [...]	157
Tabla 2. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas de transformación antes y después de la aplicación [...]	160
Tabla 3. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas de soporte [...]	162
Tabla 4. Perspectivas cohesionadoras antes y después de la aplicación del Programa	164
Tabla 5. Perspectivas marco antes y después de la aplicación del Programa	166
Tabla 6. Eficiencia antes y después de la aplicación del Programa	168
Tabla 7. Eficacia antes y después de la aplicación del Programa	170
Tabla 8. Distribución de los datos con la prueba Shapiro Wilk	172
Tabla 9. Capacidades de innovación en ecoturismo	173
Tabla 10. Ecoturismo en el Pretest del grupo control y el grupo experimental en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020	175
Tabla 11. Ecoturismo en el Postest del grupo control y el grupo experimental en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.	177
Tabla 12. Prueba de muestras emparejadas en las capacidades de innovación en ecoturismo en el postest y pretest del grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.	177
Tabla 13. Prueba de muestras emparejadas en las capacidades de innovación en ecoturismo en el postest y pretest del grupo control de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.	178
Tabla 14. Prueba de la dimensión de perspectivas de transformación en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.	180
Tabla 15. Prueba de la dimensión de perspectivas de soporte en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.	182

Tabla 16. Prueba de la dimensión de perspectivas cohesionadoras en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.	184
Tabla 17. Prueba de la dimensión de perspectivas marco en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco 2020.	186
Tabla 18. Prueba de la dimensión eficiencia en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.	188
Tabla 19. Prueba de la dimensión eficacia en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.	190
Tabla 20. Comparación de medias para muestras independientes [...]	191





| Colección Economía |

## **Modelo Medellín**

**Fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en un  
Gobierno Municipal en el Perú**

· Serie ·

Administración Pública



## **Capítulo 1**

Ecoturismo: cuidado de los recursos y beneficios de la comunidad

La finalidad del presente libro es el fortalecimiento de las capacidades de innovación en el sector ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco; surgiendo la iniciativa de diseñar un programa integral de gestión basado en el Modelo Medellín. En tal sentido, es preciso abordar en toda su magnitud la experiencia vivida en la ciudad de Medellín, el proceso de su reforma social, cultural, urbana y económica tras la aplicación de un plan de desarrollo integral que apostó por la innovación, la tecnología y la cultura del emprendimiento; lo cual nos permitirá tener una visión más amplia para esbozar el programa de gestión basado en su modelo.

## **Experiencia de Medellín**

Los alcaldes Alfonso Salazar y Sergio Fajardo durante sus períodos de gestión 2008 al 2011 y 2004 al 2007 respectivamente, han implementado diferentes políticas y programas urbanísticos, sociales, educativos y culturales sumamente innovadores, gracias a los cuales la ciudad de Medellín está viviendo un sobresaliente proceso transformador en el ámbito urbano, tanto es así que, este modelo de gestión municipal es considerado por diversas ciudades a nivel nacional e internacional, como referente de gestión exitosa y ejemplo que inspira transformación y desarrollo (Salazar, 1995). Los índices de criminalidad han disminuido notablemente, en la administración pública la confianza de la ciudadanía ha crecido, los indicadores de calidad de vida muestran un notorio y significativo avance. El modelo Medellín ha aportado

un sinnúmero de enseñanzas aprendidas despertando un enorme interés por líderes tanto nacionales como extranjeros.

Medellín ocupa el segundo lugar de importancia en Colombia, acercándose a los 3 millones de habitantes, siendo una ciudad que experimentó un proceso de reforma social, cultural, urbana y económica, constituyéndose para la inversión internacional y para el turismo, un centro de atracción. Medellín fue premiada por Wall Street Journal, Citibank y el Urban Land Institute a nivel internacional como “Ciudad innovadora”. Medellín aplicó un plan de desarrollo integral que apostó por la innovación, la tecnología y la cultura del emprendimiento, con la acción participativa de actores como: industria, comercio, academia, sectores públicos y privados, así como el involucramiento de todos los sectores de la sociedad de manera sincronizada, jugando un rol importante: la aplicación de las tecnologías innovadoras, en el aumento progresivo de los niveles de vida de su ciudadanía.

## **Ruta N**

Ruta N: Corporación cuya iniciativa fue promovida por la Municipalidad de Medellín, realizando un trabajo articulado con la empresa privada con el único fin de impulsar y fomentar el desarrollo de clústeres innovativos apoyados en el avance tecnológico, contribuyendo al fortalecimiento e incremento de la competitividad de la ciudad. Esta trayectoria se inició con el Plan de Desarrollo de Medellín 2008–2011, en el momento en el cual se propuso la necesidad de establecer un organismo que contribuya

con la capacidad competitiva de la región a partir de la innovación. A fin de lograr el desarrollo de esta propuesta, en el 2009 se estableció un grupo de trabajo con profesionales multidisciplinarios, agentes del sector empresarial y la academia, los cuales asumieron el gran reto de determinar la manera de generación de valor para la localidad. En este esfuerzo intervinieron organizaciones como la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín, Proantioquía, UNE, Eafit, EPM y la Universidad de Antioquia, entre otras.

Ruta N surge como ciudad emblemática en innovación, buscando alcanzar un espacio de alta competitividad a nivel internacional, que contribuya a afrontar y solucionar la problemática social y económica proveniente de la carencia de oportunidades, a través de la generación de bienestar y prosperidad, gracias a la asignación de la riqueza en virtud de una economía del conocimiento, la cual fundamenta su desarrollo en la capacidad educativa, el emprendimiento y la innovación; todos ellos enmarcados en un sistema integral de trabajo, con el propósito de generar mejores puestos de trabajo para sus pobladores y fomentar el intercambio de capital inteligente, producto, servicio y recurso humano a nivel mundial.

En búsqueda de referentes en gestiones de éxito en innovación, similares a nivel internacional, se visitaron lugares como Madrid, Barcelona, Singapur, Boston, observándose asimismo lo que ocurría en territorios como Brasil, Chile, Argentina, entre otros. A lo largo de esta investigación se asumió la imperiosa necesidad de contemplar un proyecto que cuente con un significati-

vo componente científico y tecnológico, favoreciendo al proceso transformador de la ciudad por medio del conocimiento.

Desde aproximadamente veinte años atrás la ciudad de Medellín viene experimentando un proceso transformacional de índole social, urbana, cultural y económica, permitiéndoles mostrarse a nivel internacional como un ejemplo de gestión exitosa. En efecto, esta ciudad persiste hasta la fecha en la creación de estrategias y programas tanto que, han logrado posicionarse como ciudad modelo digna de admiración y orgullo para su ciudadanía, llevándola a perseguir el sueño de convertirse en la ciudad del conocimiento y transformación de su economía a fin de ser competitiva internacionalmente.

Medellín aceptó el gran desafío de convertirse en una Ciudad Inteligente, sociedad responsable que supo combinar la participación ciudadana, beneficios de la innovación y modernas tecnologías para hacer frente la demanda de un mundo globalizado. Hoy por hoy, Medellín es la ciudad pionera en Innovación. ¿Cómo lo ha logrado? Inspirados en el modelo de las Startups de Silicon Valey: paraíso tecnológico y emprendedor. Es aquí donde descubre una bifurcación perfecta para que los objetivos como sociedad se conviertan en oportunidades beneficiosas para emprendedores que hagan innovación social a través del uso de la tecnología. Los gobiernos locales se enfocaron en combinar y converger cultura ciudadana, seguridad, tecnología, cultura de emprendimiento, cultura de innovación para lograr el desarrollo socio-económico y cultural de la ciudad.

Hoy en día en Medellín aún hay muchos problemas pendientes por resolver, pero están convencidos de contar con ciudadanos que aportan con su trabajo diario en mejora de su nación, apuestan por el cambio total, conversión de los conflictos en grandes oportunidades y en Ruta N tienen el total convencimiento y convicción de contar con las competencias, capacidades, intelectos necesarios para solucionar los desafíos que enfrentan y que día a día afectan a la ciudadanía.

## **Innovaciones**

Durante los años setenta, grandes cantidades de innovadores optaron por establecerse en Silicon Valley, una zona de California, Estados Unidos; con el objetivo de consolidar sus proyectos. No siendo esto un hecho casual, dado que, gracias al impulso de la Universidad de Stanford, esta zona ya gozaba de un significativo dinamismo tecnológico y empresarial. Esta organización tuvo como prioridad el establecimiento de una cultura de visión y orientación empresarial en todas sus investigaciones, permitiendo de esta manera convertir las ideas en oportunidades de negocios sólidas, teniendo como eje central a la innovación. En tal sentido, la Universidad de Stanford estableció un ecosistema que fomentó y posibilitó el emprendimiento por medio de la creatividad. De igual manera, puso en funcionamiento una incubadora de negocios como espacio ideal para apoyar a los emprendedores en la materialización de sus proyectos.



La innovación y el emprendimiento están tomando mucha relevancia desde ese entonces, en los países de América Latina encontramos una firme tendencia para promoverlo. No obstante, persistirá un alto riesgo al no crearse las condiciones mínimas para su desarrollo, pues no será posible desarrollar nuevas capacidades y conocimientos que coadyuven al desarrollo socioeconómico de las naciones. Es preciso indicar que, no basta con apoyar financieramente, es preciso tomar conciencia que, promover la innovación sin contar con un ecosistema adecuado resultaría contraproducente. Silicon Valley cuenta con la siguiente filosofía: “errar, errar y volver a errar”, permitiendo la perseverancia en sus emprendedores y evitar la frustración frente a cualquier obstáculo, logrando la producción de innovaciones de manera sistemática.

## **Ecoturismo**

Enfocándonos en la innovación ecoturística a nivel mundial, si consultamos al sector sobre la importancia de la innovación para los próximos años, la totalidad estaría de acuerdo en esta premisa, pero la realidad es que son escasos los que cuentan con un plan sólido, integral, para hacer frente a este gran desafío. Hoy en día vivimos en un mundo cambiante y la innovación debe integrarse en el ADN de las organizaciones en general. El problema es que en la mayor parte de las compañías la innovación es considerada como un factor meramente tecnológico e inclusive, vinculado estrechamente solo con la aplicación de tecnologías digitales, sin relacionarla con la transformación cultural y orga-

nizacional de la empresa, desestimando su incorporación en el modelo de gestión de cada día.

Es necesario para ello optar una actitud innovadora por parte de todos los involucrados en los procesos, dejando de lado la aptitud en procesos de innovación. Por consiguiente, cuando tratemos sobre innovación turística, es preciso que, cada institución trabaje en su propia hoja de ruta de la innovación. El mundo cambiará gracias a los emprendedores, la mayor parte de empresas turísticas tradicionales tienen un arduo trabajo de adaptación a la realidad actual, intentando mantener empresas vivas y beneficiosas. No obstante, el ecosistema de emprendimiento resulta indispensable y valioso para otorgarle un horizonte distinto al sector, a fin de mantenerse en los primeros puestos como sector turístico a nivel internacional.

La economía del conocimiento, es uno de los grandes objetivos de Medellín, y generar una cultura que gestiona y valora el conocimiento es de vital importancia para lograrlo (actualmente tienen programas de promoción de cultura emprendedora e innovadora, orientada a escuelas y sociedad civil). La tendencia imperativa para los destinos que quieren mantenerse vigentes y lograr una mayor cuota en el mercado, es fortalecer la capacidad de innovación y de adecuación de los diferentes actores de su cadena productiva, vale decir, prestadores de servicios, gestores locales, comunidades receptoras, actores de la superestructura, a los cambios alineados para el desarrollo de las TIC.

Como se señala en la publicación de Innovación Turística de la Escuela de la Organización Industrial (EOI, 2015), se identifican seis tipos de innovaciones en turismo, que deben ser considerados como modelos a seguir: innovaciones de productos o servicios, innovación organizativa, innovaciones de mercadotecnia, innovaciones institucionales e innovaciones de mercado.

## **Contexto local**

En Perú, dada la evidencia científica, sobre estudios de innovación en otras regiones del país; por ejemplo, en las regiones Cusco y Tacna; se ha demostrado insuficiente conocimiento acerca de la innovación por parte de los principales agentes involucrados en este proceso, tal es el caso de los gobiernos regionales, locales, academia, sectores empresariales; asimismo persiste la falta de confianza, diálogo, coordinación y articulación entre estos actores.

En consecuencia, tanto en Cusco como en Tacna, no se han logrado desarrollar sistemas de innovación capaces de generar conocimientos, así como, proveer de condiciones favorables para el desarrollo de este. Por lo antes expuesto, es preciso generar espacios de diálogo en el ámbito del I+D+i a fin de dar apertura a la articulación interinstitucional. Los principales inconvenientes que afrontan las empresas para el desarrollo de las innovaciones son la escasa información sobre la oferta I+D+i, la capacidad financiera, la carencia de talento humano calificado y, por último, la ausencia de proveedores especializados. También se destaca

que la mayor parte de los empresarios, ignoran el enorme potencial que poseen las universidades para el apoyo que podrían brindarles en torno a las innovaciones de interés y no solo el cumplimiento del rol formativo que estas instituciones ejercen en la sociedad. Además, se desconoce la diferencia entre Universidad y Centro de Investigación; no obstante, la mayoría de los empresarios coinciden en trabajar con las universidades.

Por otro lado, la estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación, identificaron las siguientes causales de la deficiencia de la innovación en el Perú: Insuficientes incentivos para la innovación, reducida masa crítica de personas altamente calificadas, deficiente nivel de calidad de los centros de investigación, muy pocos resultados de investigación corresponden a la necesidad del sector socioeconómico, falta de información acerca de las condiciones del sistema, ineficiente gobernanza del Sistema Nacional de CTI. Todo ello genera un bajo nivel de competitividad, altos niveles de incidencia en problemática social y elevado grado de vulnerabilidad en el desarrollo productivo y social del país.

Para poder revertir esta situación es necesario e imprescindible el trabajo coordinado y articulado de múltiples actores, tales como: ciudadanos, institutos de investigación, universidades, empresas, sector público y Concytec para lograr el desarrollo del Sistema Nacional de Innovación. Además de trabajar de manera integrada con los diversos sectores, entre ellos, salud, agricultura, educación, energía y minas, producción, ambiente.

Finalmente, la labor de CTI deberá estar totalmente enfocada en el fortalecimiento del sector productivo, que son las MYPES, PYMES y grandes empresas, mediante instrumentos de políticas priorizados. Para poder lograr dichos instrumentos de política priorizados, se debe invertir en extensión tecnológica, centros de investigación, parques científicos y tecnológicos (PCTs), innovación pública, gobierno digital, programas de acción pública, programa de desarrollo de proveedores, capacitación de talento humano, incentivos fiscales, apoyo a clústeres productivos, compras públicas de innovación (CPI).

Bajo este contexto, y teniendo como objetivo el establecimiento de un sistema educativo y de capacitación para la formación y acumulación de la fuerza laboral, es necesaria la creación de un cuerpo de investigadores en CTI en nuestro país, así como la realización de un programa de acceso a bibliotecas virtuales especializadas. El MEF–Ministerio de Economía y Finanzas creó en el año 2006 el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad, con el propósito de cofinanciar proyectos dirigidos al impulso de la investigación y el fortalecimiento de capacidades en innovación productiva, encargándole al Ministerio de la Producción en el año 2007 la administración de un fondo concursable con la utilización de sus recursos. El objetivo del FIDECOM es beneficiar al sector empresarial, asociaciones civiles de índole productivo y microempresas formales asociadas con instituciones de la academia, para el desarrollo de proyectos de innovación productiva y el fortalecimiento de capacidades de generación y transferencia de conocimientos tecnológicos orientados a la innovación y la gestión de empresas.

Aun existiendo iniciativas recientes por parte de la academia con mayor dinamismo en I+D+i, así como la existencia de primas destinadas a actividades de colaboración en fondos, como es el caso de FYNCYT, los esfuerzos en materia de investigación científica e innovación entre las universidades y el sector productivo continúan siendo poco significativos, a pesar de la Ley N° 30309, que impulsa la investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica.

Si bien es cierto, se puede afirmar que actualmente se está hablando mucho sobre innovación y sobre la necesidad de innovar en el sector turismo y dado que el sector es una industria tan rica y variada, también existe una multitud de innovaciones que las empresas turísticas pueden incorporar a sus productos y servicios, sin embargo, esto se debe trabajar en forma conjunta con todos los agentes involucrados en el sector, con el fin de hacer un turismo sostenible en beneficio de las actuales y las futuras generaciones.

Definitivamente el turismo es un sector de gran envergadura en un país como el nuestro, pero tenemos el gran reto de reducir problemas en aspectos políticos, económicos, sociales y ambientales. El escenario actual del sistema de innovación traduce la existencia de oportunidades de aprendizaje experiencial los que devienen de vivencias positivas que se han tenido en los últimos años. Las autoridades en nuestro país deben tomar conciencia de la importancia que implica propiciar la articulación entre las políticas multisectoriales y las políticas de competitivi-

dad, siendo esto el factor clave de éxito. Queda sobre entendido que, la base de la competitividad es la innovación, por lo que, todo esfuerzo debe estar dirigido al desarrollo e implementación de políticas públicas y de planes estratégicos para dar impulso a la innovación y el fortalecimiento a cada uno de los componentes del sistema.

## **Gobierno Regional La Libertad**

Bajo la experiencia de otras regiones; el Gobierno Regional La Libertad–GRLL por medio del Consejo Regional de Competitividad viene impulsando la política de competitividad para responder a las exigencias de mercados globales y labrando el camino para ubicar en los próximos años a región La Libertad entre las mejores regiones del país, además de legitimar la política pública regional de innovación a través de los agentes más relevantes del sector público-privado de la región. Es así que, desde el año 2010, se evidencian importantes avances impulsados por las Gerencias Regionales de Cooperación Técnica y Promoción de la Inversión Privada, La Producción, Centro Regional de Planeamiento Estratégico, Agricultura, Comercio Exterior, Turismo y Artesanía, Planeamiento y Acondicionamiento Territorial, con la colaboración de aliados estratégicos como Asociación Solaris, de empresas privadas como Asociación Pataz, Minera Poderosa, Cedepas Norte, Cámara de Comercio y Producción La Libertad, la Universidad Nacional de Trujillo, así también la Dirección Mi Empresa de PRODUCE y Sierra Exportadora.

Estos avances se ven fortalecidos con la aprobación de la creación del Consejo Regional de Competitividad La Libertad, siendo el órgano de concertación, coordinación y articulación entre la diversidad de actores: del sector público y privado, encargados de dar impulso al desarrollo socioeconómico de la región por medio de la planificación, seguimiento y revisión de la efectividad de la política regional, propiciando su despliegue en forma articulada y descentralizada, constituyéndose espacios de consulta y de concertación de actividades y soporte a la gestión del Gobierno Regional, conduciendo a la consecución de los objetivos institucionales, regionales y nacionales.

Por lo tanto, la Región La Libertad busca asumir el rol promotor, planteando a los diversos actores regionales: Cámara de Comercio, Gerencias sectoriales del Gobierno Regional, Municipalidades y otros; el compromiso de formular, aprobar y lanzar una Estrategia de Competitividad Regional, traducida en una propuesta basada en construir tanto políticas públicas como un accionar operativo orientado a la maximización del aprovechamiento de las capacidades productivas regionales; es decir, ya se planteaba la instalación de un Ecosistema de Innovación y Competitividad en nuestra región.

En tal sentido, desde el 2015 se le encarga, a la Gerencia Regional de Producción del Gobierno Regional la Libertad, en su calidad de Coordinadora Ejecutiva de la Secretaría Técnica del Consejo Regional de Competitividad La Libertad, impulse la ejecución del Plan de Acción, asimismo las políticas de Competitividad Nacional. Para tal fin, se acuerda conformar las mesas téc-



nicas por cada pilar de la competitividad, las que serían lideradas por cada Gerente Regional Sectorial, logrando particular dinamismo y compromiso, la Mesa Técnica de Innovación, a cargo de la Gerencia Regional de Producción.

Sin embargo, aún se requiere abordar competencias en I+D+i, tanto de actores del estado, como de la empresa, academia, y sociedad civil, quienes propiciarán la consolidación de un ecosistema regional de innovación, pues aún tenemos insuficiente presencia de gestores del estado, empresa, academia y sociedad civil sensibilizados y capacitados en I+D+i para consolidar el ecosistema regional de innovación. Para ello, se requiere la ejecución de talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a gestores públicos, de empresa privada, academia y otras organizaciones convocadas, además de desarrollar una movilización colectiva para reconocer el ecosistema y comprometer a todos los actores.

En la Región se han identificado diversos problemas que necesitan mejorarse en el ámbito de la innovación; en tal efecto, se debe considerar la implementación del ecosistema de innovación por diseño para que contribuya a la competitividad de la región, para ello es conveniente tomar en cuenta el Modelo Medellín como referente de éxito que contribuya en nuestra aplicación.

El departamento de La Libertad posee una fortaleza turística inigualable en comparación con otros, pues tiene un clima agradable, playas, vistosos paisajes, recursos arqueológicos coloniales y culturales importantes, sus tres regiones naturales permiten disfrutar de una diversidad de ecosistemas e incrementar el desarrollo de un turismo ecológico y de aventura. Es así, como

ostentamos títulos que nos proporcionan una gran ventaja competitiva a nivel nacional, los cuales deberían ser utilizados a nuestro favor como parte de una estrategia de marketing turístico: “Capital Internacional de la Primavera”, “Patrimonio Cultural de la Humanidad: Chan Chan”, “Capital de la Marinera”.

Según el Plan Estratégico Regional de Turismo de La Libertad (PERTUR, 2011); en la Región La Libertad se presentan debilidades en el sector turismo, en lo que se refiere a planeamiento y gestión, considerándose falta de dirección articulada y concertada de autoridades y organizaciones como: gestores culturales, municipalidades, gobierno regional; planificación y gestión en forma individualizada, los gobiernos locales presentan variedad de gestores, situación que impide la estructuración y articulación de los planes; existiendo reducidos mecanismos de coordinación entre el sector público.

Por otro lado, en los gobiernos locales persiste un escaso conocimiento del rol que les toca desempeñar en cuanto a planificación y desarrollo de la actividad turística y en la valoración de los recursos naturales y culturales, existe un reducido trabajo sostenido; en las municipalidades no encontramos oficinas de turismo; no existe una continuidad en las políticas locales, debido a los constantes cambios de autoridades; no tenemos un plan de desarrollo de capacidades; se carece de políticas y control de calidad de servicios; no contamos con presencia institucional en los alrededores de Trujillo: Indecopi, División de Turismo y Ambiente de la PNP; ausencia de competencias logísticas para preservar los recursos y prevenir invasiones o perjuicios por parte de la Dirección Regional de Cultura.

A nivel de provincias no se realizan estudios mercadológicos en el sector turismo; pocos proyectos de inversión turística, infraestructura deficiente tanto en los servicios de comunicación y servicios básicos en las afueras de los perímetros urbanos importantes de nuestra región, refiriéndonos a electricidad, agua potable, centros de salud e infraestructura vial; falta de planes de desarrollo urbano y de ordenamiento territorial en las afueras de la ciudad, lo que origina un crecimiento caótico y desorganizado de las urbes; incumplimiento de las normas ambientales, lo que coadyuva a un defectuoso e ineficiente control de los residuos sólidos y líquidos, procedentes de las diversas actividades empresariales y civiles existentes; presencia de desperdicios en los perímetros de las ciudades, carencia de rellenos sanitarios apropiados; multiplicidad de recursos con vasto potencial turístico pero desprovistos de infraestructura y servicios adecuados; los insuficientes equipamientos turísticos no se sujetan a las reglamentaciones existentes (zonas de sierra y ceja de selva); escaso mantenimiento en las áreas libres y monumentos (ornato y limpieza públicos); carencia de control en zonas agrícolas que perjudica la salud de los pobladores; falta de protección de los recursos patrimoniales reflejado a través de las constantes invasiones a zonas arqueológicas, destrucción y desgaste tanto de los recursos naturales como culturales; poseemos recursos turísticos con un atractivo impresionante pero carentes de investigación, preservación y puesta en uso turístico.

En lo que respecta a productos turísticos, nos encontramos con una carente cultura de innovación en los productos y servicios turísticos ofertados, lo que origina un registro de perma-

nencia del turista de dos días a menos; sistema de señalización turística escasa; en las universidades la enseñanza en turismo no es acorde con la realidad regional y tampoco se mantiene una coordinación y armonización con los sectores público-privado quienes participan en la actividad turística; insuficiente cantidad de centros de estudios en formación turística en provincias fuera de Trujillo; planta turística escasa y ausencia de categorización; la prestación de los servicios turísticos no cuentan con un nivel de calidad uniforme.

Existe un porcentaje relativamente alto de expectativas de atención no cubiertas; esto es en higiene, transporte público, alojamientos, calidad de atención, diversión y ocio, cuidado en manipulación de alimentos, información al turista y otros servicios complementarios; la oferta turística se centraliza en Trujillo y Pacasmayo; captación y contratación de recurso humano técnico o insuficientemente capacitado; falta de interés por parte del sector empresarial de esta actividad en los temas de adiestramiento y capacitación; inexistencia de estudios que distingan nichos de mercado originando desequilibrio entre la oferta y la demanda; inseguridad ciudadana; falta de control en la cobranza por servicios (precios demasiado elevados para servicios semejantes); inobservancia de las normas municipales por parte de los ciudadanos así como de las autoridades; escaso nivel de asociatividad; ausencia de guías especializados en segmentos nuevos; carencia de seguridad en los atractivos y recursos turísticos; operatividad en los servicios de vuelos y aeropuertos limitados de acuerdo al clima estacional (neblina); planta turística tradicional, ausencia de proyectos turísticos innovadores tales como: restaurantes te-

máticos, centros de interpretación, eco hoteles, eco museos, agencias de viajes especializados, boulevard artesanal y gastronómico con talleres de enseñanza, centros de turismo místico, centros de turismo vivencial, centros de turismo de aventura, entre otros.

En cuanto a promoción, comunicación y comercialización, tenemos lo siguiente: reducidas cadenas de valor y los respectivos mecanismos oportunos y apropiados de promoción y comercialización en la oferta turística que articulen en forma adecuada los bienes y servicios para los mercados altamente potenciales; escasez de operadores turísticos en las afueras de la ciudad de Trujillo; el sector privado no cuenta con un programa de promoción regional moderno para la comercialización del destino; falta de inversión por parte del sector empresarial en la contratación de servicios profesionales debidamente especializados en promoción, comunicación y comercialización; para la difusión y promoción del turismo no contamos con una suficiente utilización de los medios de comunicación locales; limitada conciencia turística así como ausente identificación cultural por parte de los pobladores; tendencia descendente en el turismo receptivo (menos del 2 % de extranjeros que llegan a Perú); escasa difusión de la participación del gobierno regional y local en el clúster turístico; población local débilmente sensibilizada y concientizada en lo referente al turismo.

Es importante conocer nuestros recursos, realidad de la infraestructura y de servicios, para que así se puedan hacer mejoras para el fortalecimiento e impulso de la competitividad. No cabe duda que, contamos con un buen potencial en desarrollo en lo

que se refiere a turismo, pero nos encontramos lejos de alcanzar los logros esperados, tanto a nivel nacional como internacional; si contáramos con gestores capacitados con un alto nivel de creatividad y con un espíritu de cambio e innovación, lograríamos una mayor demanda con nuestros recursos naturales, culturales e históricos, puesto que así el servicio sería de calidad y competitividad, en relación con otros lugares tanto en el Perú como fuera de él.

La región La Libertad cuenta con múltiples recursos turísticos importantes para la recreación, coloniales, humanos y arqueológicos que desde ya lo hacen competitivo, pero aún nos falta desarrollar y fortalecer cada una de estas fortalezas, lo que permitiría que el turismo en la región se encuentre en una posición capaz de competir dentro o fuera del país, con una infraestructura moderna y calidad de productos y servicios a la vanguardia.

Por otra parte, en la sierra liberteña hay recursos que aún no han sido explotados y están expuestos a la destrucción y deterioro por la acción de las mismas personas, el tiempo y el clima; esto se debe a que, por razones financieras y presupuestarias por parte de la administración pública todavía no se han realizado las habilitaciones turísticas de los mismos.

## **Trujillo**

En Trujillo es donde encontramos la mayor parte de infraestructura y equipamiento, por ende, los turistas gozan de un mejor

servicio, mientras que, en el interior, el acceso vial, los servicios de alojamiento y alimentación aún constituyen limitantes para un desarrollo turístico favorable.

Hasta el año 1996, el turista nacional tenía un promedio de permanencia en la región de 1.7 días, para el año 2001 este índice ha sufrido una disminución, llegando a un promedio de su permanencia de 1.3 días. En cuanto a la permanencia del turista extranjero sucedió lo mismo, en el año 1996 la permanencia del turista extranjero en la región era 2.2; bajando en el año 2001 a 1.8 días aproximadamente (turismo corredor). Vemos que conforme pasó el tiempo el índice de permanencia de los turistas tanto nacionales como extranjeros, ha ido disminuyendo lentamente. Este comportamiento se debe a la pasividad de nuestra ciudad, contamos con escasos lugares de esparcimiento y distracción, así como una ausente promoción de los pocos lugares de diversión existentes.

Existen algunas escuelas con currículas obsoletas e inapropiadas, puesto que hay una deficiente formación profesional en cuanto a turismo se refiere. Así mismo, las empresas e instituciones involucradas en este segmento necesitan una visión de desarrollo empresarial integral con miras de lograr un desarrollo sostenible del turismo en nuestra región. Limitada representatividad de los gremios del sector. Escasa capacitación del recurso humano en cuanto al servicio y la atención de todas las actividades inmersas en este sector.

En el Distrito de Huanchaco, Provincia de Trujillo, Región La Libertad, está situado el balneario de Huanchaco, el cual se ha

convertido en un destino potencial turístico que tiene una diversidad considerable de recursos culturales y naturales, con una riqueza histórica, variada gastronomía, arquitectura, con leyendas y tradiciones diversas, con una antigüedad que avalan a un pueblo surgido de la región costera expresándose en la pintura, artesanías pintorescas, arte; con una cultura ancestral con sus caballitos de totora, indudablemente con una riqueza invalorable.

Lamentablemente, Huanchaco no se encuentra al margen de la problemática turística nacional mencionada, pues frente a esta realidad turística alentadora, nos enfrentamos a otra proveniente de una ausente planeación estratégica comercial competitiva que ayude a lograr que Huanchaco se posicione como un lugar turístico digno y exitoso.

Es preciso mencionar las limitantes que impiden el desarrollo sostenible de esta actividad, así tenemos la oferta de productos tradicionales frente a la cultura de innovación turística en otras regiones; no contamos con una adecuada infraestructura (vial, hotelera, señalizaciones, entre otros), inseguridad en la región, deficiente coordinación sectorial, pública y privada con políticas de gobierno desasociadas que poco o nada ayudan al logro y fortalecimiento de la competitividad del sector ecoturismo, grado de calidad tanto de los productos y servicios eco turísticos ofertados muy bajo, falta de una cultura turística en los ciudadanos originada por el bajo nivel de educación y valores de la población (falta de limpieza), estancamiento estratégico comercial, que se traduce en una precaria visión de desarrollo y progreso, ausencia de un marco institucional con políticas de estado claras y sostenibles y una falta de liderazgo y compromiso de todos los sectores.



Abordando nuestro escenario referente al Ecoturismo en Huanchaco, (2010); tenemos conocimiento de la forma sistemática con que se viene produciendo el deterioro ecológico en el mundo, y esto lo percibimos en el medio local: Huanchaco; las entrevistas realizadas nos dan un aporte importante, las mismas que nos llevan a reflexionar: falta de limpieza, escasa concientización y limitados presupuestos. Sin embargo, es preciso aclarar que en Huanchaco encontramos fortalezas inminentes en: cultura, historia y ubicación.

En cuanto a historia y cultura favorables, Huanchaco recoge creencias y costumbres diversas, años de historia garantizan a una población que nació de la zona costera, afirmándose en el arte, artesanía, pintura, cuentos; además cuenta con los tradicionales caballitos de totora, lo que permite el enriquecimiento del aspecto cultural e histórico del balneario de Huanchaco, impulsándolo hacia el desarrollo y progreso de la actividad ecoturística, pero esto depende en gran parte, de la intervención eficiente de las autoridades competentes y el empuje que se le ponga a esta ventaja existente.

Ubicación a favor, puesto que, Huanchaco se ubica en una privilegiada zona de la región costa, su climatología es favorable para el desarrollo del sector pesquero, las actividades artesanales, la actividad turística, el surf, al igual que, la conservación de un diverso ecosistema con una fauna y flora múltiple, asimismo de restos arqueológicos invaluable, entre ellos, El Cerro Campana, Las Lomas de Lachay, Los Pantanos de Huanchaco y el desarrollo

de los totorales, éstos últimos constituyen el símbolo de Huanchaco, siendo un elemento valioso pro-ecoturismo.

Al otro extremo, encontramos una serie de factores que impiden el desarrollo y fortalecimiento de todas estas fortalezas: la falta de limpieza, en el balneario de Huanchaco encontramos una falta de cultura ciudadana la cual se ve reflejada en la suciedad que encontramos tanto en las playas como en las calles mismas (desperdicios en todas sus magnitudes). Para conseguir que Huanchaco se convierta en una zona ecoturística, es necesario erradicar la presencia de las aguas servidas de la ciudad Trujillo, así como, luchar contra la displicencia por parte del gobierno que busca hacer pozas de oxidación y buscar alternativas de solución para contrarrestar el daño que causa la ejecución de la tercera etapa de Chavimochic.

Ecoturismo es un viaje ecológicamente responsable en áreas las cuales permitan admirar y disfrutar de la naturaleza y sus valores culturales, colaborando de esta manera a su preservación, generando un mínimo impacto ecológico y cultural y una dinámica participación social y económica en beneficio para la población. Por otro lado, turismo ecológico es una alternativa para la actividad turística, priorizando la conservación de la naturaleza, cultivando una estrecha relación con el ecosistema, buscando la preservación de su riqueza natural y cultural, contribuyendo de esta manera al desarrollo socioeconómico de la localidad.

El turismo ecológico tiene algunas normas, principios o reglas. Al visitar un área natural y ser considerada ésta como actividad ecoturística, se debe cumplir con diversos propósitos, entre

ellos, fomentar respeto y crear conciencia ambiental y cultural, proporcionar vivencias agradables tanto para los turistas como para los dueños de casa, reducir efectos negativos físicos y sociales, es decir para el medio ambiente y la población, fortalecer la acción participativa social significativa de la comunidad local, así como suministrar beneficios financieros, crear sensibilidad dirigida al clima coyuntural político, social y ambiental de los países visitantes y apoyar los derechos humanos universales y las leyes de trabajo.

Es así como nos enfrentamos a un grave problema, escasa cultura ciudadana; los pobladores no somos conscientes del gran daño que causamos a nuestro alrededor. Es un trabajo arduo y complejo que debe iniciarse en la educación de nuestra niñez, en casa y en las instituciones educativas, es importante inculcar valores y principios morales que permitan desarrollar actitudes beneficiosas y adecuadas para el cuidado de nuestro medio ambiente.

Finalmente, nos enfrentamos a la falta de presupuesto, puesto que, el Distrito de Huanchaco no es considerado un atractivo para la inversión por parte de los empresarios y las empresas privadas. Para lograr inversión responsable, se necesita generar y garantizar un beneficio financiero a la zona receptora. Desde otra perspectiva, existe en la actualidad una escasa integración de redes que promuevan y faciliten la innovación en el ámbito local y regional; puesto que la política regional no integra a los actores que deben involucrarse, por lo tanto, las entidades públicas y empresa privada implementan procesos para mejorar la compe-

titividad sin incluir la investigación y el desarrollo de tecnologías propicias. Esto trae como consecuencia, el encasillamiento de empresas sólo al ámbito local, inclusive muchas empresas fenece y tienen que retirarse del mercado competitivo sin opción a mejorar sus condiciones.

Por otro lado, en el sector público, las entidades del Estado, lentamente logran mejorar indicadores sensibles en el bienestar común y calidad de vida, como son: pobreza, desnutrición infantil, analfabetismo, problemas de delincuencia e inseguridad, entre otros. En la región, los indicadores que hacen la diferencia con otras regiones en relación con su desarrollo no logran impactar en el logro de sus objetivos según prioridades.

Definitivamente, existen insuficientes recursos para el desarrollo de las actividades en Innovación y Desarrollo Tecnológico; pues no existe un Programa Especializado para implementar procesos de I+D+i de forma integral y sostenible. Así mismo, la ausencia de una red integrada de entidades emprendedoras hace que los escasos recursos destinados se diluyan en acciones poco sostenibles. Por otro lado, la desconfianza y aversión al riesgo de las empresas en invertir en I+D+i, aleja más el aporte para el financiamiento privado. No obstante, esta situación genera una limitada competitividad regional de entidades públicas y privadas, relacionadas a la limitada adopción de procesos de I+D+i. Todo ello se traduce en el efecto final del bajo nivel de competitividad y desarrollo socioeconómico en el distrito de Huanchaco.

En conclusión, el distrito de Huanchaco posee un alto potencial turístico en desarrollo, pero aún nos encontramos lejos de conseguir cifras significativas en el contexto nacional, por tal motivo es de suma importancia construir ventajas competitivas y comparativas en relación con otros destinos nacionales, para este fin es indispensable conocer nuestros recursos, limitaciones, debilidades en lo que concierne a nuestra infraestructura y servicios. Si logramos matizar con creatividad e innovación nuestros atractivos culturales, históricos y naturales, alcanzaremos una mayor demanda proveniente de un mejoramiento en la calidad de servicio y por consiguiente lograremos emerger nuestra dinámica competitividad a nivel mundial.

### **Enfoque de la investigación**

El propósito de este estudio es fortalecer las capacidades de innovación en ecoturismo, a través de la aplicación de un programa de gestión basado en el Modelo Medellín para la Municipalidad distrital de Huanchaco durante el 2020.

Considerando este contexto, el presente trabajo de investigación, tiene por finalidad desarrollar un programa de gestión orientado al fortalecimiento de las capacidades de innovación en el sector ecoturismo, basado en las experiencias del Modelo Medellín, coadyuvando a la consolidación de un sistema de innovación para la Municipalidad de Huanchaco, que permita incrementar los niveles de competitividad del desarrollo socioe-

conómico del sector, el mismo que solucionará el problema de investigación planteado: ¿En qué medida y cómo el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020?, desprendiéndose asimismo los siguientes problemas específicos: PE<sub>1</sub>: ¿En qué medida resulta efectiva la aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco–2020?, PE<sub>2</sub>: ¿Cuáles son los niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo antes y después de aplicar el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín?, PE<sub>3</sub>: ¿Cuáles son los niveles de las dimensiones perspectivas de transformación, perspectivas de soporte, perspectivas cohesionadoras, perspectivas marco, eficiencia y eficacia antes y después de aplicar el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín?, PE<sub>4</sub>: ¿En qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las perspectivas de transformación de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco?, PE<sub>5</sub>: ¿En qué medida el Programa de Gestión basado en el

Modelo Medellín fortalece las perspectivas de soporte de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco?, PE<sub>6</sub>: ¿En qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las perspectivas cohesionadoras de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco?, PE<sub>7</sub>: ¿En qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las perspectivas marco de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco?,

PE<sub>8</sub>: ¿En qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece la eficiencia de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco?, PE<sub>9</sub>: ¿En qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece la eficacia de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco?, PE<sub>10</sub>: ¿Cuál es la realidad problemática que afronta la gestión de fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco?, PE<sub>11</sub>: ¿Cuáles son los lineamientos principales del modelo Medellín para el fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco?.

El presente libro, se justificó al surgir la necesidad de diseñar un programa de gestión a fin de fortalecer las capacidades de innovación en el clúster ecoturístico en el distrito de Huanchaco, tomando como base la experiencia de la ciudad de Medellín a través de Ruta N promovida por la Municipalidad de Medellín, la cual a través de un trabajo articulado con la empresa privada ha logrado impulsar y fomentar el desarrollo de clústeres innovadores apoyados en tecnología, que ayudaron al fortalecimiento e incremento de la competitividad de la ciudad de Medellín quienes hoy por hoy se mantienen a la vanguardia. No obstante, en el sector turismo, Medellín ha progresado sustancialmente hasta el punto de posicionarse en el tercer lugar de preferencia turística para los visitantes internacionales. Modelo Medellín es considerado como un referente de éxito cuyo norte es la innovación, a través de Ruta N busca consolidarse como referente de competitividad en Latinoamérica y a nivel mundial.

El ecoturismo garantiza un magnífico fenómeno de desarrollo económico y aprovechamiento sostenible de la naturaleza, clúster que como negocio no sólo le proporciona un valor agregado a un área natural, sino que promueve y contribuye a la protección de nuestras zonas naturales. Si bien es cierto, esta actividad económica en el mundo está singularizada por una progresiva y precipitada inclusión del conocimiento en la cadena de producción de bienes y servicios, contradictoriamente, vemos un contexto en nuestro país totalmente distinto, dado que nuestra economía viene ganando un dinamismo de innovación lastimosamente aletargado, existiendo un vacío en la elaboración de políticas públicas sobre la conducta innovadora y comportamiento tecnológico en este sector.

Es así como haciendo un análisis desde un enfoque de Competitividad Sistémica en el sector ecoturismo de nuestra región, nos encontramos ante diversos problemas: falta de capacidad de innovación, asignación insuficiente de recursos en la economía, escasa formación de estructuras a nivel de la sociedad para una interacción estratégica, deficiente gestión y organización; surgiendo así la necesidad de considerar el Modelo Medellín, ciudad que apostó por el conocimiento y la innovación, como un referente de gestión exitosa en el proceso de transformación, social, cultural, urbana y económica. Consideramos de vital importancia volcar nuestra investigación sobre este modelo con el fin de conocer su experiencia y lograr los objetivos trazados. Nuestro deseo es fomentar y fortalecer las capacidades de innovación, así como, un nuevo espíritu empresarial a través de un trabajo organizado tras un objetivo común: transformar el balneario de Huanchaco



y convertirlo en un destino turístico digno de una postura de calidad inminente.

¿Por qué se toma el Modelo de Medellín como referente para el cumplimiento de nuestros objetivos? Medellín, es la primera ciudad colombiana que cuenta con un programa estatal fiel al prototipo de ciudad inteligente. Ciudad reconocida y galardonada por su transformación social, económica y cultural convirtiéndose en un punto de captación para los inversionistas extranjeros y para el turismo. Premiada por el Walll Street Journal y Citibank como la ciudad del año en Innovación a nivel mundial. Medellín aceptó el gran desafío de convertirse en una Ciudad Inteligente, sociedad responsable que supo combinar la participación ciudadana, beneficios de la innovación y modernas tecnologías para hacer frente la demanda de un mundo globalizado.

Medellín es la ciudad pionera en Innovación. ¿Cómo lo ha logrado? Inspirados en el modelo de las Startups de Silicon Valley: paraíso tecnológico y emprendedor. Es aquí donde descubre una bifurcación perfecta para que los objetivos como sociedad se conviertan en oportunidades beneficiosas para emprendedores que hagan innovación social a través del uso de la tecnología. Los gobiernos locales se enfocaron en combinar y armonizar cultura ciudadana, seguridad, tecnología, cultura de emprendimiento, cultura de innovación; para lograr el desarrollo socioeconómico y cultural de la ciudad.

Nuestra meta es que al igual que Medellín, nuestra ciudad logre el empoderamiento y asuma el gran desafío de su transformación a través de un trabajo consensuado entre la Alcaldía

del distrito de Huanchaco y la empresa privada, para impulsar y fomentar el desarrollo de negocios innovadores asentados en la tecnología que ayuden a elevar la competitividad del distrito en materia de ecoturismo.

¿Cuál es el valor teórico de nuestra investigación? La importancia radica en la solución de diversas problemáticas existentes en el Distrito de Huanchaco, partiendo de los conocimientos obtenidos y antecedentes, los cuales permitirían el desarrollo de investigaciones futuras en el campo empresarial. Al presentarse y generar la propuesta y la competitividad en dicho Distrito, se dará inicio al desarrollo local y regional, el estudio del marco teórico permitirá comprender mejor la información que se obtiene después de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos de las diferentes categorías del modelo Medellín.

El fortalecimiento de los sistemas de innovación a través de la integración del conocimiento en la producción de bienes y servicios en el sector ecoturismo, tomando como referente la ciudad de Medellín, permitirá la realización de futuras investigaciones, las cuales abrirán oportunidades para dar un mayor enfoque empresarial en otros sectores como el agrícola, pesquero, minero; entre otros, tomando como punto de partida la mayor valorización y atención del medio ambiente, valor ecológico, científico, social y cultural de nuestros recursos naturales.

Este trabajo de investigación tiene una gran relevancia social, pues permite comprender en qué consiste la innovación de ecoturismo, tomando como referencia diversas fuentes bibliográficas que sustentaron el Modelo Medellín. Esta información nos

permite medir la problemática existente en el Distrito de Huanchaco y poder realizar el proyecto que promueva el fortalecimiento de las capacidades de innovación de ecoturismo en el distrito de Huanchaco, que coadyuve a la articulación de todos los actores del ecoturismo: Gobierno, Academia, Empresas y Sociedad Civil. Todos estos actores conjuntamente contribuyen al desarrollo y mejora de la competitividad enfocados en la innovación.

El Modelo Medellín es un caso de éxito: Ciudad más innovadora del Mundo, Premio City of the year, la economía más creciente en América Latina (Global Metro monitor Broonning Institute, 2014), Ciudad más innovadora del Mundo (Wall Street Journal, 2016) y actualmente, más de 135 empresas de Tecnología de 22 países eligieron Medellín para CRECER. El distrito de Huanchaco, tiene fortalezas como debilidades, pero su factor relevante, es que tiene actitud y aliados para iniciar este proceso de cambio basado en la innovación.

La implementación del modelo de ecoturismo sostenible en el balneario de Huanchaco debe ser una realidad ineludible de importantes beneficios sociales, económicos, políticos y culturales. La industria ecoturística es un extraordinario impulsor del desarrollo socio-económico del país gracias al elevado valor agregado que comprende su desenvolvimiento, al alto efecto multiplicador producida por su demanda agregada, y al significativo efecto de aceleración en el nivel de inversión en infraestructura y equipamiento. Somos un país en vías de desarrollo con invalorable recursos naturales y culturales los cuales aportan una de las grandes probabilidades de desarrollo integral de nuestra región.

El ecoturismo es un fenómeno muy complejo que necesita una intervención multidisciplinaria y multisectorial para su evolución. Es importante considerar su envergadura como alternativa económica y social, que debida y oportunamente planificada se convertiría en un mecanismo de desarrollo sostenible y en una actividad promisoría que lograría posicionar al balneario de Huanchaco como un destino turístico exitoso para nuestra región. Con el modelo Medellín recogeremos toda la información bibliográfica que nos ayude a iniciar el estudio de este proceso de cambio basado en el conocimiento y la innovación.

Respondiendo a la pregunta ¿qué tan conveniente es nuestra investigación?, tomando como referente el modelo de Medellín la presente investigación busca impulsar el desarrollo de negocios innovadores en el sector ecoturismo del balneario de Huanchaco, a través de la generación de un incremento en el valor comercial de los productos y servicios que oferta este clúster estratégico, con el afán de incrementar la competitividad del distrito y promover el desarrollo socioeconómico y cultural en Huanchaco. Buscamos además contribuir con la creación de una identidad turística distrital entre sus pobladores, el fortalecimiento de un ecoturismo sostenible en armonía con nuestra naturaleza y la creación de microempresas comunitarias.

Para el 2021 haciendo un análisis prospectivo visionamos a Huanchaco como ciudad innovadora, sustentable e inteligente. Nuestro interés es el logro y fortalecimiento de la competitividad y sustentabilidad en la oferta ecoturística del balneario de Huanchaco, tanto en el mercado nacional como internacional y de esta

manera ayudar con la generación de empleo, captación de divisas y fomentar el desarrollo del distrito; contribuyendo por otro lado, al mejoramiento de los niveles de vida y de educación de sus pobladores, así como la conservación de los recursos ecoturísticos del balneario de Huanchaco.

Considerando la utilidad metodológica, es preciso considerar los procedimientos fundamentales de toda investigación, contemplando para ellos los instrumentos que se requieren para el recojo de la información pertinente, determinando su validez y permitiendo, sobre esta base plantear nuevas investigaciones experimentales y/o correlacionales, que conjuntamente aporten a la solución de problemas diversos. Finalmente, podemos asegurar que esta investigación nos facilitará analizar, describir y explicar objetivamente el vínculo existente entre la innovación y el ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

¿Cuáles son las implicancias prácticas de esta investigación, es decir, contribuirá con la solución de algún problema práctico?, sin lugar a dudas esta investigación dará impulso al avance ecoturístico del Distrito de Huanchaco, así como también inducirá al fortalecimiento de las capacidades de innovación eco turística en dicho lugar, logrando integrar a los actores que están inmersos en el ecoturismo, siendo entre ellos, sus pobladores, infraestructura y el medio ambiente. Se desea conocer problemas puntuales de una población específica referente a la autoconstrucción sin supervisión técnica, así como en buscar alternativas de solución viables y llevar a cabo una adecuada propuesta de desarrollo que conlleve al fortalecimiento de las capacidades de innovación de ecoturismo en el distrito de Huanchaco. Esta propuesta facilitará

la generación de futuras inversiones, creación de puestos de trabajo, así como innovación, protección y preservación del patrimonio natural y cultural de la zona.

Finalmente, justificamos su relevancia para la sociedad, puesto que los resultados conseguidos serán de gran utilidad para todos los agentes comprometidos en el proceso de desarrollo y fortalecimiento de la innovación en el sector ecoturismo del Distrito de Huanchaco, al permitir adquirir nuevos conocimientos referentes a las capacidades de innovación en ecoturismo, orientados a facilitar la toma de decisiones efectivas referidos a los planes de desarrollo futuros tanto de la localidad, de la región y del país en general, permitiendo realizar capacitaciones y talleres de información y aplicación de los mismos.

El fin de esta investigación es involucrar a la población en general y lograr que la comunidad y pobladores resulten beneficiados, a la vez lograr la concientización de los mismos en el cuidado de los recursos ecoturísticos, tomando como referencia el modelo Medellín.

Bajo esta línea, se desprende el objetivo principal del presente trabajo de investigación, el cual es demostrar en qué medida y cómo la aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Asimismo, se desprenden los objetivos específicos o diagnósticos que se pretenden lograr, tales como: OE<sub>1</sub>: Establecer los niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo antes y

después de aplicar el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín, OE<sub>2</sub>: Determinar los niveles de las dimensiones perspectivas de transformación, perspectivas de soporte, perspectivas cohesionadoras, perspectivas marco, eficiencia y eficacia antes y después de aplicar el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín. Entre los objetivos de contrastación tenemos OE<sub>3</sub>: Demostrar en qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las perspectivas de transformación de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, OE<sub>4</sub>: Demostrar en qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las perspectivas de soporte de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, OE<sub>5</sub>: Demostrar en qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las perspectivas cohesionadoras de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, OE<sub>6</sub>: Demostrar en qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las perspectivas marco de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, OE<sub>7</sub>: Demostrar en qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece la eficiencia de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco y OE<sub>8</sub>: Demostrar en qué medida el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín fortalece la eficacia de las capacidades de innovación en ecoturismo de la Municipalidad Distrital de Huanchaco y finalmente entre los objetivos cualitativos OE<sub>9</sub>: Analizar la realidad problemática que afronta la gestión de fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipali-

dad Distrital de Huanchaco y  $OE_{10}$ : Determinar los lineamientos principales del modelo Medellín para el fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco.

A fin de lograr alcanzar lo propuesto en el presente trabajo de investigación se plantea la hipótesis general  $H_i$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020 y la hipótesis nula  $H_o$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Asimismo, se desprenden las siguientes hipótesis específicas:  $HE_1$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de transformación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco–2020,  $HE_2$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de soporte en la Municipalidad Distrital de Huanchaco–2020,  $HE_3$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas cohesionadoras en la Municipalidad Distrital de Huanchaco–2020,  $HE_4$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas marco en la Municipalidad Distrital



de Huanchaco–2020, HE<sub>5</sub>: El programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a eficiencia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco–2020, HE<sub>6</sub>: El programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.



## **Capítulo 2**

Fortalecimiento de las capacidades de innovación  
en ecoturismo

## **Literatura internacional: acercamiento a distintas variables**

A nivel internacional tenemos a Feria (2016), quien a través de su artículo buscó el fortalecimiento de la capacidad de innovación de las pymes que corresponden al segmento de transporte, enfatizando su grado de desarrollo, para lo cual se abordó la manera en que las organizaciones ejecutan, articulan y generan su potencial innovador en torno a los procesos de innovación; a fin de presentar evidencia de la estructura del conglomerado, el cual es realizado entre los años 2014 y 2015. La investigación es un estudio de caso, el cual se caracterizó por ser diagnóstico-descriptivo, transversal, y se llevó a cabo por medio de un cuestionario estructurado, con respuestas cerradas, a través de la escala de Likert (Ganzaroli et al., 2006).

El objetivo del análisis estadístico estuvo orientado a especificar, “medir” y determinar cuáles son los nexos principales que vinculan a las empresas del clúster de Transporte en Aguascalientes, con la finalidad de definir la capacidad de innovación, las debilidades y fortalezas del sistema de innovación en el estado y el papel que ejercen los agentes del sistema en éstas. Los resultados obtenidos arrojan problemas para gestar procesos de desarrollo local exitosos. Por ello, se recomendó la concertación y estructuración de una oferta integral de servicios y generación de estímulos de apoyo a la innovación en cada sector.

Este trabajo constituyó un gran aporte para mi investigación puesto que dejó evidencia de la persistencia de diversos problemas de coordinación entre las organizaciones que componen

el clúster de transporte, a pesar de contar con una red articulada que predispone un escenario interinstitucional adecuado y saludable para el desarrollo de la innovación y el aprendizaje. Entre estos problemas tenemos la escasez de información, la dualidad de actividades y, más que todo, la precaria motivación entre los empresarios para estimular, solicitar y contribuir en programas de capacitación, impidiendo de esta manera el fortalecimiento y sostenimiento de una postura participativa entre el sector industrial y el sistema educativo técnico que facilite el uso productivo de servicios.

Para los autores García et al. (2016) en su trabajo de investigación el impulso del empoderamiento y la mejora la calidad de vida de los círculos vulnerables en una determinada área natural protegida se alcanzaría a través del ecoturismo comunitario. El presente trabajo fue producto de una indagación territorial de carácter cualitativo en torno al rol de la comunidad en la preservación, respaldada en la observación y en los *focus group*, los cuales estuvieron compuestos por 11 personas adultas, siendo la gran parte prestadoras de servicios del sector turístico en el Ejido San Francisco. Por otro lado, el participante varón de 61 años se ocupaba principalmente de la explotación de madera de encino para la producción y comercialización de carbón. El desarrollo de este trabajo de investigación ayudó al proceso de potenciación del sector turístico en el Área de Protección de Flora y Fauna Sierra de Álvarez, Villa de Zaragoza.

Un resultado sobresaliente de este estudio es el diseño participativo de una ruta crítica que comprende actividades estraté-

gicas y los siete procesos para el desarrollo del sector ecoturístico en el lugar. En cuanto la colaboración de la colectividad en la conducción de las reservas naturales protegidas sea alta, su cumplimiento y colaboración en las políticas públicas de conservación también será alto. No obstante, una población local empoderada establecida dentro de las reservas naturales protegidas es decisivo y clave para el logro de la conservación de la diversidad biológica y mejora de las condiciones de vida de los pobladores. Asimismo, para lograr un turismo sostenible es crucial el empoderamiento comunitario (Cole, 2006).

Las conclusiones que se presentaron en esta investigación estuvieron enfocadas en el escaso reconocimiento que se tiene sobre las iniciativas y decisiones emitidas por las mujeres dentro de la comunidad. Estamos frente a un escenario de desigualdad, siendo éste el desafío más significativo para el empoderamiento del grupo y de la comunidad de San Francisco. Inclusive, determinaron que el ecoturismo serviría como medio para fomentar una mayor igualdad, así como motivar la conservación de las áreas naturales protegidas. Por consiguiente, es indispensable incorporar el enfoque de género en todas las fases de la ruta crítica propuesta por el grupo, considerando que las ventajas se manifiesten en forma directa en las mujeres, su círculo familiar, su comunidad y sobre el estado de preservación de su riqueza natural.

Es importante rescatar de este artículo la importancia de los *focus group* como técnica apropiada y ventajosa en el proceso de empoderamiento, puesto que se genera la participación valiosa de personal especializado en la materia en el cual se desarrollan y comparten una gama de conocimientos y experiencias entre

investigadores y participantes. Su utilidad va más allá si los participantes de estos grupos focales están comprendidos por funcionarios públicos y personajes destacados de la comunidad que impulsan y fomentan la confianza y el compromiso de todos los actores involucrados hacia una perspectiva compartida. La ruta crítica edificada en forma participativa por medio del equipo que articula el turismo, la unidad administrativa de las áreas naturales protegidas y los académicos, constituyen un mecanismo invaluable para el logro del empoderamiento en la localidad.

Morales et al. (2016), en su artículo buscaron establecer ciertas estrategias a fin de reforzar las capacidades para la innovación en las MYPE. Considerando esta finalidad, es que se realizó una clasificación y verificación de la literatura académica en el marco de las capacidades para la innovación, mostrándose en estos la urgencia de actuar en tres competencias: exploración, explotación y mantenimiento. La documentación académica suele evidenciar mecanismos de fortalecimiento dirigidas a organizaciones que perciben de los medios suficientes para desarrollar capacidades orientadas a innovación; por lo tanto, las micro y pequeñas empresas necesitan de la misma manera de acciones, adecuadas a sus limitaciones con la finalidad de poder desarrollarse y permanecer en el mercado. Se mostraron los procesos relacionados a las capacidades para la innovación, enseguida se muestra el desarrollo metodológico, posterior se exponen los mecanismos que ayudarían con el fortalecimiento de todas las capacidades encontradas. Finaliza con una recomendación producto de la explicación de los aspectos y mecanismos vitales para la innovación, en el marco de las MYPE, reconociendo previamente que, las organizaciones

en su totalidad afrontan retos ante su sostenibilidad y competitividad en el mercado, las MYPE en particular, ven el fenómeno innovativo como una realidad distante, con mayor cantidad de limitaciones, entre ellas la restricción en recursos, la ejecución operacional referente a las estrategias y la falta de conocimiento sobre los mecanismos para gestionar procesos de innovación, así mismo se expone la exigencia en el fortalecimiento de las competencias y habilidades dinámicas de innovación, que tienden a gestar procesamientos internos dirigidos hacia ésta.

La verificación posibilitó vincular métodos para el fortalecimiento de los procesos relacionados con la gestión de competencias y habilidades dinámicas de innovación en las MYPE, demostrando que, no obstante, de las múltiples concepciones y planteamientos de los autores, es posible producir una integración de estrategias las cuales están orientadas a enfocar las acciones de la empresa bajo un marco conceptual. Finalmente, se pretende abarcar en futuras investigaciones; los aspectos vinculados con el costo de la innovación, la repulsión y temor al riesgo, la disposición del recurso, o acciones orientadas a la capacitación y especialización del recurso humano para la innovación; temáticas interesantes que podrían convertirse en líneas de investigación relacionadas a la innovación tanto en medianas y pequeñas empresas.

Este artículo contribuyó considerablemente en nuestra investigación, al hacer notable incidencia en la importancia de la teoría de capacidades dinámicas propuesta por Teece (2007), en la cual se identificaron tres capacidades necesarias en la renovación



de la base de recursos, orientados a la vez a la implementación de acciones dirigidas a la innovación organizacional: capacidad de exploración, de explotación y de mantenimiento, constituyendo éstas el soporte y el apoyo para la generación de la capacidad emprendedora del sector empresarial. En tal sentido, es preciso, asumir un liderazgo efectivo que permita afrontar entornos y escenarios cada vez más cambiantes conducentes a plantear alternativas que le permitan impulsar su crecimiento y garantizar su sostenibilidad y posicionamiento social. Por otro lado es preciso rescatar de esta investigación, la existencia de capacidades que cuentan con un desarrollo estratégico superior, tal es así que, en la exploración, se consideran procesos de gestación y determinación de necesidades; entre tanto, las capacidades de explotación, en el caso de las MYPES, se produce el sesgo en relación a las organizaciones con mayores recursos, que suelen desarrollar y fortalecer proyectos alternos, consolidando su estructura organizacional dirigidas al mantenimiento de una innovación continua, como forma única de mantenerse competitivos en el mercado.

### **Beneficio de los sistemas innovativos sectoriales**

Gómez (2016), en su investigación hizo hincapié en el concepto y en el beneficio de los sistemas innovativos sectoriales dado que, va más allá de una simple concepción geográfica definida y puede lograr inferirse hacia el sector industrial y de servicios, entre ellos el turismo. También se hizo un análisis y calificación del clúster turístico desde la óptica de un sistema sectorial de innovación de forma integral, estructurada y articulada con el

resto de los sistemas involucrados dentro del contexto del departamento de Sucre. El problema se manifestó a consecuencia de la falta de liderazgo en ambos sectores: el público y el privado, en la insuficiente inversión de I+D+i en ambos sectores, la evidente falta de articulación entre los agentes de I+D+i y actores involucrados, así como también las improductivas políticas públicas de I+D+i las cuales no generan impacto en los sectores, y el notorio debilitamiento en la estructura de los círculos empresariales y del servicio turístico, expresado a través de un deficiente dinamismo innovador en el contexto del sistema integrado de innovación del sector turístico, los cuales repercuten en el bajo nivel de competitividad del sector en el Departamento.

El propósito de esta investigación fue plantear estrategias y acciones de innovación, desarrollo de tendencias tecnológicas, cultura de la innovación, políticas públicas y gobernanza que coadyuven al fortalecimiento para la competitividad del turismo mediante el análisis del dinamismo innovador del sistema integrado de innovación del sector en el departamento de Sucre. El nivel de análisis que abarca este estudio fue de carácter descriptivo, debido al análisis y caracterización del clúster turístico del departamento de Sucre desde un enfoque de sistema integrado de innovación sectorial estructurado y articulado.

La investigación se basó en el empleo de dimensiones con un enfoque cualitativo y cuantitativo (metodología ecléctica), en el cual el diseño de la investigación se argumentó en el método de encuestas, entrevistas y el diseño no experimental transversal,

fundamentado en un análisis y triangulación de datos. La unidad de análisis estuvo constituida por los agentes o actores agrupados en forma homogénea por entornos, comprendido por personas que asumen un papel estratégico en el sector hotelero, albergues, centros turísticos vacacionales y lúdicos, así como todo tipo de alojamiento, agencia de viajes, oficinas operadoras de turismo, sector público, sector privado, la academia, los parques tecnológicos y las incubadoras de negocios.

Dentro de las más destacadas conclusiones tenemos:

- Estructuración del turismo en el contexto de un sistema integrado de innovación sectorial, articulada y complementaria.
- En el entorno territorial se precisa la implantación de la red departamental de líderes en gestión de innovación y administradores de empresas del sector turismo, impulsar el fortalecimiento de la alianza empresa, universidad y estado, programas de desarrollo de capacidades en ciencia, tecnología e innovación, misiones y pasantías tecnológicas internacionales a fin de estudiar en forma integral la problemática del clúster turístico del departamento que conlleve a proponer y adoptar un Plan de Acción Territorial que permita el monitoreo y evaluación de la sostenibilidad e impacto de las estrategias sugeridas en el presente estudio.
- Considerando la perspectiva de un Sistema Integrado de Innovación Sectorial, el turismo en el departamento de

Sucre está caracterizado por mostrar el síndrome de las 5 D: Débil, Desarticulado, Desvinculado, Desequilibrado y Desorientado. Enseguida una breve explicación de cada uno.

- **Débil:** Esto es por los insuficientes esfuerzos en inversión de capital humano y recursos tecnológicos orientados a I+D. De la misma manera, el Departamento presenta un atraso ante otros departamentos referente al nivel competitivo y de gestión en innovación en el sector turismo. Desarticulado, no obstante, se muestra una limitada correspondencia entre sus componentes. Se evidencia reducida cooperación y articulación entre sí por parte de las empresas debido a la desconfianza que prevalece.

Lamentablemente no se ha podido lograr una apropiada actuación sistémica en los contextos y estructuras de interfaz por parte de los actores, impidiendo la operatividad conjunta y estructurada. Desvinculado, pues son insuficientes las entidades orientadas a I+D y las que se encargan tienen escasa interrelación con el entorno y no se ha tomado la verdadera importancia en cuanto al desafiante proceso innovativo y la competitividad turística, demostrando de esta manera la escasa vinculación entre las instituciones dedicadas a I+D y las empresas de servicio turístico del Departamento.

Desequilibrado, entre tanto las iniciativas de las empresas turísticas orientadas a actividades innovativas son casi nulos (muy débil) y como organización no se dispone de un rubro específico en el presupuesto de las empresas destinado exclusivamente

a fomentar este fenómeno; asimismo no se observa con claridad cuál es el monto generado de productos y servicios innovadores dentro del total de ingresos de las empresas y Desorientado, debido a que existiendo normativa legal, estructuración institucional, diversidad de mecanismos de planificación que reconocen al clúster turístico como unos de los sectores estratégicos con un valioso potencial de desarrollo para el Departamento, no se cuenta con personas idóneas y capaces de ejercer un liderazgo efectivo en los sectores público-privado (gobierno y empresas). Por otro lado, se observa que los entornos actúan entre ellos de forma irregular y desarticulada debido a la falta de estructuras interfaces entre los actores.

Se seleccionó esta investigación puesto que, abordó las estrategias necesarias buscando la dinamización de las capacidades de innovación tecnológica, cultura innovadora y la gobernanza contribuyendo en mejores niveles de competitividad. Teniendo una realidad enmarcada en una débil gobernanza territorial, la no existencia de una horizontalidad entre las políticas de gobierno en sus tres niveles y el sector empresarial frente a un objetivo y estrategia común. Bajo este contexto y analizando nuestra problemática, en el clúster turístico se presenta un escenario muy parecido al que tenemos en nuestro país: se ha impedido el desarrollo del producto turístico en el marco de una visión prospectiva y de ruta competitiva con incidencia en el sector de turismo vacacional articulado con visión de cadena de valor turístico añadido como herramienta innovadora.

## **Gestionar de los procesos en la modernización**

En el artículo de Ramos et al. (2015), observamos que nace de la necesidad de llevar a cabo criterios, lineamientos; llevar a la práctica la creatividad e imaginación a fin de lograr gestionar los procesos en la modernización, transformación e innovación de las actitudes, los conocimientos y habilidades en la resolución de los conflictos que se dan en la Municipalidad de Nueva Paz a fin de lograr el desarrollo local. En relación con el Desarrollo de Capacidades en el Municipio de Nueva Paz fue conveniente considerar la dificultad que presentan los actores involucrados en comprender que es preciso el cambio de paradigmas, cambios de comportamientos, personales y cambios organizacionales, mejora del proceso de calidad institucionales, entre otros.

Otro aspecto relevante que debieron comprender es que, Aprender significa adueñarse de conocimientos relevantes del entorno de intervención de los agentes, a fin de dar resolución a la problemática presente. Desaprender, en este contexto se entiende, al momento en que se percataron de la exigencia de un cambio, de desprenderse, de desaparecer de la mente, actitudes, ideas y conductas para resolver nuevos problemas, los que, con la metodología usual y las técnicas tradicionales no permitiría resolverlos; en tal sentido, es imprescindible, Reaprender, es decir, implementar procesos para actualizar, transformar e innovar los conocimientos, actitudes y conductas en la resolución de la problemática existente en el municipio, siendo éstos las nuevas técnicas, procedimientos, tecnologías, formas que permitirían la transformación y solución de dichos problemas.

Definitivamente este artículo fue de suma relevancia para mi investigación, puesto que, se abordó el desarrollo de capacidades en el municipio de Nueva Paz para lo cual fue necesario considerar la necesidad de comprensión por parte de los agentes, que para conseguirlo es necesario un cambio de paradigmas, lo mencionado por el investigador en el párrafo precedente: Reaprender, considerando nuevas técnicas, procedimientos, tecnologías, formas que permitirían la transformación y solución de la problemática existente.

Por lo tanto, es necesario entender que para resolver los problemas se precisa de la construcción y atribución de conocimientos significativos del contexto de actuación de los actores; es imprescindible fijarse en la imperiosa necesidad de generar cambios significativos en las actitudes, conductas, prácticas que conduzcan a la solución de la problemática actual que afrontan, siendo necesario para ello, la actualización, transformación e innovación de todos estos comportamientos.

## **Literatura local**

En lo que respecta a trabajos de investigación a nivel nacional encontramos, entre ellos Antitupa y Vargas (2017), trabajo en el cual se intenta desarrollar la cultura de una sociedad enfocada tanto al estudio y valoración del clúster turístico, que persigue la satisfacción de los visitantes y el mayor beneficio para la ciudadanía. Es por eso, que el presente estudio tiene como objeto primordial definir el grado de cultura en el sector turístico y su

nivel de aporte al desarrollo de este rubro en la ciudad de Puerto Maldonado, para lo cual se llevaron a cabo 382 encuestas en la mencionada ciudad relacionados con los diversos temas de interés. La toma de muestra se realizó en los meses de marzo y abril, por lo tanto, es de corte transversal, estamos frente a una investigación cualitativa y cuantitativa. Se toma como escenario el departamento de Madre de Dios (universo) con una población que asciende a 76,168 habitantes conforme al reporte INEI 2014.

Se estimó conveniente utilizar como instrumento de recolección de datos, las entrevistas estructuradas. Los investigadores llegan a la importante conclusión que, gran parte de los ciudadanos no se sienten comprometidos ni tampoco beneficiados, sin embargo, sostienen que el sector turístico aporta en gran manera al progreso de la ciudad de Puerto Maldonado y tienen la voluntad de mostrarse gentiles; y que les interesaría llevar cursos de formación relativos al turismo. Se advierte que los agentes involucrados en la actividad turística (DIRCETUR, MPT) tienen que fomentar iniciativas de concientización con la ciudadanía a fin de que actúen como agentes comprometidos directa e indirectamente con la actividad del turismo y de esta manera puedan ofrecer sus productos a un precio razonable y contribuir en el mejoramiento de la imagen turística de la comunidad.

La participación del Gobierno en sus tres niveles se hace presente mediante el desarrollo de políticas públicas que contribuyan al desarrollo turístico mediante la implementación de una adecuada y moderna infraestructura turística que coadyuven a la satisfacción de la solicitud de demandas que exige la activi-



dad turística. El papel de la DIRCETUR debe ser el de publicar y desarrollar campañas de sensibilización y atraer visitantes a los múltiples destinos turísticos que se ubican en los límites de la ciudad de Puerto Maldonado y así mismo implicar y comprometer a la comunidad como un socio estratégico para el desarrollo de la actividad turística en la ciudad de Puerto Maldonado.

La población debe sentirse totalmente involucrada y beneficiada con el desarrollo turístico, así también deben llevar cursos de capacitación relacionados a la actividad turística, lo que finalmente fomentaría el involucramiento de los pobladores en esta actividad. Se recomienda también la difusión de spots publicitarios mediante la televisión regional que comprendan experiencias vividas e ideas acontecidas en destinos turísticos diferentes, a fin de despertar la imaginación de los pobladores y la diversidad de los productos y servicios turísticos en horarios de mayor tele audiencia o videncia.

Esta investigación fue seleccionada puesto que, resulta relevante el estudio que realiza el investigador sobre la determinación del grado de cultura turística y su nivel de contribución en el desarrollo del turismo en dicha ciudad. Se incidió en la realización de un análisis e interpretación de los diversos actores del sector turismo referente a su comportamiento frente al turista y, su aporte al avance turístico, en este caso específico, de Puerto Maldonado, que infiera sostener que, la calidad de los servicios está estrechamente vinculados con la conciencia turística en la población.

Se consideraron para ello factores claves, como el mejoramiento de los espacios, mayor capacitación del capital humano con la finalidad de lograr el mejoramiento en la calidad de los servicios, eficiente proceso de planificación, organización y gestión, creación de nuevos productos, actividades promocionales constantes. En definitiva, es primordial el involucramiento de los diversos agentes vinculantes en esta actividad, enfocados a lograr la consecución de las metas y objetivos y contribuir al desarrollo turístico de cada comunidad, resultando todos beneficiados.

La importancia de este estudio radica en la identificación y contrastación de las diversas acciones realizadas alrededor de la actividad turística, las cuales han conllevado al fomento e impulso de la conciencia y sensibilización turística en la comunidad y básicamente en las empresas de servicios turísticos que confluyen en la implantación, desarrollo y potenciación de acciones, contribuyendo de esta manera a la conservación del patrimonio de los recursos naturales y culturales del país y en particular de Puerto Maldonado, caso similar en nuestra ciudad.

El desconocimiento de lo que un pueblo posee, conlleva a desestimar el gran potencial turístico que se tiene, es por ello que se recoge la importancia de esta investigación, la cual recae en revelar el nivel de conciencia turística que posee la población, y hacer extensivo a todos ellos, sobre los resultados obtenidos producto de este estudio. Se recalca, además la función clave que cumplen en el proceso de cambio cultural a nivel nacional, la población se constituye en la pieza clave en el deseado desarrollo del turismo futuro, mediante el cambio de paradigmas en los pobladores de la región.

## **Importancia la gestión de la innovación en el mundo empresarial.**

Por otro lado, Seclén (2016), en su artículo hace énfasis al análisis de la importancia la gestión de la innovación en el mundo empresarial. El enfoque multinivel va a permitir la comprensión del fenómeno innovador desde la visión del gestor de empresas como del policy maker, puesto que el ecosistema de innovación puede cumplir un rol clave al momento de promover la capacidad de innovación en un espacio establecido. Es importante recalcar la imperiosa necesidad de abordar en investigaciones relacionadas a la capacidad de innovación en las PYMES.

El proceso de innovación es muy complejo, que se da con la interacción e involucramiento de diversos actores y factores intrínsecos como extrínsecos de la empresa, cuya integración también resulta algo complicada. Por consiguiente, la complejidad del proceso de innovación origina que el sector empresarial innove de diversas formas (COTEC, 1998), el éxito se fundamenta en la capacidad para aprender y replicar conductas y posturas innovadoras. Entonces, frente a esto las empresas no cuentan con un modelo único de innovación a seguir, las empresas son distintas entre sí, por lo que tampoco es posible un enfoque generalizable (Seclén, 2014).

Por otro lado, el autor se pronuncia sobre el enfoque sistemático de la innovación, el cual nos facilita la comprensión sobre cómo podría conformarse un ecosistema de innovación en un territorio específico. La conceptualización que se presenta

del sistema de innovación, es la consecuencia de un proceso que configura la participación de diversas disciplinas científicas y enfoques metodológicos, siendo la “corriente” más significativa la que se encuentra asociada a la economía del cambio técnico en su vertiente evolucionista. Se precisa una mayor comprensión del enfoque sistémico, para lo cual, se necesita considerar los diversos niveles (nacional, regional y sectorial), puesto que coexisten y se complementan entre ellos (Seclén, 2014).

Un ecosistema de innovación (SNI) implica algo más que un conjunto de organismos que sirvan de soporte a la I+D, involucra un comportamiento participativo y de colaboración, así como un apropiado sistema de incentivos y de apropiabilidad (Lundvall, 1998). En consecuencia, se necesita de la acción recíproca de una gran cantidad de entidades públicas y privadas que permita la generación de sinergias y ahorro de costos (Cooke et al., 1997). El autor de este interesante artículo concluye afirmando que, la innovación es un fenómeno en el cual interaccionan múltiples agentes y factores tanto internos como externos a la empresa, cuya integración resulta compleja.

Sin embargo, es posible la integración o complementación de los cuatro tipos de innovación dentro de las organizaciones, conducidos hacia una orientación ambidiestra alineado con los objetivos estratégicos de las empresas. Por otra parte, el fenómeno de innovación ha sido estudiado bajo diferentes enfoques a lo largo del tiempo. No obstante, hasta el año 1990, estos estudios estuvieron centrados en la innovación tecnológica desarrollada en las manufactureras de los países con mayor avance. En este

escenario, se precisa enfatizar el estudio de la capacidad innovadora en las MYPES, puesto que representan gran parte del sector empresarial en los países que conforman la OCDE y del Perú en particular. Definitivamente, es esencial el análisis de la gestión de la innovación de los pequeños y medianos negocios independientemente al sector del cual forman parte, ya que estas empresas cuentan con escasos recursos y limitadas habilidades de gestión en procesos de innovación.

Se ha evidenciado a través de la experiencia internacional que el análisis de los sistemas de innovación en sus diversos niveles facilita la comprensión del proceso de la innovación empresarial en toda su dimensión. El sistema regional de innovación (SRI) es considerado un marco analítico excepcional ya que, gran cantidad de países y organismos transnacionales, entre ellos OCDE y la Unión Europea, han elegido este enfoque con la finalidad de desarrollar políticas que coadyuven a la estimulación del desarrollo económico regional mediante la innovación.

En nuestro país, a raíz del novedoso rumbo que adoptó el sistema de innovación, resulta ventajoso que los mecanismos de desarrollo a nivel regional se fundamenten en la implementación de sus capacidades científico-tecnológicas. De igual manera, los policy makers necesitan enriquecer y fortalecer las competencias en sus organizaciones con la finalidad de lograr el mejoramiento de la capacidad de absorción cognitiva de los estudios que realizan los investigadores.

Finalizando, es importante recalcar que la innovación es un constructo complejo; en consecuencia, requiere un estudio no

solo visto desde diversos puntos de análisis, sino también desde múltiples enfoques por investigadores de diversas disciplinas académicas. Lamentablemente en el Perú, las investigaciones referentes a la innovación son relativamente insuficientes, surgiendo la necesidad de disponer con más estudios multidisciplinarios que articulen la microeconomía con la macroeconomía y hacer un análisis profundo en estos ejes temáticos, con el propósito de desarrollar un marco conceptual que permita el entendimiento de la gestión del proceso de innovación que realizan las empresas peruanas.

### **Gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)**

Weber et al. (2016), la temática de este artículo es la gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y tiene como finalidad la descripción de la realidad actual del proyecto MGPDI y del Modelo de gestión de investigación, desarrollo, e innovación en las organizaciones, el cual es de aplicación para cualquier tipo de organización. Definitivamente, la creación de un nuevo patrón orientado a la mejora en forma continua de los procesos de gestión de I+D+i no es un trabajo fácil. Estamos frente a dos grandes y complejos desafíos que enfrentar: por un lado, el técnico y, por otro lado, el desafío de conquistar mercados repletos de incertidumbres. Tanto el uno como el otro, necesitan conocimiento multidisciplinario y sugieren extensos plazos. En relación con los riesgos, inclusive pese a que se obtenga exitosos resultados en la parte técnica, esto no garantiza la aceptación en el mercado del nuevo modelo. La finalidad del modelo de proceso MGPDI es la

contribución efectiva en el impulso del proceso de innovación y el mejoramiento continuo de los procesos de gestión en I+D+i en las organizaciones.

La importancia de este artículo para mi investigación radica en su contribución para un óptimo conocimiento de la gestión de la innovación abierta en las instituciones, sea para profesionales, técnicos, implantadores y asesores de los modelos de gestión de I+D+i, así como en las universidades, para el estudiantado, docentes e investigadores interesados en este tema.

González et al. (2015) tiene el propósito de analizar y profundizar acerca de las perspectivas que comprende el desarrollo de los sistemas de innovación relacionados con la diversidad biológica en la Selva Peruana en sus diversos niveles: central, regional y municipal. Bajo esta línea, se pretendió analizar las relaciones existentes entre los diversos agentes de la Amazonía, así como la identificación de sus características y la exploración de la situación actual y la dinamización de los sistemas de producción e innovación regionales.

La metodología empleada para desarrollar la investigación fue el correspondiente a un estudio de caso, orientada a una investigación descriptiva con enfoque cualitativo que aborda el estudio de los sistemas de innovación en las regiones de San Martín, Ucayali, Loreto, Amazonas y Madre de Dios, en el cual se determina el nivel de desarrollo incipiente y heterogéneo de los sistemas de innovación en esta zona en sus diversos niveles y cuya aplicación se encuentra fuertemente vinculada al manejo de la biodiversidad de la región. Los resultados de la investigación se

traducen en un generoso avance en la configuración de los sistemas nacional y sectorial de innovación en nuestra Amazonía, pero un atraso considerable en el desarrollo de los sistemas regional y local de innovación, Debemos considerar que, últimamente en nuestro país se han impulsado una variedad de políticas que han logrado dinamizar la ciencia, la tecnología y la innovación bajo una visión sistémica y nacional.

De esta manera, el Estado viene contribuyendo con los recursos financieros gracias a los diversos programas de fomento focalizados, convocados para las diversas organizaciones, centros de estudios y centros de investigación, con la finalidad de fomentar la presentación de proyectos en forma individual o colectiva y lograr el desarrollo de diversas actividades de I+D+I. El proceso de convocatoria se dio inicio con un primer programa de ciencia y tecnología mediante el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, orientado al fomento de actividades esenciales del sistema de ciencia y tecnología.

Gracias al exitoso resultado de este programa, apareció un nuevo programa de financiación de la innovación con recursos del erario nacional para las empresas. Posteriormente se han ido implementando otras modalidades de programas que abarcaron nuevos enfoques tales como posgrados nacionales y becas de posgrado internacionales, financiación de las incubadoras de empresas y *start ups*, entre otras. No obstante, en la actualidad persiste la falta de disposición y orientación de los recursos públicos para la ejecución de dichos programas, en tal sentido, la presente investigación abordó la situación problemática de estos sistemas en las diferentes regiones que integran la Amazonía Peruana.



## **Políticas de emprendimiento e innovación**

Tangarife et al. (2015) en su conferencia se debate la manera en que la globalización neoliberal se ha venido insertando en el ámbito político de la ciudad de Medellín-Colombia. Se enfoca en la comprensión de las políticas de emprendimiento e innovación, emplazadas por parte de las últimas administraciones municipales desde hace ya diez años, como el horizonte hacia un proyecto de ciudad novedosa que ha resultado en el modelo de una suerte de cultura urbana enfocada en el empresarismo y un tipo de ciudadano orientado hacia el emprendimiento.

En un primer escenario se hace una descripción del Proyecto de Medellín, Ciudad innovadora considerando sus características constitutivas: globalización, neoliberalismo, mercado, competitividad y empresarismo. La segunda parte presenta dos momentos, en primer lugar, se realiza un análisis de los fundamentos contextuales que garantizaron la legitimidad del proyecto de ciudad, esencialmente aquellos que estuvieron relacionados a la reestructuración del modelo productivo, la violencia y la falta de empleo a nivel local.

Por último, se describen varios razonamientos en relación a lo que Sassen (1998) denomina “ciudad de servicios” y lo que Harvey (2009), por su lado, esboza como “ciudad capitalista”, es decir, ciudades que se construyen y gobiernan bajo la perspectiva de políticas de mercado en escenarios globales, requiriendo para ello, espacios urbanos debidamente equipados y la instalación de todo un dispositivo comprendido por instituciones, discurs-

sos, espacios y políticas encauzadas a la construcción de personas emprendedoras insertadas en las lógicas de la ciudad innovadora (Agamben, 2011).

### **Modelo de gestión**

Estamos frente a un modelo de gestión implementado en la ciudad de Medellín, planteado en torno a los ejes de innovación y emprendimiento, entre otros temas, obedeciendo a un proyecto de gobernanza orientado hacia la estructuración de espacios que establecen y configuran los perfiles y proyectos políticos de la localidad. Este modelo de ciudad tuvo el impulso de procesos, entre ellos, la globalización y la relación existente con la localidad, influenciando en gran magnitud en la forma de disponer y afectar los espacios urbanos, así como los modos de producción y la relación comercial entre ellos.

El sector empresarial específicamente el industrial encuentra en las ciudades, los espacios predilectos para la producción de servicios y por consiguiente esta demanda es lo que precisamente conlleva a la transformación en una ciudad de servicios como recurso estratégico para toda clase de relaciones transnacionales, esencialmente económicas y de servicios especializados. La globalización económica presenta múltiples desafíos para las ciudades con la finalidad de que puedan tomar posición en el orden global, debiendo para ello, gestionar la formulación de políticas públicas urbanas a fin de lograr mayor competitividad en las ciu-

dades. Para tal efecto, Borja y Castells detallan diversos factores que influyen directamente para el alcance de una ciudad competitiva.

Se asume un gran desafío por la innovación y el emprendimiento en la ciudad de Medellín, lo que nació como Cultura del Emprendimiento, comprendiendo una diversidad de iniciativas y programas tales como: Medellinnovation, Medellín mi empresa, Medellín ciudad clúster, Ciudad E, y lo que actualmente se ha denominado Medellín ciudad para la vida. En la ciudad de Medellín se desarrollaron en forma simultánea al menos dos enfoques de la planificación urbana: ordenamiento urbano racional y la idea de competitividad neoliberal (Cf. Harvey, 2009).

Mecanismos que fomentan la cultura de emprendimiento e innovación de la ciudad; la instalación de esta cultura emprendedora-innovadora se desarrolla en diversas estrategias, entre las cuales tenemos, la disponibilidad, utilización y ocupación de los espacios, así como los cambios en las subjetividades y en las maneras de habitar la ciudad que ocasionan la necesidad de espacios de representación y/o espacios distintos, que se oponen al modelo de ciudad y que se encuentran cohabitando alguno de los espacios construidos por el mismo.

## **Design Thinking**

En el ámbito regional mencionamos a Reyes y Salazar (2019), con su trabajo de investigación, los investigadores fundamenta-

ron su estudio en la aplicación de una disciplina denominada Design Thinking. Esta disciplina hacer referencia a una metodología colaborativa que comprende 5 etapas: entender, definir, idear, prototipar y evaluar, alcanzando a aportar un sistema estructurado que permite generar ideas, crear productos, servicios innovadores.

El diseño aplicado en la presente investigación es el no experimental, la información recopilada correspondió a un periodo de tiempo determinado, por lo tanto, estamos frente a una investigación de tipo descriptiva transversal. Se llevó a cabo la aplicación de esta herramienta a 6 empresarios (muestra), es decir se utilizó el método de muestreo discrecional, seleccionados a base del juicio y conocimiento por el Citeccal Trujillo. Es así como se logró detallar, comprobar y cumplir con la totalidad del proceso que implica esta metodología consiguiendo los desafíos más sobresalientes de este sector de cara al posicionamiento en el mercado internacional, la falta de conocimiento de canales logísticos, marco normativo de exportaciones y la dificultad de mantener una apropiada comunicación al momento de negociar con sus clientes, logrando implementar un modelo de herramienta de comercio electrónico internacional que se adecúe a los requerimientos del empresariado de calzado del Citeccal Trujillo.

La presente tesis tuvo como resultado una hipótesis positiva y un avance notable de los procesos de la inserción laboral de personas discapacitadas del Centro Especializado de Rehabilitación Profesional y Social CERPS EsSalud–Arequipa; esto a consecuen-

cia de la aplicación de la metodología. Por otro lado, la presente investigación constituye un aporte importante a la licenciatura de Administración y Negocios Internacionales ya que abre puertas a la investigación en otras áreas para nuevas generaciones, significando inclusive un valioso aporte tanto para el empresariado de calzado, como para toda la institución, con la implementación y desarrollo de este modelo de herramienta que será de mucha utilidad como base para la consolidación de una herramienta de comercio electrónico internacional definitiva.

Finalmente, posterior a la evaluación y análisis se llegó a validar su hipótesis: Design Thinking es una metodología que permite impulsar un prototipo de mecanismo de comercio electrónico internacional orientado a los empresarios del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de Cuero y Calzado de Trujillo, La Libertad 2019. Es preciso señalar que, pese a no contar con los antecedentes necesarios, suficiente información y disponibilidad de tiempo por parte de los empresarios para participar en los talleres; los investigadores lograron culminar su estudio con total éxito obteniendo el prototipo. La recomendación es continuar aportando y fortaleciendo estos tipos de modelos innovativos por parte de los empresarios y el Citeccal a fin de permitir el crecimiento del clúster del calzado en el mercado internacional.

Por su parte, Cantuta y Rosado (2017), llegaron a determinar que la problemática ha sido la insuficiente concurrencia de los turistas en Ica y Huanchaco. En la etapa de justificación del problema se precisó que el turismo constituye una práctica sos-

tenible que coadyuve al crecimiento y desarrollo de la economía, la igualdad social, la preservación del entorno y la revalorización cultural.

La presente obra tuvo como finalidad determinar la vinculación que existe entre la actividad turística sostenible y el grado de fluidez turística en los Distritos Ica y Huanchaco. El diseño de la investigación es no experimental, con corte transversal, lo que significa que se realizó la recopilación de datos en un solo período de tiempo, haciendo la observación de todos los fenómenos ocurridos en forma habitual, sin ninguna participación en su desarrollo. El tipo de investigación aplicada fue el descriptivo-correlacional. Se tomaron los datos estadísticos poblacionales tanto del Distrito de Ica y Huanchaco.

Una vez discutidos los resultados obtenidos, los investigadores concluyeron en que, existe una relación vinculante entre la carencia de una actividad turística sostenible reflejado en el bajo nivel de concurrencia turística; basándose los investigadores en el lado negativo que implica una actividad turística convencional amparado en la explotación de los recursos. Tanto el distrito de Ica como el de Huanchaco necesitan mayor cuidado y dedicación en los diversos aspectos de la sostenibilidad de la actividad turística, con la finalidad de lograr el incremento de la afluencia turística. Del mismo modo, utilizando la técnica de la encuesta se hizo un análisis de la seguridad ciudadana visto como aspecto social para el conocimiento de la situación actual de ambos distritos.

Los resultados que arrojaron fueron entre ellos, la presencia de varios factores negativos, entre ellos la prostitución, ex-

torsiones, violaciones, sicariato, secuestro, robos; que necesitan ser atendidos. Así mismo, otro aspecto social que tiene relación directa con la afluencia turística es sin lugar a duda la seguridad ciudadana. Se lograron identificar los factores adversos de una escasa conservación del medio ambiente, relacionados en forma directa con la insuficiente afluencia de los turistas, y esto se originó debido a que las autoridades poco o nada hacen por direccionar su atención y esfuerzos en el control del accionar turístico irresponsable por parte de la población y el comercio.

Por otro lado, también se encontraron factores negativos provenientes de una difusión altamente insuficiente respecto a sus atractivos turísticos. Apenas se cuenta con la difusión verbal de los atractivos que se encuentran en Ica y Huanchaco como son plazas, monumentos históricos, santuarios, viñedos, arquitectura, artesanía, folklore y tampoco poseen un programa de marketing que origine un gran interés en los visitantes. Teniendo en cuenta los resultados que arrojaron en esta investigación, queda claro que, tanto en el distrito de Ica como en el distrito de Huanchaco existe una afluencia baja de turistas y esto es, a consecuencia de la escasa publicidad cultural en estos lugares.

En base a todo esto, los investigadores recomiendan la implementación de una cultura turística sostenible, apreciando sus aspectos socioeconómicos, ambientales y culturales, con la finalidad de lograr el aumento de la afluencia por parte de los turistas. La propuesta presentada expone la realización de una mejora en la zona considerando el aspecto de la seguridad orientado a la tranquilidad de los turistas, resguardos, protegidos y en confian-

za al momento de conocer el potencial turístico de los distritos de Ica y Huanchaco. Tanto es así que, en la realización de uno de los talleres propusieron la creación de una comitiva de carácter participativo e interactivo, encargada de contribuir con la tranquilidad, confort y bienestar de los turistas y vecinos de la comunidad.

Otra recomendación importante es fomentar la concientización, sensibilización y protección de los recursos naturales y arquitectónicos, por parte de toda la población, acciones enfocadas a un turismo responsable y sostenible que ayuden a mostrar una buena imagen de las zonas e incrementar la afluencia turística. Para ello, es necesario un trabajo arduo y articulado por parte de las autoridades de estos distritos en diversas actividades como: el reforzamiento de la difusión de los atractivos turísticos e históricos, difusión de las creencias, tradiciones, mitos y raíces de sus antepasados enriqueciendo y fortaleciendo la identidad nacional con valor histórico, mostrando el potencial de nuestra diversidad a niveles internacionales, por consiguiente, plantearon el establecimiento de un cronograma de eventos culturales; asimismo la sensibilización y promoción de nuestra identidad cultural para las generaciones futuras.

### **Aspectos determinantes del planeamiento, dirección y gestión del sector turístico**

Terán y Pinchi (2016) en su artículo tuvieron como objetivo la identificación de los aspectos determinantes del planeamiento, dirección y gestión del sector turístico en la ciudad de Cajamarca, para ello se tomó una muestra no probabilística constituida por



los actores involucrados en la gestión de esta actividad (información recogida del personal directivo y administrativo de las instituciones público-privadas de la ciudad).

Se utilizó el método etnográfico para recabar suficiente información en torno a las diversas actividades que realizan las entidades del estado y las empresas del sector privado del turismo, orientados a la determinación del número de trabajadores en cada área y las cualidades de cada uno de ellos. A través del método inductivo-deductivo se realizó un estudio minucioso de cómo se encuentran organizadas las instituciones y empresas turísticas. Se utilizaron diversos instrumentos como fichas de registro y observación, cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, guías de entrevista orientadas a recabar información general y específica de las variables.

La investigación concluye que el 16 % del capital humano son personal especializado en Turismo y que el 11 % viene cursando estudios de actualización profesional especializado en gestión turística; los cuales señalaron que los recursos materiales y económicos asignados para la gestión son escasos, además de la deficiencia en la articulación y coordinación interinstitucional lo que conlleva al aletargado desarrollo del clúster turístico en Cajamarca.

Así mismo tenemos a Flores (2016) con su trabajo de investigación tuvo como finalidad el fortalecimiento del ecosistema de innovación por diseño, buscando el incremento de los niveles de desarrollo de la competitividad en el Departamento de La

Libertad considerando el involucramiento de diversos agentes o actores tales como: Gobierno, empresa, sociedad civil y academia. Esta investigación se desarrolló tomando como referente la experiencia vivida en la ciudad del conocimiento Medellín–Colombia, reconocida a nivel mundial como la ciudad del año en innovación.

La investigación planteada nace de una realidad problemática persistente que proviene de una débil articulación y unificación de los sistemas que ayuden al fortalecimiento de la innovación en el contexto local y regional. Dicho de otra manera, se debe a la insuficiente integración de los agentes involucrados en el proceso, razón por la cual las entidades del sector público-privado proponen la implementación y mejora de los procesos a fin de lograr el mejoramiento de los niveles de competitividad, los cuales no están considerando el desarrollo de tecnologías adecuadas y oportunas y tampoco están incluyendo la cultura de investigación. A raíz de lo expuesto, las entidades del sector público no alcanzan un incremento suficiente en los indicadores sensibles relacionados con el bienestar colectivo y calidad de vida de la población, entre ellos podemos mencionar: delincuencia e inseguridad, pobreza extrema, desnutrición infantil, analfabetismo.

### **Investigación–acción**

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicó la investigación–acción, comprendiendo al Departamento de La Libertad como escenario para la investigación resaltando nuevamente a los

agentes o actores involucrados en el fortalecimiento del ecosistema de innovación por diseño en el departamento de La Libertad: gobierno, empresa, academia y sociedad civil, utilizando para tal fin la Técnica de la Entrevista en Profundidad. Al finalizar, la investigadora concluyó con la presentación de una Propuesta de un Plan de Mejora, elaborando para ello un Proyecto de Inversión Pública, la cual establecerá las bases para el desarrollo y fortalecimiento del ecosistema de innovación para la Competitividad dentro de la Región La Libertad.

El conocimiento que aportó esta investigación fue muy valioso, dado que este proyecto de inversión pública estuvo orientado a mejorar los servicios de innovación, a través del perfeccionamiento de las competencias en I+D+i, tanto de actores del estado, como de la empresa, academia, y sociedad civil propiciando la consolidación de un ecosistema regional de innovación.

Soto (2016), en su estudio, tuvo como propósito principal el análisis del grado de interrelación existente entre los actores involucrados en el marco del Ecosistema por Diseño “Modelo La Libertad”, direccionado hacia la innovación y emprendimiento del sector calzado del Distrito El Porvenir, Trujillo, Departamento La Libertad 2016. Para ello la investigadora tomó como población al clúster del calzado del Distrito del Porvenir, para la recopilación de información relacionada al tema se aplicó la guía de entrevista. Para la validez y confiabilidad de la investigación, se consideró la expertise y el nivel cognitivo de expertos en la materia, representantes de los actores involucrados en los procesos: gobierno, empresa, academia y ciudadanía.

El presente estudio contribuyó significativamente a la ampliación de conocimientos relacionados con las variables de estudio, ecosistema por diseño e innovación y emprendimiento relacionados con el sector calzado y los clústeres que intervienen en el crecimiento y desarrollo de este. Esto permitirá tener mayor control y desarrollo de los clústeres del Distrito el Porvenir satisfaciendo a los componentes del ecosistema de diseño: gobierno, empresa, academia y ciudadanía. Además de ser fundamento para próximas investigaciones relacionadas al tema.

## **Marco legal**

Dentro del marco legal en referencia a la variable fortalecimiento de capacidades de innovación en ecoturismo, podemos mencionar a Espino y Gonzáles (2015). El país dispone de una variedad de instructivos emitidos por MINCETUR con la finalidad de regular el funcionamiento de los servicios de hotelería en el Perú. Esta normativa tiene un Marco General en la Ley General del Turismo 29408 y el Reglamento de la Ley General del Turismo D.S N° 003-2010 MINCETUR.

Es preciso indicar la necesidad e importancia que el turismo cultural se promoció con mayor intensidad dentro del territorio nacional, fundamentalmente en las zonas rurales con abundantes recursos turísticos, lo cual está contenido en el artículo 40 de la Ley General de Turismo 29408 donde el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promueva el desarrollo de campañas

y proyectos de implementación y mantenimiento de un turismo cultural en forma coordinada con las entidades que conforman el gobierno regional, local y las empresas privadas.

En Armas (2011), con respecto al ecoturismo, encontramos los siguientes artículos:

- Artículo 41° de la Finalidad. El Ecoturismo generará ingresos orientados a apoyar y fomentar la conservación de las reservas naturales propio de toda comunidad campesina o de Amazonía, del mismo modo conseguir que estas poblaciones logren el desarrollo de mejores condiciones de vida, amparando la continuidad de su arraigamiento cultural e histórico.
- Artículo 42° del Control. El Ecoturismo será impulsado y apoyado por el Estado, por tanto, ejercerá control sobre este segmento, con el fin de obtener un reducido impacto sobre los sistemas de la naturaleza.
- Artículo 43° de Planeamiento de Proyectos Ecoturísticos. Los proyectos de carácter ecoturístico en las áreas del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, se ajustarán a todo procedimiento sugerido por la legislatura concordante con el plan maestro que se tenga para los fines respectivos, considerando que para todo proyecto se remitirá un estudio de impacto ambiental aprobado por las autoridades correspondientes.

- Artículo 44° de la Promoción. El Estado otorgará tratamiento promocional especializado al sector ecoturístico, para esto se desarrollarán planes definidos, priorizando y facilitando su implementación y realización de acuerdo con el Plan Estratégico Nacional de Turismo.
- Artículo 45° de la Coordinación y Armonización. Los planes de desarrollo del ecoturismo serán coordinados por el gobierno central como por el gobierno sub nacional, a fin de lograr la conjunción de acciones.

Con respecto al tema educativo y capacitación del capital humano, difusión del conocimiento de nuestra reserva natural y concientización turística, tenemos:

- Artículo 64° de la Educación. MINCETUR y el Ministerio de Educación intervendrán conjuntamente en la generación de programas formativos y desarrollo de capacidades en forma coordinada con el Gobierno Central y Local, para su implantación en todo centro de enseñanza, así también la capacitación formativa de profesionales y técnicos, en campos relacionados con la actividad turística. Incluso estos programas deberán contener el desarrollo de capacidades en materia de asistencia a personas discapacitadas.
- Artículo 65° de la Educación Cívica y Ambiental. La educación para la ciudadanía, educación medio ambiental y la difusión de nuestra riqueza natural representan las bases para la concientización turística a lo largo del

tiempo, constituyendo la fundamentación para el desarrollo sostenible del turismo.

- Artículo 66° de los Programas Educativos. MINCETUR y el Ministerio de Educación tendrán que coadyuvar con directivas, con la finalidad de formular y lograr la implementación de programas de formación escolar con contenido turístico en centros educativos, así mismo lograr su implementación en instituciones de educación superior que ofrezcan profesiones afines con la actividad turística. Por último, deberán coordinar en virtud al sector público, la estructuración e implementación de programas con contenido turístico en la trayectoria diplomática.
- Artículo 67° de la Capacitación del Capital Humano. MINCETUR deberá coordinar con universidades y centros de educación superior no universitaria, toda acción que conlleve al mejoramiento de la calidad formativa en los programas académicos de pre grado y post grado relacionados a la actividad turística. Del mismo modo, deberá facilitar programa de becas para estudios en el extranjero para estudiantes sobresalientes, orientado al desarrollo de capacidades teórico-práctico del profesional en aplicación de las necesidades, desarrollo y progreso del segmento fundamentado en la investigación de mercados turísticos, a fin de lograr el fortalecimiento del recurso humano turístico de alta calidad.

- Artículo 72° de las Buenas Prácticas. La administración pública y la empresa privada trabajarán en forma coordinada con la finalidad de difundir toda buena práctica relacionada con la actividad turística de interés de ambos sectores, empleando para tal fin, las herramientas apropiadas para la generación de indicadores de calidad efectivos y productivos, conforme al programa de certificación de calidad turística.
- Artículo 73° de la Competitividad. MINCETUR, los gobiernos Regionales y Locales, deberán priorizar y promover estrategias de promoción y optimización de todo producto y servicio ofertado en su ámbito jurisdiccional además de la coordinación a través de mesas de diálogo, convenios entre instituciones con la finalidad de alcanzar índices óptimos de calidad, programas y mecanismos de competitividad de la diversidad de productos y servicios, conforme a la realidad de sus contextos.

Haciendo una interpretación hermenéutica de lo expuesto en estos artículos, es preciso mencionar la importancia en el establecimiento de directivas, normas de convergencia entre la industria turística y el sector educativo tomando acciones que permitan la concertación de planes y programas dirigidos al fortalecimiento de la conciencia turística y su contribución al desarrollo turístico sostenible y de nuestra riqueza natural y cultural, en función de nuestra identidad nacional, aplicando estas directrices, planes y programas a lo largo del tiempo en forma consecuente con el cumplimiento de sus metas y objetivos.



Así mismo, se precisa promover el establecimiento de una oferta de productos y servicios turísticos basada en talento humano idóneo y competente, con el sentido de impulsar, en el ámbito turístico, una oferta educativa descentralizada, gerencia y calidad educativa y la profesionalización de la gestión de las personas involucradas en este sector mediante la promoción de contenido curricular que permita la especialización.

La incorporación de contenido turístico en la malla curricular educativa en el país representa un instrumento sustancial para la implementación y conservación de una cultura turística en el país.

## **Teorías de la administración**

La consistencia teórica de la presente investigación se basa en teorías generales, como las teorías científicas de la Administración; que enmarca a las variables Modelo Medellín y fortalecimiento de capacidades de innovación en ecoturismo, considerando entre ellas las que tienen incidencia en mi trabajo de investigación: Teoría Neoclásica y Teoría del Desarrollo Organizacional.

La Teoría Neoclásica según Jaramillo (2011), es la reivindicación de la teoría clásica reestructurada y redimensionada en la problemática administrativa y las dimensiones de las instituciones de la actualidad. Dicho de otra manera, el enfoque neoclásico es la adaptación al prototipo de las organizaciones mo-

dernas, bajo un eclecticismo que se beneficia del aporte de todas las demás teorías administrativas. El enfoque neoclásico “consiste en la identificación de las funciones de los administradores y, desprender de ellas los principios fundamentales de la compleja práctica de la administración”. La teoría en mención se inició con el progresivo incremento de las organizaciones abocándose a responder a la problemática en torno a la centralización versus descentralización, direccionando sus esfuerzos sobre los factores que conllevan a la determinación de descentralizar, así mismo hacia las ventajas y desventajas que origina esta descentralización.

La teoría neoclásica se configuró como la filosofía que perfeccionaría la teoría clásica de Taylor (1911), dado que, su fundamento partió de ésta última, complementándose con el aporte de otras diversas teorías, con objetivo de conformar una teoría considerando la totalidad de los principios posibles en las organizaciones. Se toma en consideración, además dos elementos importantes, tales como la eficiencia y la eficacia, claves para el aumento de la productividad y calidad dentro de toda organización.

Teoría del Desarrollo Organizacional, en el artículo de Sánchez (2009), esta teoría dentro de sus enfoques teóricos contribuye con un conjunto de ideas referentes al hombre, la organización y el ambiente; orientados a favorecer y fomentar el desarrollo y crecimiento de su potencial debidamente representado por sus competencias, habilidades y destrezas. Lo que busca el Desarrollo Organizacional es la perpetuación en el pensamiento administrativo, presentando desde sus inicios una concepción dinámica de la organización, de la cultura y cambio organizacional.

El Desarrollo Organizacional se conforma en base a dos elementos importantes: Desarrollo y Organización, definidos bajo un enfoque administrativo como: desarrollo, implantación de estrategias que conllevan a la preparación de un proceso de cambio planificado, conduciendo al perfecto conocimiento de las debilidades, fortalezas de las organizaciones, así como aprovechar las oportunidades que contribuyen a la absoluta realización de su potencial. Según Kart (2006) organización; bajo el enfoque administrativo, es la combinación y armonización de todas las actividades de cada uno de las personas que conforman una organización con la finalidad de lograr el máximo beneficio de sus elementos materiales, técnicos y humanos, en la ejecución y alcance de sus metas, objetivos y fines trazados por cada organización (King y Wright, 2007).

El término Desarrollo Organizacional presenta una diversidad de definiciones, y todas estas aportaron enfoques mediante los cuales ha evolucionado como teoría en el pensamiento administrativo. Así, Beckard (1969), uno de los pioneros del concepto del Desarrollo Organizacional en los años sesenta, en su obra literaria presenta una definición de Desarrollo Organizacional enfocado en el trabajo planificado de toda empresa cuya gestión se inicia en los directivos de toda organización, cuyos esfuerzos están debidamente orientados al aumento de la efectividad y bienestar organizacional por intermedio de la intervención planeada en los diversos procesos de la organización.

Por otro lado, Bennis (1969), precursor clásico del Desarrollo Organizacional, lo define como la respuesta al cambio, consti-

tuyendo una ardua estrategia formativa cuyo objetivo es lograr el cambio de paradigmas: actitudes, creencias valores y estructura organizacional, que coadyuven a la adaptación en el desarrollo tecnológico y la adecuación a los mercados originado por el ritmo dinámico y desenfrenado de dichos cambios.

Entre otros, Blake & Mouton (s.f.) conceptualizaron al Desarrollo Organizacional como un sistema integral que comprende conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para la transformación de la organización y lograr un nivel de excelencia; mediante el diseño y aplicación de un modelo sistemático llamado Grid.

El desarrollo organizacional para French (1969) está definido como una actividad a largo plazo que mejora las capacidades en la resolución de la problemática organizacional y en hacer frente a los diversos cambios del entorno externo.

Lippitt (1986), manifiesta que el Desarrollo Organizacional está constituido por el fortalecimiento de los diversos procesos en los que interacciona el individuo dentro de las empresas; con el aporte de metodologías enfocadas en mejorar el funcionamiento del sistema orgánico y lograr cumplir con sus objetivos.

Friedlander & Brown (1991), dirigen todas sus investigaciones para enfatizar que Desarrollo Organizacional constituye una metodología, que propicia y facilita el cambio y mejora bajo un enfoque integral en la estructura de las organizaciones, los individuos, los procesos y en la tecnología.

Hornsten & Burke (1972), exponen al Desarrollo Organizacional como una estrategia administrativa importante en el fortalecimiento de los procesos que facilitan la creación de nuevas culturas organizacionales, promoviendo la utilización de las tecnologías sociales. Destacan la obligación en la formulación de un diagnóstico situacional y el estudio de los cambios en el comportamiento entre individuos y grupo de personas.

Schumuck & Miles (1971), por su lado conceptualizan al Desarrollo Organizacional como un conjunto de esfuerzos debidamente planeados que atribuye científicamente, las ciencias del comportamiento humano, aportando un sistema de metodología auto analítica y de reflexión.

En los años ochenta, Beer (1980) manifiesta que el Desarrollo Organizacional es un proceso integral de recolección de datos y diagnóstico, planeamiento de la acción, control y evaluación, con el propósito de incrementar la coherencia entre la organización, la cultura, los procesos, las estrategias y los individuos, aportando soluciones innovadoras, mejorando la calidad de auto reestructuración.

Por último, considerando otra óptica, el Desarrollo Organizacional optimiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, favoreciendo a que toda organización diseñe herramientas cognitivas que permitan la estructuración y fortalecimiento de un equipo de trabajo multidisciplinario e interdisciplinario, comprometido con la calidad de vida, la excelencia organizativa, el aprovechamiento razonable de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; asumiendo una sólida cultura or-

ganizacional, basada en el reconocimiento de compromisos, responsabilidad social y valores.

## **Modelo Medellín**

Con la finalidad de aportar consistencia teórica específica al desarrollo de la presente tesis, es preciso enfatizar los fundamentos científicos y humanísticos que respaldan la categorización de variables, con sus correspondientes dimensiones. Se plantea al Modelo Medellín como variable independiente, por consiguiente, se abordará sus categorías y todos lo referente a esta variable.

En el Modelo Medellín, (Salazar, 1995), los alcaldes Alfonso Salazar y Sergio Fajardo, implementaron diversas políticas públicas y programas educativos, urbanísticos, sociales y culturales con un nivel innovador alto, lo que originó que la ciudad de Medellín experimente un proceso de transformación urbana profunda y radical, convirtiéndose en un modelo de administración municipal exitosa y fue un referente internacional, es decir para otras ciudades y países del mundo siendo inspiración de transformación y desarrollo urbano. Uno de los beneficios más importantes de toda esta transformación fue la disminución considerable de las tasas de criminalidad, generando una mayor confianza de la población ante la administración pública, se mostró una mejora sustancial en los indicadores de calidad de vida de la ciudadanía. Este modelo sin lugar a duda ha logrado despertar un interés generalizado en los que llevan las riendas del país tanto a nivel nacional como internacional.

Ruta N, (2013). “Medellín, la ciudad más innovadora del mundo: por medio de una campaña para incentivar la votación por Medellín, acompañamos este importante logro para la ciudad. Un reconocimiento que nos da un lugar privilegiado en el mundo de la innovación gracias al impulso y desarrollo de proyectos tecnológicos, educativos y culturales que han hecho posible esta transformación”.

Flores (2016), considera las siguientes categorías del Modelo Medellín:

- Talento: Para ejercer un liderazgo en los negocios del conocimiento y lograr el fortalecimiento de los proyectos de innovación en las ciudades potenciales para fomentar e impulsar la innovación se necesita de talento innovador, requiriendo para ello el desarrollo de habilidades y competencias indispensables para la innovación. Búsqueda de talento innovador en todo el mundo, así como el financiamiento en todos los procesos de atracción, reubicación y vinculación.
- Capital: Esta categoría expone la necesidad del capital inteligente para el financiamiento flexible y sostenible de la innovación para todas aquellas ciudades que requieran promover e impulsar proyectos con potencial innovador, brindando asistencia especializada en estos proyectos innovadores y apoyando en el avance de este.
- Redes: Está referido al desarrollo de las competencias y la conectividad de la ciudad con el mundo. Para ello es

necesario el desarrollo y fortalecimiento de sociedades competentes, articulación de todos los agentes claves, a fin de lograr el fortalecimiento de las capacidades de la localidad y lograr el empoderamiento de los ciudadanos en general para multiplicar el efecto de los proyectos de innovación.

- **Infraestructura:** Se ocupa de facilitar espacios habilitados para los proyectos innovadores, requiriéndose para ello de espacios flexibles y accesibles para los proyectos de innovación, permitir el asesoramiento y asistencia a empresas nacionales y multinacionales, conectividad entre personas y empresas con el ecoturismo de la ciudad.

Continuamos con la parte teórica del desarrollo de la investigación, considerando la fundamentación humanística y científica que refiere la Categorización de la Variable Dependiente: fortalecimiento de las capacidades de innovación de ecoturismo en el distrito de Huanchaco 2020.

El término de Sistema de innovación se remota a los años ochenta, cuando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; entre otros organismos, plantearon un nuevo modelo para la economía basado en una estrategia distinta, en la cual se articulan todos los agentes económicos y la vinculación existente entre éstos. Estos sistemas justifican la base conceptual que fundamenta el estudio y evaluación de los procesos de innovación y de los fenómenos relacionados.



La Corporación Ruta N o simplemente Ruta N, es una entidad pública impulsada por la alcaldía de Medellín, que hicieron realidad la transformación económica y tecnológica de la ciudad de forma dinámica, inclusiva y sostenible, orientado a negocios de alto potencial innovador, ciencia y tecnología; el objetivo que se persigue para el año 2021 es que Medellín se constituya como la ciudad más innovadora en América Latina (Ruta N, 2015).

Además de contar con características geográficas ventajosas, entre ellas; posición geográfica, climatología, cercanía con las ciudades más importantes del país, cercanía con la capital, proximidad al mar, Medellín posee ventajas competitivas; que en conjunto ha sido suficiente para situarla en el lugar preferido e ideal para los empresarios, inversionistas, emprendedores e innovadores a nivel internacional. Teniendo como reto principal el desarrollo de negocios y transformar la economía de la región hacia el conocimiento, la tecnología, competitividad y emprendimiento, ha despertado en los todos los países extranjeros el interés de conocer y replicar su enorme alto potencial. Grandes fortalezas de esta ciudad:

- **Ciudad del Conocimiento e Innovación**, puesto que posee institucionalidad y políticas públicas orientadas a su principal dinamizador: la innovación, además de tecnología, emprendimiento y desarrollo de la economía del conocimiento. Medellín persigue la transformación de su vocación económica a través del poder de la innovación, aprovechando su capacidad emprendedora y el conocimiento técnico y científico en cuanto a servi-

cios; contando para ello con las siguientes herramientas: Distrito Medellinnovation. Se asignaron 240 millones de dólares hasta el 2021 con la finalidad de fortalecer y dinamizar el desarrollo de programas y proyectos orientados al desarrollo de negocios dinámicos y actividades intensivas en transferencia de conocimiento, tecnología e innovación que potencien preferentemente los sectores de energía, salud y tecnologías de la información y la comunicación.

Plan Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). Medellín ha logrado constituirse como la única ciudad del país con un Distrito tecnológico cuya inclinación es realizar actividades intensivas de Investigación, Desarrollo e Innovación, en una combinación con viviendas y tejido empresarial para el desarrollo y fortalecimiento de un ecosistema del conocimiento.

Gran Pacto por la Innovación. La Alcaldía de Medellín propuso un mecanismo a fin de lograr el incremento de la inversión en proyectos innovadores en la región, incrementando para ello la participación de la empresa privada.

- **Ciudad Competitiva**, el incremento del índice de costo de vida que se evidencia en Medellín está por debajo del promedio nacional producto de una gestión financiera pública eficiente e integrada con prudencia y transparencia fiscal. Resultado del fortalecimiento y aplicación de programas y proyectos dirigidos a la formación de una ciudad sostenible fue ganadora del Peoples Choice Award de la Wild Life Foundatin (WWF) en el 2014; por

su iniciativa, contribución y aporte para la creación de comunidades urbanas sostenibles recibió mención especial en el premio Lee Juan Yew en el año 2014 y finalmente, calificada como el mejor destino corporativo de Sudamérica por lo que ganó el concurso The Business Destinations y América Express.

- **Talento Innovador**, la ciudad de Medellín cuenta con institucionalidad y políticas públicas orientadas a innovación, emprendimiento y fomento de la economía del conocimiento. Teniendo en cuenta la cantidad de instituciones educativas, Medellín ocupa el quinto lugar en toda Latinoamérica, los datos estadísticos arrojan que por cada 100,000 habitantes se tiene 1,03 esto quiere decir que cuentan con 37 instituciones educativas para 3,6 millones de habitantes, sobrepasando a las ciudades de Buenos Aires, México, Santiago de Chile, Lima, Porto Alegre, entre otras, asegurando de esta manera mayor posibilidad de acceso.

Las carreras de especialización más comunes de la ciudad de Medellín son las Ciencias Económicas, Urbanismo y Tecnología (como Ingeniería y Arquitectura) y las Sociales, permitiendo contar con una vasta gama de profesionales especializados en las áreas de CT+I, investigación, y desarrollo de productos. Además de esto, cuatro de las universidades de la ciudad se posicionan entre las 100 mejores universidades de América Latina, de las cuales dos de ellas en las primeras 30 posiciones. Medellín cuenta con más de 210,690 personas que siguen estudios superiores.

- **Alianzas Público-Privadas**, la ciudad de Medellín cuenta con 3 alianzas estratégicas que permiten su desarrollo, puesto que articulan a los 3 actores más importantes del ecosistema como son la empresa privada, la academia y el estado en favor del desarrollo de la ciudad y capacitación del capital humano: Alianza Futuro Digital Medellín, conecta las entidades del sector público, empresas privadas y las instituciones académicas, orientando su trabajo hacia la articulación de los esfuerzos del clúster TIC con programas de educación técnica, tecnológica y profesional, a través de la formación del recurso humano conforme a los requerimientos del sector; Comité Universidad-Empresa-Estado, pretende lograr el fortalecimiento de la articulación de estos 3 agentes generando un convenio de voluntades de cooperación que permita el desarrollo de diversas investigaciones y educación tecnológica en favor del avance, perfeccionamiento y mejora de la productividad empresarial de la ciudad y el Gran Pacto por la Innovación, es una Institución que está brindando asistencia a la investigación aplicada, el nivel de innovación y la creación de tecnologías, unificando grupos de investigación y espacios de innovación, con intereses empresariales para la elaboración de proyectos de innovación con aplicabilidad en las empresas (mercado).
- **Fuerte Mercado Local**, el 13.1 % del PBI Nacional corresponde a Antioquia, el 7.9 % es de Medellín contando con 6 de un total de 10 empresas, con mayor nivel de

ventas del país, encontrándose además en la ciudad de Medellín 6 multinacionales con mayor proyección, de un total de 9 a nivel en toda Latinoamérica. Es preciso mencionar que, la región de Antioquia se encuentra posicionada como la segunda ciudad más competitiva a nivel nacional, siendo de mucha contribución para el desarrollo económico del país, puesto que contribuye con un 13.1 % del PIB nacional, mientras que la ciudad de Medellín participa con el 7.9 %.

En el transcurso del año 2014, Medellín experimentó el mejor comportamiento y desarrollo económico a nivel de Latinoamérica, posicionándose en el 46avo lugar a nivel mundial, superando a ciudades capitales potenciales y centros financieros a nivel mundial. Los óptimos indicadores y cifras alentadoras que acompañan a la ciudad han logrado posicionar a 6 empresas de la localidad entre las 10 con mayor cantidad de ventas del país; 8 compañías de mayor capitalización bursátil entre las mejores 15 del país, con una participación en valor del 37,8 % de este Ranking; y 6 de las 9 multilatinas colombianas de mayor proyección a nivel mundial.

## **Política de Competitividad Turística en Colombia**

En relación a la Política de Competitividad Turística en Colombia, Bravo y Rincón (2013) exponen que, lo más relevante de esta política es “alcanzar el mejoramiento de la competitividad turística en Colombia a través de un conjunto de herramientas

estratégicas de gestión pública que permitan la articulación de todos los agentes del sector, fortaleciendo la sostenibilidad de la cadena de valor, que permitirá de este modo ubicarlos como un destino turístico internacional”.

Un elemento esencial para conseguir una mayor competitividad es la calidad, para lo cual se requiere de un plan de formalización del sector mediante la educación y certificaciones, desarrollo y fortalecimiento de conductas y prácticas de calidad en servicios, promover la aplicación de los lineamientos relacionados con la calidad turística, entre ellos. Potenciar la gestión integral del destino turístico: Las propuestas de proyectos, programas y gestión en el destino turístico son indispensables, el Gobierno Nacional es el indicado para proveer de los recursos necesarios para las instituciones a nivel regional y local. La educación y formación del recurso humano debe ser eficiente: siendo fundamental el establecimiento de una cultura educativa para las empresas dedicadas al rubro turístico, concientización a través de la generación de una cultura de trabajos dignos a los directivos de las empresas con la finalidad de conseguir un mejor trato de sus trabajadores y concertando alianzas público-privadas para promover la inversión en educación y formación del capital humano involucrado en esta actividad.

Considerando el Turismo en Medellín, encontramos a Isaza y Duque (2011). La ciudad de Medellín tiene en la actualidad más de 150 hoteles y muchos en proceso de construcción, 750 restaurantes, 50 centros comerciales, entre otros. La ciudad de Medellín ocupa un tercer lugar a nivel nacional, como ciudad más visitada

por turistas nacionales y extranjeros. Le siguen las ciudades de Cartagena y Bogotá. La Alcaldía y la empresa privada por muchos años apostaron por la inversión enfocada al desarrollo y afianzamiento de la competitividad turística de la región. Las políticas de promoción turística son dinámicas, incluyentes y sostenibles dentro y fuera del país. La ciudad de Medellín la ciudad con mejor calidad de vida en toda Colombia. La ciudad de Medellín es considerada la capital de la moda y tiene la infraestructura textil más destacada de América Latina.

En relación a iniciativas de transformación socio-económica para Medellín, consideramos a Salazar (2016), quien realizó un análisis competitivo de la ciudad de Medellín a inicios del Siglo XX y otro en 1994; originando el inicio del impulso y lanzamiento a nivel internacional de la ciudad de Medellín; bajo la premisa de un plan de competitividad que agrupa las competencias tanto para la ciudad como para la región, entre las cuales, realizar la implementación y aplicación de una gran estrategia regional de ciencia, tecnología e innovación.

Se planificaron ambiciosos desafíos para la ciudad dirigidos al análisis de la competitividad en Medellín. Actualmente se puede mostrar en los procesos educativos, los sistemas de medición y estadísticas de competitividad, coacción entre gremios, planes estratégicos del Clúster Turismo de Negocios, clúster de Servicios de Medicina y Odontología, Clúster de Construcción, Clúster de Confección, Ferias y Convenciones, Clúster de Energía Eléctrica, Diseño y Moda. La ciudad de Medellín actualmente está a la vanguardia de la tecnología, potenciamiento de las agrupaciones sectoriales de las TIC, infraestructura y servicios públicos.

Por otro lado, López (2011) en su artículo ha establecido 3 elementos generadores de cambios tanto en las personas, empresas y entorno, con la finalidad de identificar si el fortalecimiento de competencias para la gestión de innovación permitirá a las organizaciones contar con un capital humano más capacitado frente a mercados globalizados: La teoría de los recursos y capacidades, la innovación en entornos competitivos, la gestión de innovación y, por consiguiente, contribuir al desarrollo de capacidades para la gestión de innovación.

En este artículo se presentan una variedad de factores que facilitarán el entendimiento de la relevancia en el establecimiento y fortalecimiento de las competencias en innovación, los cuales se desarrollarán sobre los siguientes elementos: Recursos y capacidades en la estrategia de las empresas, pilares fundamentales para el desarrollo de la ventaja diferencial competitiva, desarrollo innovador en contextos competitivos, innovación como proceso y su gestión en las organizaciones a través de un direccionamiento en la reestructuración, adecuación, planificación y asignación de la disponibilidad de sus recursos, con el único fin de alcanzar un progreso cognoscitivo a través del desarrollo de ideas innovadoras. Competencias y Capacidades directivas para la innovación referidas a toda aptitud integrada al modelo de gestión y que permitirán la ejecución de las estrategias.

Teniendo en cuenta la teoría del recurso y las capacidades (López, 2011), el escenario se torna con mayor complejidad, dinamismo e interrelación, en este entorno la empresa se encuentra en la necesidad de generar un cambio sustancial a fin de asegurar



su propia supervivencia. Cuando una empresa decide cambiar se entiende como un sistema cambiante, en el cual interaccionan factores internos y externos. Según Porter (1985) las organizaciones que manejan personas en ningún momento son estáticas por completo, debido a que son sistemas sociales abiertos interactuando con su entorno.

Según Arbonías (2007) el comportamiento de las organizaciones es como seres vivos, por lo que su supervivencia depende de la convivencia con su entorno, su adaptación y coevolución con el entorno.

Considerando las propuestas antes mencionadas respecto a la empresa, es preciso incluir el argumento principal de la teoría de los recursos y capacidades, la existencia de divergencias entre las empresas, que perduran a lo largo del tiempo y que se ubican en el origen de las ventajas competitivas de aquéllas (Penrose, 1959).

La unidad de análisis es la empresa, por ende es preciso enfocar todos los esfuerzos de sus capacidades y recursos (nivel de análisis), siendo de gran relevancia la identificación de los parámetros a cumplir por los mismos para conseguir ventajas competitivas.

Con la finalidad de tener claro el planteamiento y enfoque de la teoría del recurso y las capacidades (López, 2011), es preciso dar una explicación de términos siguientes conceptos: Recursos, que son los factores necesarios dentro del proceso de producción en las empresas, los cuales pueden ser tangibles o intangibles;

cuyo valor estratégico se determina por su contribución al fortalecimiento de capacidades y de una ventaja competitiva sostenida; capacidades, siendo la facultad o habilidad y conocimiento a fin de lograr el aprovechamiento de todos los recursos que en forma selectiva se han integrado con el propósito de lograr una ventaja competitiva en el mercado y las aptitudes centrales, las que se producen mediante un proceso organizacional consistente en la acumulación y aprendizaje en la utilización y aprovechamiento de los diversos recursos y capacidades.

Como lo advierte Nils (2009), así como los recursos son las fuentes de las capacidades de una organización, las capacidades son la fuente primordial de ventajas competitivas. Bajo esta lógica la conceptualización de competencia está en estrecha relación con las capacidades de la persona, especialmente con las de aprendizaje y desempeño, interrelación con otras personas por medio de la comunicación, análisis de temas complejos para la resolución de problemas y toma de decisiones (Barreto, 2010).

Para esta teoría encontramos un aporte considerado como uno de los más representativos, siendo éste el de los investigadores de Prahalad y Hamel quienes acuñaron el término *core competencias*. Los investigadores definen los core (núcleos) como habilidades y actitudes únicas que posee la empresa o grupo empresarial que determinan su ventaja competitiva y que logran el impulso al éxito en los mercados. Los core se manifiestan en un plan de desarrollo y aprendizaje de los empleados de la organización en la cual las competencias productivas, administrativas, habilidades de producción, de suministro, de comercialización,

de integración tecnológica, entre otras, se transfieren al desarrollo de productos, servicios y modelos económicos (Prahalad y Hamel, 1990).

Así como lo plantean Morgan & Vorhies (2009) y Teece et al. (1997), el enfoque de estos investigadores es tan importante pues permite a las organizaciones diseñar rutas o alternativas estratégicas con la finalidad de lograr el acceso a mercados potenciales, alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes finales por medio de los beneficios traducidos en bienes y servicios y, lo más interesante: muy difícil de replicar por la competencia.

Para Leonard-Barton (1992), las *core competences* son un sistema de conocimientos y competencias centrales que constituyen ventajas competitivas para las organizaciones y en las cuales se determinan cuatro factores claves: El conocimiento y las habilidades del talento humano, los sistemas técnicos, los modelos de dirección y las normas y valores relacionados con los procesos para generar y gestionar el conocimiento. Cuando las organizaciones logran establecer sus ventajas competitivas y diferenciales a través de una serie de competencias centrales, consigue alcanzar una posición competitiva construida en el tiempo mejor que la de sus competidores y muy difícil de imitar.

Lo resaltante de este contexto es que las empresas actuales exigirán nuevas líneas de gestión empresarial que permitirán el trabajo con indicadores financieros, de mercados, tecnológicos, competitivos y paralelamente la generación de valor agregado en los resultados empresariales, a través del análisis y de la valoración del capital intelectual. Si es posible subsanar esta realidad

entonces sería viable el incremento de la capacidad de un equipo a dar respuesta en forma positiva ante el cambio y proponer alternativas de solución innovadoras a la problemática habitual (Clooke y Goldsmith, 2001).

Frente a esta realidad, es importante que los gerentes de las organizaciones modernas cuenten con competencias, habilidades y actitudes con la finalidad de relacionarse de una manera eficaz con sus subalternos y colegas, y generar motivación sin importar diferencias de credo, raza, actitudes sociales, condición social y estilos de vida.

A partir de un enfoque práctico, sucede que generalmente los empresarios tienden a confundir el producto y/o servicio que resulta con el *core business* (corazón del negocio) y las máquinas que tienen con el *core technology*. Esto ocurre esencialmente debido a que las organizaciones tienen establecido el patrón de planeación estratégica, el cual se viene aplicando desde hace muchas décadas atrás por lo tanto les resulta muy complicado para ciertas organizaciones, intentar tener una visión más amplia de lo ya conocido (López y Pineda, 2005).

Las capacidades generalmente se desarrollan en las áreas funcionales, así como articulando recursos físicos, humanos y tecnológicos a nivel empresarial (Amit & Schoemaker, 1993).

Innovación y su papel en entornos competitivos: Intentar tener una única definición acerca de la innovación es complicado debido a la falta de un consenso universal sobre la conceptualización o definición de innovación. Es así que, encontramos sus

más remotos planteamientos en la obra *La Riqueza de las Naciones* en 1776 de Adam Smith, y desde entonces se expresaba la importancia de la invención de máquinas (avance tecnológicos o innovaciones) en el crecimiento de los niveles de producción, beneficiando la actividad económica y, por tanto, el desarrollo (Smith, 1998).

Posteriormente los llamados economistas neo shumpeterianos reconocían que el desarrollo de la tecnología es un proceso progresivo, acumulativo, dinámico, sistematizado y para efectos de ser comprendido es necesario la integración de las relaciones de interacción dadas por el desarrollo tecnológico (innovaciones) y la dinámica de las economías.

El planteamiento de la OCDE (2005) incluye una sucinta definición para cada tipo de innovación.

- Innovación de producto, es la implementación de un nuevo bien o servicio o su introducción con valioso o significativo nivel de mejora.
- Innovación de proceso, es la implantación en el establecimiento de un método o tecnología de producción o distribución nueva o sensiblemente mejorada. En estas mejoras están comprendidas las relacionadas con las técnicas, equipo y/o software.
- Innovación de marketing, es la introducción de un método novedoso de comercialización que implica importantes cambios definitivos en el diseño del producto o en

su envasado, o en su política de colocación y tarificación del producto.

- Innovación organizacional, es la incorporación de nuevos métodos en las prácticas, oportunidades internas en la organización aplicada a la cultura organizacional.
- Los frecuentes cambios en los diversos sectores económicos permiten tomar en cuenta la propuesta que presentó el grupo de especialistas de la Fundación Bankinter quienes ratifican lo siguiente: *“La mayoría asume que la innovación consiste básicamente en la creación de algún producto nuevo. Ciertamente, las últimas investigaciones muestran en forma clara que los nuevos productos son, en la actualidad, inmediatamente replicados y escasamente genera un beneficio.”* (Fundación Bankinter, 2007, p.12).

Considerando los marcos conceptuales de innovación por parte de Smith (1998), Say (2002) y Shumpeter (2004) tenemos que, en primera instancia, existe la posibilidad del establecimiento de una tipología sobre definiciones de innovación; los cuales pueden presentarse o enfocarse de una manera generalizada, u orientarse hacia el producto y al proceso, y por último el enfoque de innovación relacionado a la tecnología.

En seguida, para procurar los resultados más óptimos de la innovación es preciso comprenderla en su máxima extensión, en otras palabras, se requiere hacer un análisis completo y sistémico; partiendo de la premisa de que innovación no significa o se refiere únicamente a productos nuevos o con alguna mejora sustan-

cial, sino que para desarrollar algún tipo de producto, servicio, proceso y modelo económico es preciso entender que la innovación es una práctica que debe darse dentro y fuera de la empresa Formichella (2005). En conclusión, es necesaria la comprensión y entendimiento simultáneo de los factores tecnológicos, estrategias, conocimientos, proyectos de innovación e innovación como tal, de no ser así, es probable que la organización tenga la idea equivocada de innovar cuando verdaderamente esté experimentando una falta de alineación estratégica.

Competitividad a través de la innovación y del recurso humano, en este marco enlazado con el planteamiento de la teoría de los recursos y las capacidades las posturas o criterios de Porter y del Foro Económico Mundial (FEM) admiten el aporte de la innovación para lograr niveles mayores de competitividad: Competitividad por medio de la innovación y del recurso humano. Desde luego, el interés tanto de las entidades públicas como empresas del sector privado, por la innovación; se ven reflejados gracias a los beneficios que se producen en los diversos sectores productivos y económicos del país, siempre que la innovación se emplace en un contexto adecuado, para lo cual, el trabajo debe estar orientado a la generación de un valor impulsando la productividad y la competitividad de las organizaciones. La innovación es considerada como el elemento clave de la ventaja competitiva, de lo contrario se pone en riesgo la supervivencia y perduración de las organizaciones.

En seguida analizando en forma detallada lo propuesto por Bellon & Whittington (1996) no se pude dejar de mencionar los

tres riesgos fundamentales de no innovar: el mercado suele mostrarse cambiante y dinámico, por lo que si la empresa no innova está proclive a disminuir su nivel competitivo y tecnológico. Estamos frente a un análisis que reafirma la existencia de una relación directa entre innovación, estrategia y competitividad y de la importancia que significa el rol del recurso humano en esta operación.

Definitivamente, son las personas las encargadas de la planeación de estrategias organizacionales y la ejecución de estas, y es de la habilidad, talento, impulso, estímulo y espíritu innovador de donde se produce todo nuevo desarrollo tecnológico. En este sentido existe una condicionante para lograr el éxito en alcanzar una ventaja competitiva sostenible, puesto que, esto obedecerá a la capacidad de inclusión del factor tecnológico y de la forma como la fuerza laboral pueda ejecutar la estrategia tecnológica.

En relación con Gestión de Innovación, se manifiesta en otra parte del artículo lo complicado que resulta hacer una conceptualización correcta y precisa sobre innovación. En definitiva, existe un tema preeminente en la gestión estratégica enfocada a la innovación y tecnología, tratando de enfocar conceptos de manera independiente, o procurando unificarlos con el propósito de obtener su correcta articulación con la estrategia empresarial.

No obstante, vamos a destacar dos apreciaciones muy importantes sobre gestión de innovación. Una de ellas expuesta por Robert (1996) quien la define como:



...la organización y dirección del recurso humano y económico, con la finalidad de potenciar la creación de conocimientos nuevos, la generación de ideas que permitan la obtención de nuevos productos, procesos y servicios u obtener la mejora de los mismos y, el traslado de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso.

La segunda interpretación resulta de las últimas posturas de Hamel (2007); quien define gestión de innovación como “la creación y la implementación de una práctica de gestión, procesos, estructuras o técnicas que son nuevas en el estado de la técnica teniendo como finalidad promover los objetivos de la empresa”.

Hasta el momento se ha tratado de explicar la razón por la cual la gestión de innovación es considerada como el procedimiento orientado a la coordinación, distribución, planificación de los recursos ya sea técnicos, humanos, económicos, tecnológicos, etc. existentes en las organizaciones, que conlleven al logro de un incremento en la capacidad del conocimiento generando así, ideas nuevas, productos, servicios, tipos de organización que impliquen un incremento del valor agregado tanto para el cliente, el inversionista como para el dueño.

En resumen, para lograr una gestión de la innovación dinámica y efectiva, se precisa de una diversidad de capacidades, conocimientos, habilidades, las que necesariamente deberán desarrollarse en forma integral, considerando de manera simultánea el enfoque de la innovación, conocimiento, tecnología, y evidentemente de una estrategia direccionada al logro de resultados óptimos.

Por otra parte, Dankbaar (1993) aborda la gestión de la tecnología, es así como a través de ésta busca mejorar y mantener la posición competitiva de la empresa. Esta gestión aborda una serie de actividades de gestión referidas a identificar y obtener tecnologías, investigación, desarrollo y adaptación de la organización a nuevas tecnologías, así como el aprovechamiento de las tecnologías para la producción de bienes y servicios.

Lo sobresaliente es que, en ningún escenario los elementos que comprenden estos modelos de gestión de innovación son trabajados y analizados indistintamente, es decir por separado, antes bien, la gestión de innovación conlleva reconocer sus elementos de manera holística, amparándose en la sinergia que estos elementos generan y no en sus logros particulares.

Desarrollo de competencias para la gestión de innovación; la generación de capacidades y competencias para la innovación es una metodología que precisa de una planificación, ejecución, gestión y supervisión. Es imposible concebirlo como un proceso o metodología que sencillamente es desarrollada e implementada en las empresas de las cuales se logran resultados inmediatos.

Hasta fines del Siglo XX innovación se definía asociándose primordialmente con la tecnología. Tanto organizaciones como instituciones académicas estaban seguros y convencidos que innovar es todo cambio que genera un mayor valor agregado basado en el conocimiento, por consiguiente, los nuevos bienes, servicios, los procesos, modelos de organización, formas de interactuar con sus clientes y proveedores debe permitir la generación de valor. De tal modo que, la dinámica de cambio en las sociedades sig-

nificaba no solo relacionar la innovación con la tecnología sino además con variables de carácter social que repercuten en el desarrollo del talento humano.

De allí nace y se sustenta la afirmación que; los impulsores de la innovación fueron, son y serán la empresa y los empresarios, principalmente. Denominado por el escritor y empresario Druker (1988) en su obra *“Innovation and Entrepreneurship”*, como nuevo empresarismo, manifestando su estrecha relación con la visión innovadora por medio de la aplicación de conocimientos en gestión de las denominadas incubadoras de empresas, los parques científicos tecnológicos y los polos de competitividad e innovación.

Enseguida, se va a explicar el planteamiento de las bases del modelo que permitirán potenciar y fortalecer el desarrollo de las capacidades para la gestión de innovación. En primer lugar se debe considerar que, dentro de la concepción referida a la teoría de los recursos y las competencias, encontramos una interacción continua y permanente entre la cadena de valor de la innovación y el área de investigación y desarrollo; en las que se requiere de la suficiente información y conocimiento generando y acumulando, valga la redundancia, una alta capacidad de conocimiento e información, para ser verificada y evaluada. Por último, definir si es posible, el desarrollo de nuevas actividades de investigación que logren alcanzar la ejecución de las metas trazadas por el equipo emprendedor.

Es posible establecer en forma clara y precisa seis fases dentro de la cadena de valor de la innovación: innovación, incuba-

ción, demostración, promoción, comercialización y sostenibilidad. Cabe indicar que, en la cadena de valor de la innovación lo principal no está sólo en la generación de información acumulando una mayor cantidad de ésta, su importancia radica en su máximo aprovechamiento sorteando procesos de obtención de información nuevos.

En segundo lugar, es preciso dar a conocer un complemento de la teoría de recursos y capacidades, conocida como teoría basada en el conocimiento, que se destaca en el proceso de desarrollo de capacidades para la gestión de innovación.

Hoy en día, la gestión del conocimiento es considerada como un método de gestión empresarial importante, valioso y prioritario en una organización, secundado por los directivos de países desarrollados, así como también por directivos de países con economías incipientes. Las capacidades que se presentan en relación con el dominio de los procesos de capital humano y reestructuración de las organizaciones sostienen una necesidad de actuar reducida, mientras que, el liderazgo, el cambio cultural, desarrollo de organizaciones inteligentes, es decir personal abierto al aprendizaje, la globalización y gestión del conocimiento, estrechamente relacionadas con el impulso y fortalecimiento de nuevas innovaciones, adquieren cuantiosa relevancia para las organizaciones.

Las empresas con modelos innovadores se caracterizan por tener un concepto totalmente diferente en relación con la valoración de sus activos. La razón de ser de estas organizaciones inteligentes es su capital intangible o conocimiento intelectual puesto

que, esto le permitirá su posicionamiento y permanencia en el mercado, así como la sostenibilidad en su creación de valor.

Por último, considerando la importancia de los recursos y capacidades para las organizaciones, el capital intangible en las organizaciones, obtienen, desarrollan y fortalecen una diversidad de capacidades mediante un sistema de formación profesional y empresarial lo cual va a garantizar un desempeño eficiente en una determinada función empresarial.

La competencia para la gestión de innovación es considerada como el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que todo directivo y miembro de una organización debe practicar a fin de lograr un desempeño y desenvolvimiento exitoso dentro de un entorno innovador y altamente competitivo.

La competencia para la gestión de innovación enfocado desde una perspectiva personal presenta tres dimensiones elementales; la cognitiva, que propone un incremento del conocimiento que se tiene sobre la innovación, la relacional, desarrollada por la interrelación entre equipos o grupos de trabajo (innovación abierta y colaborativa), las interacciones sociales y el escenario en el que se desenvuelve el proceso de la innovación, requiriendo para ello el desarrollo de la capacidad suficiente para comprender el sentido holístico de la innovación y la comportamental, que exige el desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades dirigidas a la adecuación del comportamiento tanto individual como grupal al contexto en el que se desenvuelve.

De conformidad con lo expresado en el párrafo anterior, Angeli (1997), refiriéndose a las competencias organizacionales, sugiere un cuerpo de competencias generales y adiciona un grupo de competencias para la gestión de innovación las cuales exigen que el individuo disponga de marcos conceptuales, de conocimiento, entendimiento y capacidades las cuales le permitan diagnosticar, relacionarse y afrontar sobre bases sólidas y precisas.

En cuanto a la competencia de relacionarse, se expone la imperiosa necesidad de interacción adecuada y efectiva de los equipos de trabajo frente a la diversidad cultural, estando como su mismo nombre lo dice, estrechamente vinculada o relacionada con el comportamiento flexible, la interrelación participativa, facilidad para el establecimiento de relaciones interpersonales y habilidades para expresarse en forma clara y asertiva.

Así mismo, en las competencias de afrontar, es importante poner total énfasis en la identificación de aspectos que caracterizan el desarrollo de las actividades y negociaciones internacionales para lo cual los líderes empresariales o negociadores deben distinguir la posición que los mueve en el complejo mundo de los negocios y entorno económico cambiante.

Finalmente, la competencia de diagnosticar determina la importancia que radica en comprender el contexto de la organización, del negocio, habilidades estratégicas y los requerimientos de la innovación para lograr resultados exitosos y sustentables.

Es importante hacer una reflexión sobre la relación entre el perfil del negociador de la entidad y el de los negociadores de la

cultura con la que se procura negociar, para identificar los puntos divergentes y de conexión entre ellos. Existe una relación directa entre el perfil y los componentes del entorno, que se compone de los elementos culturales y elementos regulatorios, el grado de información, así como la contraparte y relaciones de interdependencia. El perfil de los interlocutores en las negociaciones internacionales está constituido por habilidades cognitivas, habilidades intelectuales y personales, actitudes y diversas competencias específicas.

En definitiva, debe quedar claro que, la gestión de empresas con apertura al aprendizaje, denominado por Senge (1990) como organizaciones inteligentes, presentado como un nuevo modelo de organización, implica además de impulsar la innovación, la convivencia con ella, haciendo evidente que actualmente los directivos cuentan con las capacidades suficientes para gestionar una empresa, pero quedando insuficiente conocimientos y esfuerzos orientados hacia la gestión de la innovación.

Como complemento de los planteamientos expuestos en los párrafos precedentes, Cheese et al. (2008), establecen un enfoque distinto para las organizaciones: “La organización que se basa en el talento es aquella que orienta su inversión en la creación de competencias distintivas en la gestión del talento con la finalidad de alcanzar resultados excepcionales para la organización”. Por consiguiente, gestión del talento es la capacidad de una organización para la creación y optimización permanente de los recursos de talento necesarios a fin de poner en marcha las estrategias de negocio permitiendo alcanzar las metas de la organización.

De igual manera, la investigación realizada por The Lisbon Council y Accenture, demuestra la importancia en el desarrollo de capacidades para lograr la gestión de innovación y considerarla como una gestión de éxito, exigiéndose para el cumplimiento de este objetivo, el desarrollo de competencias en cinco ejes: gestión estratégica, gestión de tecnología, gestión del conocimiento, gestión de proyectos y gestión de innovación.

Necesariamente para dar cumplimiento con este objetivo se exige el desarrollo e implementación de un modelo de gestión de talento que permita la creación y desarrollo de capacidades para la innovación (capacidad de aprender y crecer), que a la vez facilite el desarrollo de un plan de innovación alineado e integrado con la estrategia empresarial y operativa de la empresa encauzada en el *core strategic vision*.

La creación de competencias para la gestión la innovación es un proceso que exige de un proceso de planificación, ejecución, gestión y supervisión. Resulta imposible ser considerada una metodología que sencillamente puede implementarse en las empresas y esperar resultados inmediatos (Arikan & Mcgahan, 2010).

Bajo este contexto, los directivos, los emprendedores, las organizaciones que innovan y los investigadores, poseen capacidades y características específicas, las que pueden agruparse en dos tipos de competencias; las competencias estratégicas y las competencias organizativas (EiriIkur & Rothenberg, 2008).

Comprender en forma clara el nivel de intensidad de una innovación facilita la toma de decisiones apropiadas en relación



con la inversión en este tipo de proyectos. Esto quiere decir que, las competencias para valorar la innovación de una manera holística nacen de considerar el grado de innovación, siendo éste conceptualizado con el apoyo de las siguientes dimensiones: grado de innovación del mercado, grado de innovación tecnológica y grado de innovación organizativa.

- Grado de innovación del mercado: Enfocada en la manera en que la innovación se distingue de los productos disponibles en el mercado.
- Grado de innovación tecnológica: El grado de innovación tecnológica se origina del campo de aplicación de la novedad tecnológica asociada con la innovación. El desarrollo de nuevos sistemas y principios tecnológicos suponen positivos saltos cuantitativos y cualitativos en la rentabilidad y la cuenta de resultados de la empresa que generalmente desplazan a las tecnologías existentes, permitiendo a las empresas llegar a nuevos mercados.
- Grado de innovación organizativa: Innovaciones generalmente asociadas a la nueva estructuración formal y su respectivo proceso organizativo.
- Grado de innovación del medio ambiente: El grado de innovación en el ámbito ambiental constituye una dimensión de la industria a escala macro-perspectiva, la cual no ha sido tratado con la importancia debida.

Teniendo en cuenta las habilidades, capacidades, aptitudes y competencias para valoración de la innovación se convierten, por lo tanto, en elementos decisivos para la creación y generación de valor dado que, impulsan el desarrollo de los elementos diferenciales en la ventaja competitiva de los productos, procesos, servicios y modelos económicos. Para ello se consideran cinco ejes centrales que permiten el fortalecimiento de competencias para la valoración global de la innovación, estos son:

La gestión estratégica busca el desarrollo y fortalecimiento de capacidades, la gestión de tecnología centralizará su enfoque en el reconocimiento de las capacidades y condiciones existentes de la tecnología, la gestión del conocimiento que aprovecha el potencial del recurso intelectual en las empresas, la gestión de proyectos centrado en la capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios y multiculturales y la gestión de innovación enfocado en los aspectos precursores de la innovación, así como en los aspectos de la innovación existentes.

La Tabla 2 muestra la correlación entre las actividades involucradas en los procesos de innovación y las competencias que se requieren para el cumplimiento de estas actividades. De acuerdo con lo indicado en párrafos precedentes, solo cuando se logra entender la innovación en su integridad se podrá tener una apreciación objetiva en relación al valor de esta. En tal sentido, las capacidades que se establecen, sin duda alguna mejorarán las competencias en materia del análisis financiero, sin limitarse a este aspecto dado que, la innovación implica un análisis integral,

por lo tanto, requiere de una valoración holística más no por sus componentes o por su resultado final.

Las capacidades mostradas facilitarán el desarrollo de una capacidad para la gestión de innovación global, fundamentalmente porque cada uno de los componentes han demostrado que la generación de valor y la sustentabilidad en contextos sumamente competitivos, requieren nuevas propuestas de gestión, más dependientes y colaborativas. Actualmente, los procesos de generación de valor en las organizaciones afrontan una diversidad de cambios al manejar y dirigir sistemas innovadores en escenarios inestables, razón por la cual en algunas circunstancias resultará extremadamente sintético y con posturas sesgadas.

No obstante, Bernal (2015), analiza el fenómeno de la Innovación bajo un contexto de estrategias sustentables y sostenibles de turismo de naturaleza y cultura, haciendo un enfoque exhaustivo de innovación y de gestión de conocimiento para lograr un “nuevo turismo de naturaleza y cultura”, el cual se respalda en una armonización intercultural, multidisciplinario y contextualizada de los destinos turísticos. La nueva concepción de la innovación aplicable al clúster turístico implica un cambio drástico y fundamental en el modo de configurar los destinos turísticos, planeamiento de su desarrollo sostenible, concientización de las comunidades, productos innovadores y sensibilización y educación a los turistas en escenarios vivenciales y recreativos.

En cuanto a turismo sostenible, según el Informe de Brundtland (1987), se definió el turismo sostenible como “todo desarrollo encauzado a la satisfacción de sus necesidades sin amena-

zar la capacidad de las nuevas generaciones para la satisfacción de sus necesidades propias”.

El desarrollo de un turismo sustentable implica la preservación y protección de las riquezas naturales, en tanto que, el desarrollo de un turismo sostenible aborda la satisfacción de esas necesidades para las nuevas generaciones: vivienda, alimentación, vestuario y trabajo.

Esta teoría comprende tres aspectos: dimensión ecológica, dimensión económica y dimensión social. La dimensión ecológica, advierte la preservación de las riquezas naturales, pero lamentablemente el desarrollo económico ha originado que la creación de las grandes esferas industriales por la mano del hombre genere contaminación del medio ambiente privándonos del aire puro, subestimando de esta manera las graves consecuencias que esto originaría. Debemos ser conscientes de que, con el simple hecho de arrojar un papel al suelo, estamos causando un grave daño a nuestro medio ambiente. Sensibilizándonos y tomando conciencia de nuestra manera de actuar, lograremos el gran cambio que necesita nuestro planeta.

La dimensión económica, identifica ciertos parámetros que permite evaluar que tanto se puede satisfacer las necesidades a largo plazo destinando los recursos en forma equitativa. En la actualidad el estado no utiliza en forma idónea los recursos que obtiene del mismo país, originando una deuda externa considerable.

La dimensión social refiere a que toda persona debe contar con los beneficios de educación, salud, alimentación, seguridad social y vivienda, así mismo debe contar con la oportunidad participar activamente en la sociedad. En la actualidad el estado no está cumpliendo eficientemente en la satisfacción de las necesidades de los pobladores, debiéndose esencialmente al uso inadecuado y deficiente de los recursos.

Blasco (2010) enfatiza las pautas para el crecimiento sostenible del sector turístico y las acciones de manejo sostenible, las cuales deben ser de aplicación para todas las modalidades de éste y a todo tipo de destinos.

OMT, citado por Blasco (2010), formula el concepto de Desarrollo Sostenible del Turismo, considerando los siguientes aspectos: Usar de manera óptima la riqueza ambiental, pues representa un factor esencial en el desarrollo turístico, preservar los procesos ecológicos primordiales, ayudar en la conservación de la riqueza natural y la biodiversidad, guardar respeto a la identidad sociocultural de las comunidades receptoras, salvaguardar su patrimonio cultural vivo, fomentar la tolerancia transcultural y garantizar actividades económicas viables a largo plazo, capaces de reportar beneficios socioeconómicos suficientes bien distribuidos (p. 4).

Flores (2016). Perspectivas de análisis de un sistema de innovación de ecoturismo, sistema que puede ser analizado desde cuatro perspectivas diferentes: Perspectivas de transformación, consideramos las fuerzas que movilizan la innovación, en tanto que esta primera perspectiva de análisis hace referencia a la ma-

nera en que opera la cadena de transformación del sistema. Se han planteado cuatro modelos principales. Cada modelo se conoce con base en el motor que lidera la transformación y es importante reconocer que no son excluyentes y que se puede presentar la existencia de todos en un mismo sistema.

El primer modelo de transformación se conoce como Institución Ancla. Éste consiste en una institución que jalona el desarrollo de nuevos negocios de conocimiento. Las ideas para los nuevos negocios surgen de la Institución Ancla, como también la investigación necesaria para ponerlas en práctica. En este escenario aparecen principalmente dos tipos de nuevos negocios, los intra-emprendimientos o negocios In-house y los emprendimientos o Spin-offs. Aquí es necesaria la generación de mutuo beneficio entre los nuevos negocios y la Institución Ancla, de esta forma se asegura el mercado inicial de los negocios e inclusive el capital semilla necesario para ponerlos en marcha.

El segundo modelo de transformación es el emprendimiento individual. En este caso la fuerza emprendedora es la que jalona el surgimiento de nuevos negocios. A diferencia del caso anterior, las ideas y la investigación surgen del equipo emprendedor.

El tercer modelo de transformación son los Spin-offs universitarios. Bajo este modelo, las ideas surgen de las instituciones universitarias y centros de estudios investigativos y la interacción de dichas universidades con un sistema desarrollado de financiación fijando el surgimiento y consolidación de nuevos negocios de conocimiento. Bajo este modelo, la persona que investiga generalmente se asocia con emprendedores con perfil gerencial, quie-

nes lideran la consolidación del negocio. El sistema debe contar con Universidades y centros de investigación de talla mundial, un sistema de financiación y capitalización altamente desarrollado y coordinación y coherencia entre la investigación y las empresas.

El cuarto y último modelo de transformación son los eventos que cambian las condiciones del entorno y alteran el balance. Esto se da por el cierre de una gran empresa o el final de un período como una guerra. Al darse un evento de este tipo, el mercado y el sistema empresarial busca reacomodarse y en este proceso se generan grandes transformaciones productivas y surgen nuevos negocios de conocimiento.

Entre las perspectivas de soporte, tenemos la Financiación, la cual hace referencia al acceso a inversión, financiación y capital inteligente; por parte de los nuevos negocios. En este aspecto es importante considerar al conjunto de vehículos de capital que, enfocados en las diferentes etapas de crecimiento de un negocio, cubren de manera complementaria, las necesidades de inversión y financiación de éste a lo largo de su ciclo de vida, creando una cadena de capital de inversión. La cadena inicia con inversiones provenientes de ahorros personales, de familia o amigos del equipo emprendedor. Este capital se agota rápidamente y entran a jugar un papel importante, los vehículos que otorgan capital semilla. Estos pueden ser entre otros, subsidios del gobierno, concursos de planes de negocios o inversiones a fondo perdido de fondos de fomento, entre otros. A estos les siguen las redes de inversionistas ángel. Los inversionistas ángel invierten en empresas que tienen un alto potencial de generar valor pero que, por su

nivel incipiente de desarrollo presentan un alto riesgo y requieren de acompañamiento y “coaching” para ser exitosas.

Después de las redes de inversionistas ángel, vienen los fondos de capital de riesgo. Estos vehículos de inversión buscan empresas que se encuentren en un punto de desarrollo mayor a las que apoyan los inversionistas ángel. Al igual que estos, los fondos de capital de riesgo invierten capital inteligente, lo que quiere decir que, no solo toman participación accionaria en la empresa, sino que aportan conocimiento y experiencia para que ésta genere un mayor valor. Los fondos de capital privado son muy similares a los fondos de capital de riesgo y se diferencian en que los rangos de inversión de los fondos de capital privado son más altos y se da un menor acompañamiento a las empresas en las que invierten.

Talento, habilidades y destrezas, en innovación se identifican básicamente dos tipos principales de competencias que se requiere para innovar, las competencias investigativas y las competencias gerenciales y de mercado. Las primeras hacen referencia a las capacidades de investigación, reflejadas en la disponibilidad de científicos e ingenieros, el nivel de las instituciones de investigación y las prácticas de desarrollo e investigación en las empresas. Las segundas, hacen referencia a la capacidad de los agentes del sistema para transformar las ideas en negocios de conocimiento, el direccionamiento estratégico de las empresas para la generación de valor y la identificación e incursión en mercados internacionales.



Las dos competencias descritas anteriormente se reflejan en la práctica, en tres escenarios. La innovación dentro de las empresas, el emprendimiento y el spin offs universitarios. Dentro de las empresas, es necesario que se generen mecanismos para que no solo surjan nuevas ideas, sino que estas ideas cuenten con los adecuados canales de priorización y ejecución para que se materialicen. Frente al emprendimiento, es clave que en las universidades e incubadoras se inculquen herramientas como el análisis de restricciones, que permitan a los emprendedores identificar cuál es la fuente de generación de valor de su negocio y puedan diseñar a partir de esto, modelos de negocio atractivos para la inversión. Frente a los Spin offs universitarios se debe promover el entendimiento profundo de los conceptos científicos por parte de los estudiantes, que fomente la capacidad de análisis necesaria para potencializar la innovación.

Dentro de las Perspectivas cohesionadoras, se hace referencia a Infraestructura, redes sociales y tecnología, los Sistemas de Innovación se consolidan y construyen en dos escenarios, el primero es fácilmente verificable y es el nivel físico tangible, el segundo es mucho más subjetivo y se da a nivel humano y social, en la manera en que las personas se relacionan unas con otras. Esta perspectiva hace referencia al segundo elemento, pero sin olvidar su relación con la infraestructura física y la tecnología. Como se mencionó anteriormente, el Sistema de Innovación, como un conjunto de actores que se relacionan desde diferentes perspectivas para crear negocios de conocimiento, se puede concebir como un sistema social. Como todo sistema social, la eficacia o dinamismo del mismo se ve fuertemente influenciado por

su Valor Social, entendido como los aspectos que caracterizan las relaciones de un conjunto de actores y permiten su sana convivencia, desarrollo y prosperidad. Algunas de estas características son confianza, respeto, tolerancia, cooperación, relacionamiento, liderazgo, organización y redes sociales.

El Valor Social se convierte en un elemento clave para el Sistema de Innovación, cuando este se transforma en Capital Social. Capital social se refiere al proceso en el cual el valor social se convierte en una fuerza productiva. El valor social se convierte en capital social cuando disminuye los costos de transacción, hace más fácil la conformación de nuevos negocios de conocimiento y se convierte en un factor que incide en la producción y aumenta la productividad. En otras palabras, el Capital Social es un factor de producción, al igual que el capital humano y el capital físico. Es importante resaltar que, aunque se puede fomentar la creación de valor social, son los actores del sistema quienes efectivamente convierten el valor social en capital social.

Servicios de soporte, para que un Sistema de Innovación opere adecuadamente y logre ser efectivo en la creación de nuevos negocios de conocimiento, es fundamental que exista una oferta de servicios que supla las necesidades características de los negocios de conocimiento. Ejemplos de este tipo de servicios incluye, “gestión de la propiedad intelectual y patentes”, “valoración y negociación tecnológica” y “vigilancia y prospectiva tecnológica”.

Por último, en el contexto de las Perspectivas marco, tenemos a las motivaciones por innovar, que surgen como el resultado de un balance que hacen los individuos entre los riesgos y las ga-

nancias de innovar y crear un nuevo negocio de conocimiento. A medida que los riesgos disminuyen y las ganancias aumentan, la motivación por innovar es mayor. Los factores que inciden en las motivaciones por innovar se enmarcan en sociales y financieros. En los financieros se encuentran elementos tales como; acceso a financiación y capitalización, existencia de servicios de soporte a la innovación, impuesto a la renta, acceso a mercados internacionales, acceso a la propiedad intelectual, la protección y cargas administrativas.

En los aspectos sociales se encuentran actitudes sociales frente a la quiebra o el fracaso, legitimidad de innovar y prestigio social por la investigación, innovación y ciencia. Estos aspectos se conocen también como Apalancamiento Cultural para la innovación. El concepto de apalancamiento cultural se refiere a aquellos aspectos culturales que le disminuyen al innovador la percepción de riesgo y a su vez le aumentan su percepción de ganancia al innovar.

Legislación y Cargas Administrativas, hacemos referencia a elementos tales como marco tributario, costos de transacción, regulaciones gubernamentales y nivel de intervención del gobierno.

El ecoturismo no es una panacea, pero promueve el desarrollo y se puede convertir un acceso para alcanzar la sustentabilidad. Por consiguiente, se concuerda con los enfoques de González (2010) al establecer que la actividad ecoturística permite generar un desarrollo e innovación sustentable cada vez que se consideren aspectos como la eficiencia, es decir que sea económicamente viable y facilite oportunidades laborales para los habitantes de

la localidad y la eficacia, en tanto que, sea impulsada por la comunidad misma; sustentable ambientalmente, para lo cual deben desarrollarse, en forma coherente, procesos de planificación, evaluación y control de esta actividad con la finalidad de menguar los efectos negativos en el medio y aumentar los efectos positivos y sea adaptable a los cambios futuros y concientizar a la población y a los visitantes sobre los sistemas naturales y culturales de los diferentes lugares que funcionan como zonas eco turísticas.

Considerando las distinciones paradigmáticas o alternativas teóricoepistemológicas de acuerdo a la clasificación presentada por Guba (1994) el presente trabajo se encuentra enmarcado en el positivismo, postpositivista, Interpretativo y Crítico social (Koe-tting, 1984, p. 296).

**Paradigma Positivista**, puesto que, en función a la metodología utilizada mi investigación tiene un enfoque metodológico predominantemente cuantitativo. Este paradigma permitió realizar el análisis, estudio, e interpretación del contexto educativo-investigativo a partir de la habitualidad de los individuos que la viven y por consiguiente permitió precisar la significación real, la visión de la problemática social, la utilización de la exégesis, para implicarnos en las realidades sociales, (Ugas, 2005: 101). Bajo esta línea, lo más relevante es la construcción de conocimientos lo más objetivos posibles, deslindado de una eventual distorsión de información que podrían ser generados por los individuos desde su propia subjetividad. Esto facilitará el establecimiento de leyes generales de la conducta humana partiendo de la formación de generalizaciones empíricas.

**Paradigma Postpositivista**, la idea principal de esta posición es que la verdad no puede demostrarse en base a la experiencia, pero sí la falsedad, esto es, las hipótesis deberán ser consideradas como confiables, aproximándose a la verdad exponiéndolas a severas críticas con el afán de detectar y eliminar el error: una teoría puede ser absolutamente rechazada, pero no absolutamente aceptada. El falsacionismo permitirá al investigador distinguir entre un enunciado y otro, no ciertamente por la veracidad de los que sobrevivan, sino porque gracias al método empírico se demuestra que los descartados son erróneos (Popper, 1999:42).

**Paradigma Interpretativo**, el presente estudio recae sobre este paradigma debido al enfoque cualitativo del estudio. Para Pérez Serrano (1994), la característica más importante de este paradigma entre otras es la descripción del hecho en el que se desenvuelve el suceso, donde la aplicación del método cualitativo permitirá realizar una minuciosa explicación contextual de estos escenarios que hacen posible la intersubjetividad en la captación de la realidad, mediante una recopilación sistémica de la información que reconoce el método analítico descriptivo.

**Paradigma Socio Crítico**, en tanto se exige al investigador una permanente y exhaustiva reflexión–acción, conllevando al involucramiento del investigador partiendo de la práctica para adoptar el el levantamiento de toda opresión que genere la transformación social. Esto conlleva a un proceso participativo y colaborativo durante la autorreflexión crítica en la acción. La presente investigación se enmarca en este paradigma, puesto que, surgió la iniciativa del diseño de un programa integral de gestión

basado en el Modelo Medellín para mejorar una situación problemática. De esta manera se aborda en toda su magnitud la experiencia vivida en la ciudad de Medellín, el proceso de reforma social, cultural, urbana y económica tras la aplicación de un plan de desarrollo integral que apostó por la innovación, la tecnología y la cultura del emprendimiento; lo cual nos permitirá tener una visión amplia para esbozar el programa de gestión basado en su modelo.



## **Capítulo 3**

El programa de gestión basado en el Modelo  
Medellín y las capacidades de innovación en  
ecoturismo



Dada la investigación con enfoque mixto, el cual permite determinar el marco epistemológico y el diseño metodológico mediante la recolección de datos cuantitativos y cualitativos y además, considerando las premisas de los paradigmas, se abordaron los métodos de investigación más adecuados para el planteamiento de nuestro problema, valiéndonos de la lógica o razonamiento deductivo, el cual se encuentra evidenciado en la aplicación de encuestas a cada uno de las personas que conforman la muestra, es decir la recolección y el análisis de datos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas.

Asimismo, se precisa el uso del método inductivo (exploración y descripción, y luego generación de perspectivas teóricas) puesto que, a través de la determinación de mis categorías con sus respectivos indicadores, el uso de la técnica de la entrevista con su instrumento guía de entrevista a profundidad; permitió develar la parte cualitativa de las respuestas del grupo focal; se realizó la triangulación metodológica, a fin de obtener un conocimiento holístico nuevo que asegure la propuesta, y por último, con la validación de la aplicación de los instrumentos, se detallan las conclusiones y recomendaciones presentando el Programa de gestión que permitirá el fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en Huanchaco, basado en el Modelo Medellín.

El análisis comparativo como método de investigación, resulta aplicable en la presente investigación, puesto que ofrece la facilidad de realizar el estudio dos o más objetos, sujetos o fenómenos en forma concurrente, con el objetivo de aportar conoci-

miento científico al determinar similitudes, diferencias o inferir y verificar hipótesis del problema de investigación para establecer descripciones, explicaciones y enriquecer el conocimiento del fenómeno en cuestión. En tal sentido, el método de interpretación es aplicado a través de la triangulación mixta dada por Denzin (2000), el cual describe cuatro tipos de triangulación: la metodológica, la de datos, la de investigadores y la de teorías.

En el presente trabajo de investigación dicha triangulación se realiza a partir de los datos aportados por las siguientes fuentes: el cuestionario con preguntas cerradas aplicadas a los funcionarios de la Municipalidad de Huanchaco, la guía de entrevista de profundidad y registro de análisis documental que devela la parte cualitativa de las respuestas del grupo focal. Por consiguiente, en el presente trabajo se ve reflejado claramente, el establecimiento de un procedimiento sistemático y ordenado para examinar relaciones, semejanzas y diferencias entre mis variables estudiadas, a través de la comparación, validación, complementación y enriquecimiento de la información derivada de estos dos enfoques, con el objeto de poner a la luz, las diferentes situaciones que en diversos contextos han impactado en el fortalecimiento de la innovación en ecoturismo de la Municipalidad de Huanchaco.

En el presente estudio se aplicó el método hermenéutico jurídico, evidenciado en la presentación del marco normativo y su interpretación e importancia en el establecimiento de directrices, normativas de convergencia entre la industria turística y el sector educativo tomando acciones que permitan la concertación de planes y programas dirigidos al fortalecimiento de la conciencia

turística y su contribución al desarrollo turístico sostenible y de nuestra riqueza natural y cultural, en función de nuestra identidad nacional, aplicando estas directrices, planes y programas a lo largo del tiempo en forma consecuyente con el cumplimiento de sus metas y objetivos, en la Municipalidad Distrital de Huanchaco.

Utilizando el método analítico-sintético se evidencia el desenvolvimiento de las organizaciones empresariales de este siglo y realización de sus funciones en un contexto más globalizado, los recursos y las competencias son considerados como componentes claves en la estrategia y la ventaja competitiva procurando fortalecer capacidades para la gestión de innovación como complemento de las competencias generales.

Finalmente, dentro de los diversos métodos empíricos existentes, evidenciamos la utilización del método experimental, mediante la manipulación intencional de la variable independiente “Programa de gestión basado en el Modelo Medellín” (grupo experimental) para observar su efecto en la variable dependiente “Capacidades de innovación en ecoturismo” (grupo de control) que es el evento o resultado del experimento que puede ser afectado por la manipulación de la variable independiente.

### **Tipo de investigación según Landeau**

En todo método mixto concurren diversos procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que conducen a la recopilación y análisis de información cuantitativa y cualitativa,

a fin de integrarla y discutirla en forma conjunta, para la realización de la fase inferencial resultado de recabar toda la información (metainferencias) y alcanzar una visión más comprensiva del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008). Los métodos mixtos constituyen la conjunción sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con la finalidad de conseguir una perspectiva más completa y profunda del fenómeno.

Por consiguiente, es importante destacar que en estos métodos integran al menos un elemento cuantitativo y otro cualitativo en una misma investigación. Johnson et al. (2006) en un “amplio sentido” consideran a las investigaciones mixtas como un continuo en el cual se combinan ambos enfoques: cuanti y cuali, focalizándose en el enfoque que tenga mayor peso.

### **El tipo de investigación de acuerdo con el enfoque cuantitativo según Landeau**

**a) Según su finalidad:** Es aplicada, por cuanto se aplicarán talleres dirigidos a servidores públicos por expertos, para mejorar y fortalecer las capacidades de innovación en ecoturismo.

**b) Según su carácter:** Es experimental, por cuanto, se hará uso de un programa para mejorar una situación problemática con un promedio de 11 sesiones sobre dicho tema, con un antes y un después.

**c) Según su naturaleza:** Es cuantitativa, por cuanto, la información obtenida será presentada en valores numéricos usando la estadística descriptiva e inferencial.

**d) Según su alcance temporal:** Investigación transversal porque recoge datos en un solo tiempo y espacio describiendo y analizando el nivel y la relación de las variables o factores que actúan en un momento dado (Ortiz, 2004).

**e) Según la orientación que asume:** Es una investigación dirigida hacia la comprobación, porque su enfoque esencial es la contrastación teórica; además del empleo de la metodología cuasi experimental. Busca la corroboración de la hipótesis planteada, ya sea la alterna o la nula, además de dar respuesta a las hipótesis específicas, asimismo se realizará la triangulación en sus diversos tipos, por ejemplo, triangulación de teorías, de antecedentes, etc.

El tipo de investigación de acuerdo con el enfoque cualitativo

**a) Según la técnica de contrastación:** Es una investigación orientada a la comprensión puesto que, bajo el enfoque cualitativo, es una actividad sistemática dirigida hacia la comprensión en profundidad de todo fenómeno social hacia el descubrimiento y desarrollo de una estructura organizada del conocimiento (Sandín, 2003).

**b) Según el régimen de investigación:** Es una investigación libre, pues está direccionada a atender las exigencias del investigador.

## **Diseño de investigación**

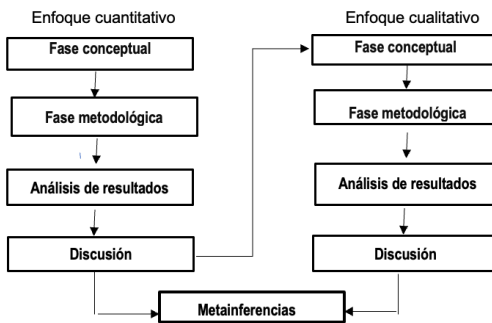
Para la presente investigación se consideró el diseño mixto proveniente del enfoque cuantitativo y cualitativo de mi investigación, integrados bajo un fundamento filosófico y metodológico en el pragmatismo, Johnson & Onwuegbuzie (2004 op.cit.) y Tashakkori & Teddlie (1998), no obstante, Rocco et al. (2003) subrayan, además, la posición dialéctica.

Bajo este contexto, se consideró el Diseño Secuencial como diseño general para la presente investigación mixta, en el cual se recabaron y analizaron datos para ambos enfoques, en forma secuencial (Creswell y Creswell, 2018). El presente diseño se distingue por desarrollar en su etapa inicial, la recolección y análisis de información cuantitativa, seguidamente del recojo y evaluación de información cualitativa. El enfoque mixto se produce cuando el resultado cuantitativo inicial informa a la recolección de los datos del método cualitativo (Hernández et al., 2014).

Este método consistirá en la interpretación de los datos cuantitativos recabados por indagatoria de documentación, inventarios, ficha de observación, lista de cotejos o encuestas; presentación de resultados plasmados en tablas y figuras con su respectiva interpretación. Seguidamente se analizarán los datos cualitativos resultado de documentación, análisis de información o entrevistas. Se realiza la triangulación o corroboración de ambos métodos logrando obtener un diagnóstico holístico del fenómeno estudiado.

Teniendo el enfoque cuantitativo la mayor prioridad para el presente estudio, este diseño se encuentra evidenciado en la utilización de la técnica de Encuestas (CUAN) a través de la aplicación de cuestionarios como instrumento, dichos cuestionarios con preguntas cerradas aplicadas a los funcionarios de la Municipalidad de Huanchaco, seguido de la utilización de la técnica de entrevistas estructuradas mediante las guías de entrevistas de profundidad con preguntas abiertas, como instrumento; que devela la parte cualitativa de las respuestas del grupo focal y registro de análisis documental; a fin de realizar la triangulación metodológica y obtener un conocimiento holístico nuevo que asegure una mejor propuesta y por último, se obtuvieron los resultados de los análisis de los tres enfoques, procediendo a efectuar las inferencias con consistencia interpretativa tanto cuantitativas, cualitativas y mixtas (Metainferencias), comentarios y conclusiones en la discusión. El diseño secuencial en investigaciones mixtas se esquematiza de la siguiente manera:

Figura 1. Diseño secuencial en Investigaciones mixtas



Considerando el enfoque cuantitativo la investigación persigue un diseño cuasi experimental, con dos grupos con diseño de pre y post prueba. Esta investigación utilizó dos grupos: el experimental y el de control no equivalente. El grupo experimental se caracteriza por ser el que recibe el tratamiento o la variable independiente (aplicación del programa), en tanto el grupo de control es aquel que no recibe manipulación o tratamiento, continuando con sus funciones de rutina. Otra de las características de este diseño es el reducido o ausente control ejercido por el investigador sobre las variables extrañas, asimismo los participantes de esta investigación no fueron asignados de manera aleatoria para ambos grupos, es decir este diseño se utilizó para grupos definidos.

En esta investigación se identificó la variable independiente y el momento en que fue introducida. Se estableció con la letra X la aplicación del tratamiento o manipulación. La variable dependiente se identifica con la letra O. Se disponen dos grupos con una medición de la variable dependiente previa al tratamiento denominada “pre-test”, y otra con medición posterior al tratamiento denominado “post-test” (Hernández et al., 2006, p. 131). Este diseño consistió en aplicar para los dos grupos la prueba de entrada y salida, la variable experimental se aplicó al grupo experimental y al grupo de control la forma de actuar habitual.



Su diagrama es el siguiente

GE:	O1	X	O2
GC:	O3	_____	O4

Dónde:

GE: Grupo Experimental

GC: Grupo de Control

O1: Pretest aplicado al Grupo Experimental

O2: Posttest aplicado al Grupo Experimental

O3: Pretest aplicado al Grupo de Control

O4: Posttest aplicado al Grupo de Control

X: Variable independiente: “Programa de gestión basado en el Modelo Medellín”. Tratamiento estímulo (taller) aplicado sólo al grupo experimental.

\_\_\_\_: Ausencia del estímulo

Por otro lado, obedeciendo el presente trabajo a una investigación con un enfoque cualitativo orientada a la comprensión, el diseño a seguir es el fenomenológico, enmarcado en la postura filosófica planteada por Husserl (1982). En este diseño el investigador “delimita la esencia de la experiencia originaria del ser humano con respecto a un fenómeno en consonancia a la manera en que sea descrito por los participantes del estudio” (Creswell, 2003, p. 15). Así pues, la diversidad de fenómenos por investigar es ilimitado, por tanto, el estudio está enfocado en la multiplicidad de experiencias, reacciones, reflexiones, esto implica que este diseño se orienta hacia el estudio de la percepción ordinaria de la vida, así como de todo fenómeno excepcional (Hernández et al., 2014).



## **Capítulo 4**

Aplicación del programa de gestión basado en el Modelo  
Medellín: sujeto al análisis

Se realizó la prueba de Shapiro Wilk para determinar si los valores que obtendremos se ajustan a una Distribución Normal o No Normal, determinándose el uso de pruebas paramétricas y no paramétricas. Para muestras independientes, siendo menor al 5 % ( $p < 0.05$ ), se demostró que los datos se distribuyen de manera no normal; siendo necesario utilizar la prueba no paramétrica U de Mann Whitney y mayor al 5 % ( $p > 0.05$ ), con lo que se demostró una distribución de datos de manera normal; lo que implicó la utilización de la prueba paramétrica T student, para, en ambos casos contrastar las hipótesis de investigación.

Para muestras relacionadas o datos apareados: resultó menor al 5 % ( $p < 0.05$ ), por lo que se demostró que los datos se distribuyen de manera no normal; correspondiendo utilizar la prueba no paramétrica de Wilcoxon y mayor al 5 % ( $p > 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera normal; siendo necesaria la utilización de la prueba paramétrica T student, para, en ambos casos contrastar las hipótesis de investigación; con el propósito de demostrar si el programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

La información que permitió recoger los datos relacionados con la variable dependiente: capacidades de innovación en ecoturismo y sus dimensiones perspectivas de transformación, perspectivas de soporte, perspectivas cohesionadoras, perspectivas marco, eficiencia y eficacia; fue recabada empleando como instrumento el cuestionario, comprendido por una prueba de 54 ítems, el cual fue aplicado pre y post a la ejecución del programa de gestión basado en el Modelo Medellín. Asimismo, el análisis

de los resultados se puede evidenciar en las diferentes tablas con sus correspondientes figuras estadísticas.

### **Capacidades de innovación en ecoturismo basado en el Modelo Medellín en los colaboradores de la Municipalidad de Distrital de Huanchaco–2020**

Tabla 1. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Capacidades de innovación en ecoturismo	Experimental				Control			
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente (0-72)	3	10,0	0	0,0	4	13,3	4	13,3
Regular (73-144)	25	83,3	8	26,7	24	80,0	24	80,0
Bueno (145-216)	2	6,7	22	73,3	2	6,7	2	6,7
Total	30	100,0	30,0	100,0	30	100,0	30	100,0

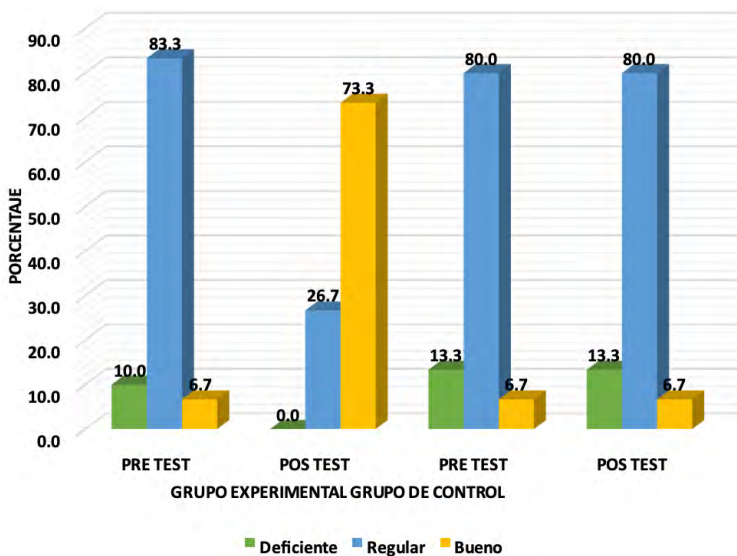
Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

#### **Interpretación:**

En la tabla 1, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 83.3 % (25 colaboradores) presentan un nivel regular, el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel defi-

ciente y el 6.07 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 73.3 % (22 colaboradores) en el nivel bueno, 26.7 % (8 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 80.0 % (24 colaboradores) en el nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 80.0 % (24 colaboradores) en el nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel regular y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo.

Figura 2. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.



**Descripción de los resultados de las Capacidades de innovación en ecoturismo, por dimensiones, antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín.**

Tabla 2. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas de transformación antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad

Perspectiva de Transformación	Experimental				Control			
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Deficiente (0-10)	7	23,3	0,0	0,0	4	13,3	5	16,7
Regular (11-21)	20	66,7	5,0	16,7	24	80,0	23	76,7
Bueno (22-32)	3	10,0	25,0	83,3	2	6,7	2	6,7
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

**Interpretación:**

En la tabla 6, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas de transformación: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 66.7 % (20 colaboradores) presentan un nivel regular, el 23.3 % (7 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación



en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 83.3 % (25 colaboradores) en el nivel bueno, 16.7 % (5 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 80.0 % (24 colaboradores) en el nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control ha tenido una ligera variación, quedando su conformación del 76.7 % (23 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión de perspectivas de transformación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Figura 3. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas de transformación antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

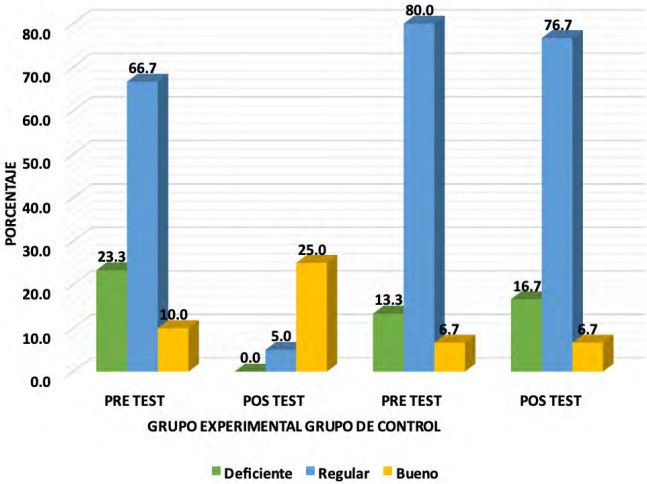


Tabla 3. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas de soporte antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Perspectiva de Soporte	Experimental				Control			
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente (0-14)	8	26,7	0,0	0,0	8	26,7	8	26,7
Regular (15-29)	21	70,0	15,0	50,0	21	70,0	21	70,0
Bueno (30-44)	1	3,3	15,0	50,0	1	3,3	1	3,3
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

### **Interpretación:**

En la tabla 7, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas de soporte: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 70.0 % (21 colaboradores) presentan un nivel regular, el 26.7 % (8 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 50.0 % (15 colaboradores) en el nivel bueno, 50.0 % (15 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 70.0 % (21 colaboradores) en el nivel regular, el 26.7 % (8 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 70.0 % (21 colaboradores) en el nivel regular, el 26.7 % (8 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión de perspectivas de soporte en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Figura 4. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas de soporte antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

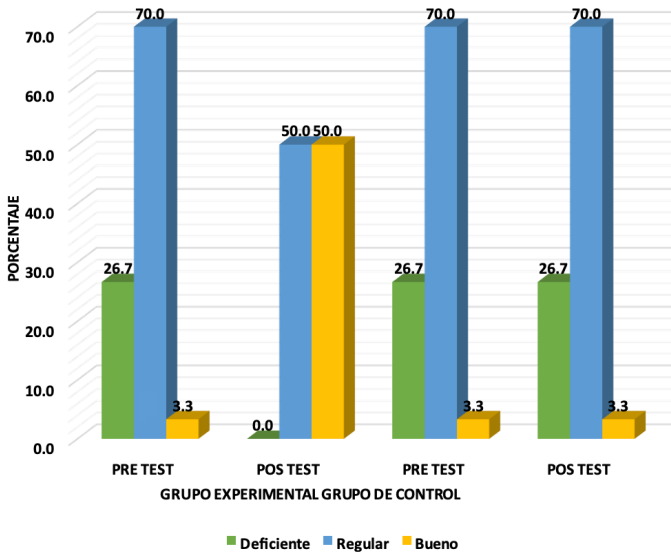


Tabla 4. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas cohesionadoras antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Perspectiva Cohesio- nadora	Experimental				Control			
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente (0-12)	3	10,0	0,0	0,0	4	13,3	3	10,0
Regular (13-24)	25	83,3	4,0	13,3	24	80,0	25	83,3
Bueno (25-36)	2	6,7	26,0	86,7	2	6,7	2	6,7
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

### **Interpretación:**

En la tabla 4, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas cohesionadoras: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 83.3 % (25 colaboradores) presentan un nivel regular, el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 86.7 % (26 colaboradores) en el nivel bueno, 13.3 % (4 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 80.0 % (24 colaboradores) en el nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control ha tenido una ligera variación, quedando su conformación del 83.3 % (25 colaboradores) en el nivel regular, el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión de perspectivas cohesionadoras en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Figura 5. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas cohesionadoras antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

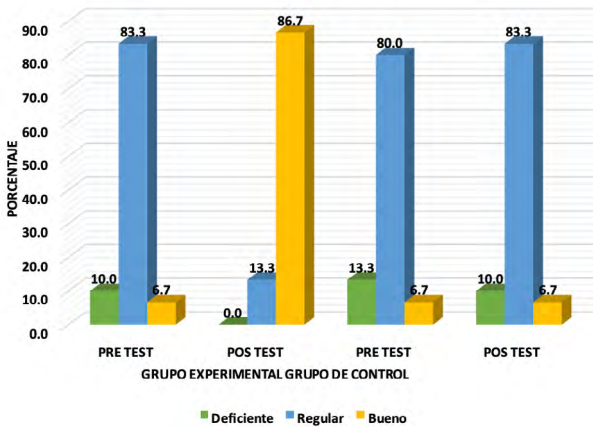


Tabla 5. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas marco antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Perspectiva Marco	Experimental				Control			
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente (0-8)	2	6,7	0,0	0,0	4	13,3	4	13,3
Regular (9-16)	24	80,0	1,0	3,3	21	70,0	21	70,0
Bueno (17-24)	4	13,3	29,0	96,7	5	16,7	5	16,7
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

### **Interpretación:**

En la tabla 5, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas marco: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 80.0 % (24 colaboradores) presentan un nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel deficiente en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 96.7 % (29 colaboradores) en el nivel bueno, 3.3 % (1 colaborador) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 70.0 % (21 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 70.0 % (21 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión de perspectivas marco en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Figura 6. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión perspectivas marco antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

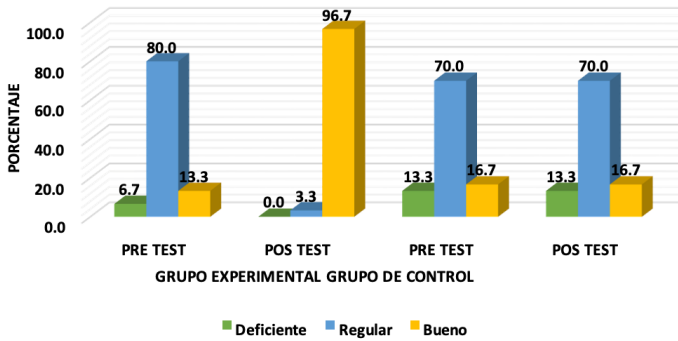


Tabla 6. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión eficiencia antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Eficiencia	Experimental				Control			
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente (0-6)	1	3,3	0,0	0,0	2	6,7	1	3,3
Regular (7-13)	22	73,3	1,0	3,3	15	50,0	16	53,3
Bueno (14-20)	7	23,3	29,0	96,7	13	43,3	13	43,3
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020



### **Interpretación:**

En la tabla 6, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión eficiencia: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 73.3 % (22 colaboradores) presentan un nivel regular, el 23.3 % (7 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel deficiente en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 96.7 % (29 colaboradores) en el nivel bueno, 3.3 % (1 colaborador) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 50.0 % (15 colaboradores) en el nivel regular, el 43.3 % (13 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel deficiente. En el post test del grupo de control ha tenido una ligera variación, quedando su conformación del 53.3 % (16 colaboradores) en el nivel regular, el 43.3 % (13 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel deficiente. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión eficiencia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Figura 7. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión eficiencia antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

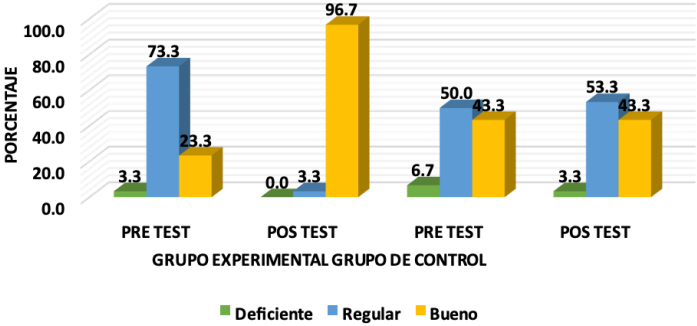


Tabla 7. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión eficacia antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

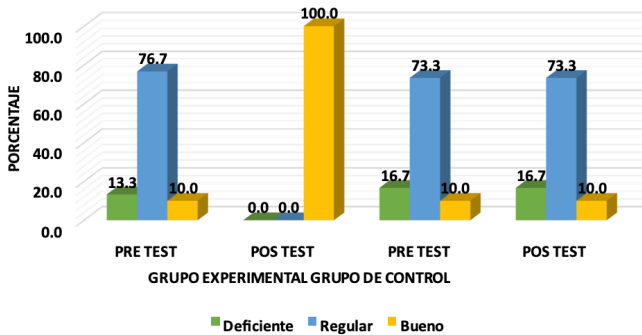
Eficacia	Experimental				Control			
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente (0-20)	4	13,3	0,0	0,0	5	16,7	5	16,7
Regular (21-40)	23	76,7	0,0	0,0	22	73,3	22	73,3
Bueno (41-60)	3	10,0	30,0	100,0	3	10,0	3	10,0
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

### **Interpretación:**

En la tabla 7, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión eficacia: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 76.7 % (23 colaboradores) presentan un nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100.0 % (30 colaboradores) en el nivel bueno, 0.0 % en los niveles regular y deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 73.3 % (22 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha evidenciado variación, quedando su conformación del 73.3 % (22 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Figura 8. Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo en la dimensión eficacia antes y después de la aplicación del Programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.



### Resultados ligados a las hipótesis

Tabla 8. Distribución de los datos con la prueba Shapiro Wilk del fortalecimiento de capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020 y sus dimensiones, para muestras independientes.

GRUPOS	PRUEBA DE NORMALIDAD Shapiro-Wilk																				
	VD: Capacidades de innovación en ecoturismo			D1. PERSPECTIVAS DE TRANSFORMACIÓN			D2. PERSPECTIVAS DE SOPORTE			D3. PERSPECTIVAS COHESIONADORAS			D4. PERSPECTIVAS MARCO			D5. EFICIENCIA			D6. EFICACIA		
	Estad.	gl	Sig.	Estad.	gl	Sig.	Estad.	gl	Sig.	Estad.	gl	Sig.	Estad.	gl	Sig.	Estad.	gl	Sig.	Estad.	gl	Sig.
GE pretest	0,960	30	0,310	0,971	30	0,560	0,954	30	0,210	0,982	30	0,875	0,967	30	0,464	0,959	30	0,286	0,937	30	0,078
GE postest	0,875	30	0,002	0,954	30	0,219	0,975	30	0,697	0,936	30	0,073	0,928	30	0,044	0,944	30	0,115	0,951	30	0,178
GC pretest	0,962	30	0,345	0,878	30	0,002	0,964	30	0,393	0,980	30	0,824	0,975	30	0,674	0,959	30	0,294	0,938	30	0,078
GC postest	0,962	30	0,351	0,986	30	0,957	0,964	30	0,393	0,968	30	0,489	0,977	30	0,750	0,967	30	0,455	0,931	30	0,052

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

Como podemos observar en la tabla 8, que la prueba de Shapiro Wilk para muestras menores a 50 ( $n < 50$ ) que prueba la normalidad de los datos de variables en estudio, donde se muestra que los niveles de significancia para la variable dependiente y sus dimensiones para muestras independientes son: menor al 5 % ( $p < 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera no normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba no paramétrica U de Mann Whitney y mayor al 5 % ( $p > 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba paramétrica T student, para, en ambos casos contrastar las hipótesis de investigación.

Tabla 9. Distribución de los datos con la prueba Shapiro Wilk del fortalecimiento de capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020 y sus dimensiones, para muestras relacionadas o datos apareados.

GRUPOS	PRUEBA DE NORMALIDAD Shapiro-Wilk																				
	VD: Capacidades de innovación en ecoturismo			D1. P. TRANSFORMACIÓN			D2. P. SOPORTE			D3. P. COHESIONADORAS			D4. P. MARCO			D5. EFICIENCIA			D6. EFICACIA		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIF GE	0,967	30	0,46	0,951	30	0,2	0,923	30	0	0,967	30	0,45	0,924	30	0	0,953	30	0,2	0,974	30	0,660
DIF GC	0,917	30	0,02	0,621	30	0	0,180	30	0	0,754	30	0	0,790	30	0	0,759	30	0	0,798	30	0,000

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

Como podemos observar en la tabla 9, que la prueba de Shapiro Wilk para muestras menores a 50 ( $n < 50$ ) que prueba la normalidad de los datos de variables en estudio, donde se muestra que los niveles de significancia para la variable dependiente y sus dimensiones para muestras relacionadas o datos apareados son: menor al 5 % ( $p < 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera no normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba no paramétrica de Wilcoxon y mayor al 5 % ( $p > 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba paramétrica T student, para, en ambos casos contrastar las hipótesis de investigación.

### **Prueba de hipótesis general**

$H_1$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

$H_0$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

Hipótesis:  $H_1: \mu_1 > \mu_2$   $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Tabla 10. Prueba de muestras independientes de las capacidades de innovación en ecoturismo en el Pretest del grupo control y el grupo experimental en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020

Capacidades de innovación en ecoturismo		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilat)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Capacidades de innovación en ecoturismo en el pretest del grupo de control y grupo experimental	Se asumen varianzas iguales	.861	.357	-.171	58	.865	-1.066	6.226	-13.530	11.397
	No se asumen varianzas iguales			-.171	57.85	.865	-1.066	6.226	-13.531	11.398

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

### Interpretación:

Según la comparación de medias para muestras independientes (Pretest grupo de control y grupo experimental) utilizando la prueba t de student se demuestra en la tabla 14 que con una confianza del 95 %, las medias de las capacidades de innovación en ecoturismo en el pre test no son significativamente diferentes, esto se valida cuando  $t = -0.171 < 1.96$  y  $\text{Sig. } P = 0.865 > 0.050$ . Por tanto, los grupos en estudio son homogéneos.

Tabla 11. Prueba de muestras independientes de las capacidades de innovación en ecoturismo en el Postest del grupo control y el grupo experimental en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.

<b>Prueba de U de Mann-Whitney</b>	
<b>Capacidades de innovación en ecoturismo</b>	<b>Postest Grupo Control y Grupo Experimental</b>
Z	-6,424
Sig. asintótica (bilateral)	0,000

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

**Interpretación:**

Según la prueba de U de Mann-Whitney, al 95 % de confianza, se consigue un Sig.-P < 0,001 el programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco - 2020. Como resultado de este análisis, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ .



Tabla 12. Prueba de muestras emparejadas en las capacidades de innovación en ecoturismo en el posttest y pretest del grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
Capacidades de innovación en ecoturismo		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Pretest y Postest Grupo Experimental	-61,90	12,124	2,214	-66,427	-57,373	-27,965	29	,000

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

### Interpretación:

Según la comparación de medias para muestras relacionadas (posttest y pretest del grupo experimental) utilizando la prueba t de student se demuestra en la tabla 12, que con una confianza del 95 %, las medias de las capacidades de innovación en ecoturismo son significativamente diferentes, esto se valida cuando  $t = -27.965 > 1.96$  y  $\text{Sig. } P = 0.000 < 0.050$ , en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_i$ . Esto significa que el programa de gestión basado en el Modelo Medellín influye muy significativamente en el fortalecimiento de las capacidades de innovación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.

Tabla 13. Prueba de muestras emparejadas en las capacidades de innovación en ecoturismo en el postest y pretest del grupo control de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.

Estadísticos de prueba	
Capacidades de innovación en ecoturismo	Pretest y Postest Grupo de Control
Z	-1,395 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,163

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

### Interpretación:

Según la prueba de Wilcoxon, al 95 % de confianza, se consigue un Sig.-P = 0,163 > 0,05, la no aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad de Huanchaco - 2020. Como resultado de este análisis, se acepta la hipótesis nula  $H_0$  y se rechaza la hipótesis de investigación  $H_1$  puesto que no se aplicó el programa a este grupo.

## Prueba de las hipótesis específicas

a) Hipótesis específica: Perspectivas de transformación

$H_1$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de transformación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

$H_{01}$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de transformación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

Hipótesis:  $H_1: \mu_1 > \mu_2$   $H_{01}: \mu_1 = \mu_2$

Tabla 14. Prueba de la dimensión de perspectivas de transformación en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.

PERSPECTIVAS DE TRANSFORMACIÓN	PRUEBA				DECISIÓN
	t	Z	gl	Sig.	
Pre test del Grupo de Control y Grupo Experimental		-0.126		.900	Según la prueba de Mann Whitney, al 95% de confianza para muestras independientes se consigue un Sig.-P = <b>0.900 &gt; 0.05</b> . Como resultado de este análisis, se deduce que las medias de las perspectivas de transformación en el pre test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son homogéneos o similares.
Post test del Grupo de Control y Grupo Experimental	8.428		58	.000	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, se consigue un <b>t = 8.428 &gt; 1.96</b> y <b>Sig. P = 0.000 &lt; 0.050</b> . Como resultado de este análisis, se infiere que las medias de las perspectivas de transformación en el post test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son significativamente diferentes.
Pre test y post test del Grupo Experimental	19.649		29	.000	Según la comparación de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, las medias de la dimensión de las perspectivas de transformación son significativamente diferentes, esto se valida cuando <b>t = 19.649 &gt; 1.96</b> y <b>Sig. P = 0.000 &lt; 0.050</b> . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el fortalecimiento de las perspectivas de transformación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco 2020.
Pre test y post test del Grupo de Control		-1.508		0.132	Según la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, al 95% de confianza, se consigue un <b>Sig.-P = 0.132 &gt; 0.05</b> . Esto significa que no hay una mejora significativa en las perspectivas de transformación en el grupo de control, debido a la no aplicación del programa para este grupo.

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

En conclusión, teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{01}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo

Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de transformación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

### **b) Hipótesis específica: Perspectivas de soporte**

$H_2$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de soporte en la Municipalidad Distrital de Huanchaco2020.

$H_{02}$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de soporte en la Municipalidad Distrital de Huanchaco2020.

Hipótesis:  $H_2: \mu_1 > \mu_2$   $H_{02}: \mu_1 = \mu_2$

Tabla 15. Prueba de la dimensión de perspectivas de soporte en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.

PERSPECTIVAS DE SOPORTE	PRUEBA				DECISIÓN
	t	Z	gl	Sig.	
Pre test del Grupo de Control y Grupo Experimental	-0.153		58	.879	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, se consigue un $t = -0.153 < 1.96$ y $Sig. P = 0.879 > 0.050$ . Como resultado de este análisis, se deduce que las medias de las perspectivas de soporte en el pre test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son homogéneos o similares.
Post test del Grupo de Control y Grupo Experimental	10.206		58	.000	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, se consigue un $t = 10.206 > 1.96$ y $Sig. P = 0.000 < 0.050$ . Como resultado de este análisis, se infiere que las medias de las perspectivas de soporte en el post test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son significativamente diferentes.
Pre test y post test del Grupo Experimental		-4.794		0.000	Según la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, al 95% de confianza, se consigue un $Sig.-P = 0.000 < 0.05$ . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el fortalecimiento de las perspectivas de soporte en la Municipalidad Distrital de Huanchaco 2020.
Pre test y post test del Grupo de Control		-1.000		.317	Según la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, al 95% de confianza, se consigue un $Sig.-P = 0.317 > 0.05$ . Esto significa que no hay una mejora significativa en las perspectivas de soporte en el grupo de control, debido a la no aplicación del programa para este grupo.

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

En conclusión, teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{02}$  y se acepta la hipótesis de investigación

$H_2$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de soporte en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

### **c) Hipótesis específica: Perspectivas cohesionadoras**

$H_3$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas cohesionadoras en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

$H_{03}$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas cohesionadoras en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

Hipótesis:  $H_3: \mu_1 > \mu_2$   $H_{03}: \mu_1 = \mu_2$

Tabla 16. Prueba de la dimensión de perspectivas cohesionadoras en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.

PERSPECTIVAS COHESIONADORAS	PRUEBA				DECISIÓN
	t	Z	gl	Sig.	
Pre test del Grupo de Control y Grupo Experimental	-0.477		58	.635	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, se consigue un $t = -0.477 < 1.96$ y <b>Sig. P = 0.635 &gt; 0.050</b> , en consecuencia, se deduce que las medias de las perspectivas cohesionadoras en el pre test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son homogéneos o similares.
Post test del Grupo de Control y Grupo Experimental	9.917		58	.000	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, se consigue un $t = 9.917 > 1.96$ y <b>Sig. P = 0.000 &lt; 0.050</b> . Como resultado de este análisis, se infiere que las medias de las perspectivas cohesionadoras en el post test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son significativamente diferentes.
Pre test y post test del Grupo Experimental	-20.526		29	0.000	Según la prueba de medias para muestras relacionadas utilizando la prueba t de student al 95% de confianza, se consigue un $t = 20.526 > 1.96$ y <b>Sig. P = 0.000 &lt; 0.05</b> . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el fortalecimiento de las perspectivas cohesionadoras en la Municipalidad Distrital de Huanchaco 2020.
Pre test y post test del Grupo de Control		.000		1.00	Según la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, al 95% de confianza, se consigue un <b>Sig.-P = 1.000 &gt; 0.05</b> . Esto significa que no hay una mejora significativa en las perspectivas cohesionadoras en el grupo de control, debido a la no aplicación del programa para este grupo.

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

En conclusión, teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{03}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_3$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo.



mo en cuanto a las perspectivas cohesionadoras en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

#### **d) Hipótesis específica: Perspectivas marco**

$H_4$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas marco en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

$H_{04}$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas marco en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

Hipótesis:  $H_4: \mu_1 > \mu_2$   $H_{04}: \mu_1 = \mu_2$

Tabla 17. Prueba de la dimensión de perspectivas marco en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco 2020.

PERSPECTIVAS MARCO	PRUEBA				DECISIÓN
	t	Z	gl	Sig.	
Pre test del Grupo de Control y Grupo Experimental	-0.195		58	.846	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, se obtiene un $t = -0.195 < 1.96$ y <b>Sig. P = 0.846 &gt; 0.050</b> , en consecuencia, se deduce que las medias de las perspectivas marco en el pre test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son homogéneos o similares.
Post test del Grupo de Control y Grupo Experimental		-6.066		.000	Según la prueba de Mann Whitney, al 95% de confianza para muestras independientes se consigue un <b>Sig.-P = 0.000 &lt; 0.05</b> . Como resultado de este análisis, se infiere que las medias de las perspectivas marco en el post test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son significativamente diferentes.
Pre test y post test del Grupo Experimental		-4.803		0.000	Según la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, al 95% de confianza, se consigue un <b>Sig. P = 0.000 &lt; 0.05</b> . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el fortalecimiento de las perspectivas marco en la Municipalidad Distrital de Huanchaco 2020.
Pre test y post test del Grupo de Control		.000		1.00	Según la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, al 95% de confianza, se consigue un <b>Sig.-P = 1.000 &gt; 0,05</b> . Esto significa que no hay una mejora significativa en las perspectivas marco en el grupo de control, debido a la no aplicación del programa para este grupo.

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

En conclusión, teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{04}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_4$  es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo

mo en cuanto a las perspectivas marco en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

### **e) Hipótesis específica: Eficiencia**

$H_5$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a eficiencia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

$H_{05}$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a eficiencia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

Hipótesis:  $H_5: \mu_1 > \mu_2$   $H_{05}: \mu_1 = \mu_2$

Tabla 18. Prueba de la dimensión eficiencia en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.

EFICIENCIA	PRUEBA				DECISIÓN
	t	Z	gl	Sig.	
Pre test del Grupo de Control y Grupo Experimental	-0.530		58	.598	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, se obtiene un <b>t = -0.530 &lt; 1.96</b> y <b>Sig. P = 0.598 &gt; 0.050</b> , en consecuencia, se deduce que las medias de la dimensión eficiencia en el pre test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son homogéneos o similares.
Post test del Grupo de Control y Grupo Experimental	5.804		58	.000	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, las medias de la eficiencia en el post test se consigue un <b>t = 5.804 &gt; 1.96</b> y <b>Sig. -P = 0.000 &lt; 0.05</b> . Como resultado de este análisis, se infiere que las medias de la dimensión eficiencia en el post test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son significativamente diferentes.
Pre test y post test del Grupo Experimental	-10.071		29	0.000	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, las medias de la eficiencia en el pre y post test, se consigue un <b>t = 10.071 &gt; 1.96</b> y <b>Sig. P = 0.000 &lt; 0.05</b> . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el fortalecimiento de la dimensión eficiencia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco 2020.
Pre test y post test del Grupo de Control		-0.277		0.782	Según la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, al 95% de confianza, se consigue un <b>Sig. -P = 0.782 &gt; 0.05</b> . Esto significa que no hay una mejora significativa en la dimensión eficiencia en el grupo de control, debido a la no aplicación del programa para este grupo.

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

En conclusión, teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{05}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_5$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo

Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a la dimensión eficiencia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

#### **f) Hipótesis específica: Eficacia**

$H_6$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

$H_{06}$ : El programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

Hipótesis:  $H_6: \mu_1 > \mu_2$   $H_{06}: \mu_1 = \mu_2$

Tabla 19. Prueba de la dimensión eficacia en el pre test y post test del grupo control y grupo experimental de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco -2020.

EFICACIA	PRUEBA				DECISIÓN
	t	Z	gl	Sig.	
Pre test del Grupo de Control y Grupo Experimental	.107		58	.916	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, se obtiene un $t = 0.107 < 1.96$ y $\text{Sig. } P = 0.916 > 0.050$ . Como resultado de este análisis, se deduce que las medias de la dimensión eficacia en el pre test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son homogéneos o similares.
Post test del Grupo de Control y Grupo Experimental	10.804		58	.000	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, las medias de la eficiencia en el post test se consigue un $t = 10.804 > 1.96$ y $\text{Sig. } P = 0.000 < 0.05$ . Como resultado de este análisis, se infiere que las medias de la dimensión eficacia en el post test para ambos grupos: Grupo Experimental y de Control son significativamente diferentes.
Pre test y post test del Grupo Experimental	-18.009		29	0.000	Según la comparación de medias para muestras independientes utilizando la prueba t de student con una confianza del 95%, las medias de la eficacia en el pre y post test, se consigue un $t = 18.009 > 1.96$ y $\text{Sig. } P = 0.000 < 0.05$ . Esto significa que la aplicación del programa de gestión del cambio influye muy significativamente en el fortalecimiento de la dimensión eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco 2020.
Pre test y post test del Grupo de Control		-0.535		0.593	Según la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, al 95% de confianza, se consigue un $\text{Sig. } P = 0.593 > 0.05$ . Esto significa que no hay una mejora significativa en la dimensión eficacia en el grupo de control, debido a la no aplicación del programa para este grupo.

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020

En conclusión, teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{06}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_6$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo

Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a la dimensión eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

Tabla 20. Comparación de medias para muestras independientes (grupo experimental–grupo control) y relacionadas (pre test y post test del grupo experimental–pre test y post test del grupo control) de las capacidades de innovación en ecoturismo y sus dimensiones antes y después de la aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín en la Municipalidad Distrital de Huanchaco–2020.

Variable	Grupo obtenido	Valor t	Valor t	Probabilidad	Decisión	Efecto	
		crítico	(Sig. p)				
CAPACIDADES DE INNOVACIÓN EN ECOTURISMO ATENCIÓN DE CALIDAD A LA CIUDADANÍA	Pre test	Experimental–Control	-0.171	1.96	0.865	Se acepta la $H_0$	No significativo
	Post test	Experimental–Control	-6.424	1.96	0.000	Se rechaza la $H_0$	Muy significativo
	Control	Pre test– Post test	-1.395	1.96	0.163	Se acepta la $H_0$	No significativo
	Experimental	Pre test– Post test	-27.965	1.96	0.000	Se rechaza la $H_0$	Muy significativo
DIMENSIONES							
PERSPECTIVAS DE TRANSFORMACIÓN	Pre test	Experimental–Control	-0.126	1.96	0.900	Se acepta la $H_{01}$	No significativo
	Post test	Experimental–Control	8.428	1.96	0.000	Se rechaza la $H_{01}$	Muy significativo
	Control	Pre test – Post test	-1.508	1.96	0.132	Se acepta $H_{01}$	No significativo
	Experimental	Pre test – Post test	19.649	1.96	0.000	Se rechaza la $H_{01}$	Muy significativo

Variable	Grupo obtenido	Valor t	Valor t	Probabilidad	Decisión	Efecto	
		crítico	(Sig. p)				
PERSPECTIVAS DE SOPORTE	Pre test	Experimental-Control	-0.153	1.96	0.879	Se acepta la H <sub>02</sub>	No significativo
	Post test	Experimental-Control	10.206	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>02</sub>	Muy significativo
	Control	Pre test – Post test	-1.000	1.96	0.317	Se acepta la H <sub>02</sub>	No significativo
	Experimental	Pre test – Post test	-4.794	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>02</sub>	Muy significativo
PERSPECTIVAS COHESIONADORAS	Pre test	Experimental-Control	-0.477	1.96	0.635	Se acepta la H <sub>03</sub>	No significativo
	Post test	Experimental-Control	9.917	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>03</sub>	Muy significativo
	Control	Pre test – Post test	0.000	1.96	1.000	Se acepta la H <sub>03</sub>	No significativo
	Experimental	Pre test – Post test	-20.526	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>03</sub>	Muy significativo
PERSPECTIVAS MARCO	Pre test	Experimental-Control	-0.195	1.96	0.846	Se acepta la H <sub>04</sub>	No significativo
	Post test	Experimental-Control	-6.066	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>04</sub>	Muy significativo
	Control	Pre test – Post test	0.000	1.96	1.000	Se acepta la H <sub>04</sub>	No significativo
	Experimental	Pre test – Post test	-4.803	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>04</sub>	Muy Significativo
EFICIENCIA	Pre test	Experimental-Control	-0.530	1.96	0.598	Se acepta la H <sub>05</sub>	No Significativo
	Post test	Experimental-Control	5.804	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>05</sub>	Muy Significativo
	Control	Pre test – Post test	-0.277	1.96	0.782	Se acepta la H <sub>05</sub>	No significativo
	Experimental	Pre test – Post test	-10.071	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>05</sub>	Muy significativo
EFICACIA	Pre test	Experimental-Control	0.107	1.96	0.916	Se acepta la H <sub>06</sub>	No significativo
	Post test	Experimental-Control	10.804	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>06</sub>	Muy significativo
	Control	Pre Test-Post test	-0.535	1.96	0.593	Se acepta la H <sub>06</sub>	No significativo
	Experimental	Pre test- Post test	-18.009	1.96	0.000	Se rechaza la H <sub>06</sub>	Muy significativo

Fuente: Instrumentos aplicados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020



## **Descripción de resultados del instrumento cualitativo: Guía de entrevista en profundidad para analizar el fortalecimiento de las capacidades de innovación de ecoturismo en el Distrito de Huanchaco–2020.**

En relación con el objetivo 1: Analizar la realidad problemática que afronta la gestión de fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco. ¿Qué acciones considera usted, deberían tomar los diferentes actores del ecosistema de innovación para la creación, impulso y conversión del valor social en capital social, en el Distrito de Huanchaco?

La mayoría de los entrevistados concluyen en la existencia de una problemática que afronta la gestión de fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo. Para superar esta problemática urge un trabajo coordinado y articulado entre todos los actores involucrados en el proceso de innovación. Nuestro experto 5 firma que:

En el distrito existe una fuerte identidad con el recurso natural que los rodea y que ha impulsado el desarrollo de la actividad turística, razón por la cual considero fundamental hacer uso de la identidad local como base para la generación de propuestas de interés en el marco de la innovación. La comunidad en su totalidad no es indiferente a la realidad crítica que su entorno atraviesa, razón por la cual manifiesta de muchas formas su interés de generar un aporte valioso para incidir en la problemática de manera positiva. Lo que considero necesario, por tanto, es que los actores analicen la realidad vigente desde la óptica de los múltiples actores que intervienen en la cadena de valor del turismo, a fin de reconocer e identificar los elementos sociales que se valoran o reconocer como importantes, los

cuales pueden ser la base para el desarrollo de un ecosistema de innovación.

El experto 2 detalla las acciones por cada uno de los actores involucrados:

Actores definidos: Estado, Empresa, Academia y Sociedad Civil organizada. Cada uno en su rol protagónico.

Estado; generar una política turística desde su territorio.

Empresa; fortalecer la cadena de valor de sus productos a ofertar.

Academia; Lograr investigaciones que permitan poner en valor patrimonial estos productos.

Sociedad Civil Organizada, fortalecer el trabajo de los operadores.

Respecto al objetivo 2: Determinar los lineamientos principales del modelo Medellín para el fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, tenemos las siguientes perspectivas:

**Perspectivas de transformación:** En cuanto a transformaciones productivas se planteó la siguiente pregunta: ¿De qué manera piensa usted que opera la cadena de transformación del sistema de innovación de ecoturismo en el Distrito de Huanchaco? La mayor parte de los entrevistados coinciden en que no existe un plan de innovación integral articulado entre los diferentes agentes involucrados en los procesos, por lo tanto, la cadena de transformación del sistema de innovación de ecoturismo en el Distrito de Huanchaco es incipiente. El experto 4 indica inclusive lo siguiente:

Se entiende por la Cadena de transformación del sistema de innovación de ecoturismo, a las interconexiones entre los actores involucrados de forma directa e indirecta en las diferentes fases del producto ecoturístico como información, venta de tours, transporte, alojamiento, alimentación, ocio-recreación, sitio natural, comercialización-logística y experiencia del viaje, que surgen en un espacio geográfico y se benefician de sinergias creadas debido a los vínculos entre los actores de la cadena productiva del ecoturismo que se desarrolla en la localidad, bajo las nuevas relaciones entre el sector estatal y no estatal para dar lugar a nuevos actores, empleos, productos y servicios. En ese sentido, no podría afirmar que en el distrito de Huanchaco exista experiencia alguna que permita evaluar cómo está operando.

En cuanto a **emprendimiento individual** se planteó la siguiente pregunta: ¿Cree usted necesario el diseño de un sistema integral local para el fomento y apoyo en la creación de emprendimientos turísticos sostenibles en la comunidad? Argumente su respuesta. Existe una total convergencia entre las respuestas puesto que coinciden en la necesidad imperiosa del rediseño de unidades productivas, estrategias de competitividad, emprendimientos sostenibles, a fin de promover el beneficio de la localidad. El experto 5 afirma lo siguiente respecto a esta pregunta:

Por supuesto, la situación actual del distrito demanda que todos los actores diseñen y desarrollen unidades productivas que apoyen a mitigar el impacto que el espacio natural percibe a la fecha. Es necesario que las empresas actuales rediseñen sus procesos con una mirada a futuro y pensando en la preservación del balneario, al igual que es necesario que los nuevos emprendimientos sean creados y diseñados pensando en su aporte positivo a la problemática vigente.

Perspectivas de soporte. En cuanto a capital semilla, se preguntó lo siguiente: ¿Piensa usted que actualmente los startups ecoturísticos tienen acceso a inversión, financiación y capital inteligente? Considerar el conjunto de vehículos de capital o algunos de ellos, de ser el caso.

Por un lado, se afirman que los startups no cuentan con inversión ni capital inteligente. Pero tenemos una posición contraria que afirma que, a través de los fondos no reembolsables otorgados por el gobierno de turno, se viene logrando que los startups tengan un desenvolvimiento importante en la cadena de valor.

Al respecto el entrevistado 3 afirma lo siguiente:

Los startups no cuentan con inversión ni capital inteligente, teniendo en cuenta que hasta el momento no existe ningún startup en Huanchaco.

Sin embargo, el experto 5 hace notar lo siguiente:

A través de los fondos no reembolsables otorgados por el gobierno de turno, se viene logrando que los startups tengan un desenvolvimiento importante en la cadena de valor.

Con respecto a talento, habilidades y destrezas, se formuló la siguiente pregunta: 4.

¿Qué acciones considera necesarias para el fortalecimiento de las competencias investigativas, gerenciales y de mercado

orientadas al desarrollo de la innovación de ecoturismo en el distrito de Huanchaco?

La mayoría enfoca las acciones en el involucramiento de todos los actores, tal es el caso de operadores turísticos, sociedad civil, academia y la comunidad en general así mismo es necesario promover el conocimiento de la cadena de valor del turismo a fin de identificar las deficiencias y presentar propuestas de mejora enmarcadas en planes de innovación.

Así tenemos al experto 1 que detalla dichas acciones en:

Elaboración de un diagnóstico minucioso de los recursos que se tiene, problemática existente y planteamiento de soluciones.

Organizar e involucrar a los operadores turísticos en todas las mejoras que se plantean hacer.

Designar comités integrado por instituciones y personas de la actividad pública y privada para monitorear y cautelar cada una de las acciones y/o infraestructuras que se instalen.

Formar equipos de concientización ciudadana para el cuidado del medio ambiente y conservación de la limpieza e higiene en beneficio de todos, integrado preferentemente por la sociedad civil y centros educativos de la zona.

Hacer un registro del accionar diario en respuesta a lo implementado, para ver qué cosas se pueden mejorar, cambiar o sostener.

**Perspectivas marco.** En cuanto a **motivaciones**, se preguntó lo siguiente: ¿Cuáles serían los factores sociales y financieros que inciden en la motivación para el emprendimiento y construcción un sendero de crecimiento empresarial en el sector ecoturístico?

Encontramos en las respuestas diversidad de factores sociales y financieros que inciden en las motivaciones, tal es el caso de la oferta de productos, protección del medio ambiente, valoración del patrimonio, bondades sociales y ambientales del balneario que hacen de Huanchaco, un destino de alta demanda, que promueve la inversión turística. El experto 5 considera lo siguiente:

Huanchaco hoy se ha consolidado como un destino de alta demanda, motivo además que impulsa a que muchas personas vean en el un espacio ideal para la inversión turística, además de contar con elementos sociales y ambientales que complementan de manera efectiva la oferta del destino y la región. La comunidad de Huanchaco ofrece hoy al visitante y al inversionista varias alternativas de inversión que van desde el aprovisionamiento de servicios básicos hasta la oferta de servicios especializados en el turismo de aventura y ecoturismo, esto sin duda ha generado y despertado incluso el interés de emprender en los propios pobladores de la comunidad. Es así que podemos encontrar emprendimientos de pescadores que se han incorporado al turismo a través de prácticas sociales de su quehacer diario: paseos en caballos de totora. Esta apertura social hace que Huanchaco no deje de ser un foco importante para atraer y promover inversión en turismo.

Eficiencia. En cuanto a viabilidad económica, se preguntó acerca de ¿Qué nuevas modalidades de ecoturismo aportarían valor agregado en los productos y servicios que se ofertan en Huanchaco, de manera sostenible y sustentable?

La mayoría coinciden en la existencia de varias modalidades de ecoturismo que aportarían valor agregado en los productos y servicios, uno de ellos es el uso de las TIC, tratamiento de aguas residuales y sostenibilidad de los emprendimientos existentes a

través de su regulación y promoción de buenas prácticas en su diseño y desarrollo.

Pero encoramos una posición una posición divergente, en el experto 5, quien afirma lo siguiente:

Yo pienso que antes de hablar de nuevas modalidades, lo que Huanchaco necesita es implementar la sostenibilidad en los emprendimientos existentes y promover nuevos emprendimientos en el marco del ecoturismo. La realidad grave y preocupante que el entorno natural está viviendo podría en el mediano plazo poner en jaque a la actividad turística en el distrito si no se actúa de inmediato. Las empresas hoy solo están orientadas en el día a día sin una mirada a largo plazo, sin un plan de negocio con visión a futuro donde, además, se integren buenas prácticas para la generación de beneficios positivos y reducción de la problemática actual, por ende, para que Huanchaco pueda ser sostenible requiera que hoy la actividad sea regulada y se promueva las buenas prácticas en su diseño y desarrollo.

Eficacia: Finalmente bajo esa perspectiva, en relación con sostenibilidad y sustentabilidad ambiental, y resolviendo a la pregunta. ¿Qué estrategias y mecanismos de gestión efectiva y de control debería implementar la Municipalidad distrital de Huanchaco a fin de garantizar la sustentabilidad ecoturística en dicho lugar?, tenemos que Se necesitan generar espacios de diálogo para que el gobierno atienda sus requerimientos (trabajo que articule al sector público y privado) en forma responsable y se genere de esta manera el involucramiento de las comunidades en el desarrollo del clúster ecoturístico.

En cuanto a conciencia ecoturística: ¿Es la conciencia ecoturística un pilar que contribuye en el desarrollo del ecoturismo?, de ser así ¿cómo lograr una concientización efectiva que conlleve a revalorizar la cultura y mejora de aspectos actitudinales de la población? Prevalece una convergencia total en los expertos pues uno de los pilares principales en los cuales recae el desarrollo del ecoturismo es la concientización efectiva y responsable en la población, a través de la Educación y la Cultura de Identidad Cívica. Es importante el conocimiento reflexivo en torno al ecoturismo a fin de salvaguardar los recursos naturales, valoración, respeto de nuestro patrimonio histórico y cultural.

Al respecto, el experto 5 responde lo siguiente:

Si, sin duda, cuando la población es consciente de los impactos negativos y positivos que la actividad puede generar en su entorno y en sus relaciones con los demás, es más consciente de lo que debe hacer y evitar, lo cual se puede reconocer como conciencia turística responsable. Sin embargo, esta tarea no es tan sencilla, pues aún adolecemos de una responsabilidad social que nos ayude a entender que nuestros derechos terminan donde comienzan los de los demás, por este motivo, la forma de generar una conciencia efectiva es mostrando con el ejemplo acciones positivas de valoración del patrimonio y respeto a los demás, ello empleando diversas herramientas que pueden ir desde las convencionales: charlas de sensibilización, programas de concientización, hasta herramientas más efectivas como las asistencias técnicas personalizadas donde se enseña el que y como hacer las cosas de manera correcta.

El entrevistado 4 incide en que para hablar de conciencia turística es importante entender que es el ecoturismo, el cual sur-



ge como alternativa al turismo tradicional, teniendo como fundamento el salvaguardar los recursos naturales para que futuras generaciones tengan la oportunidad de aprovecharlos. Es por ello que la conciencia ecoturística se convierte en un pilar en la cual permite que la población de un destino, o la mayor parte de ésta, cuenten con conocimiento reflexivo de la importancia del turismo. Es decir, darle al turismo la relevancia que tiene para nuestro entorno.



## **Capítulo 5**

Niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo antes y después de aplicar el Programa de Gestión basado en el Modelo Medellín

## Innovación

Al largo del tiempo, la innovación logró convertirse en un componente clave para medir el desarrollo de un país. El Índice Mundial de Innovación en su reciente edición, clasificó a las economías de los países en relación con su desarrollo y capacidad innovativa, analizándose las condiciones actuales que enfrenta nuestro país y la manera cómo potenciar e impulsar sus mejoras.

El Índice Mundial de Innovación en su edición 2020 (GII: Global Innovation Index 2020) se ratificaron algunas tendencias: los países con mayor desarrollo son los más innovadores, encontrándose Suiza y Suecia, primeros en el ranking. Estados Unidos continúa creciendo en forma constante.

En América Latina, Chile es el país que obtuvo un mejor resultado en el GII, en tanto el resto de los países ocupan posiciones que oscilan entre el 55 y 80. Por otro lado, Perú se posiciona alrededor del puesto 76, estando hasta el año 2019 en el puesto 69.

Es importante recalcar que este tipo de reportes ponen de manifiesto las rutas a seguir para la mejora sostenible, considerando la realidad de cada país a fin de lograr mejoras en cada uno de sus ecosistemas innovadores. Así tenemos, Singapur reportó una mejora considerable facilitando sus legislaciones, Dinamarca se enfocó en su sistema educativo y China lo hizo en su conocimiento científico y desarrollo tecnológico.

Haciendo un análisis del puesto 76 alcanzado por nuestro país, observamos dos dimensiones consideradas por el GII. En

la primera reportó una mejora en la capacidad de innovar, producto de la mayor disponibilidad de recursos. La segunda, en relación con el desempeño innovador, por el contrario, reportó un debilitamiento a consecuencia del incremento en el retraso de los niveles de conocimiento científico y desarrollo tecnológico. Esto quiere decir que, es necesario atender los diversos desafíos en torno a las competencias del **capital humano y el ámbito institucional**.

Ecosistema de Innovación de Medellín, los pasos de su evolución, así como los desafíos que afrontan actualmente. Dicho sistema tiene su soporte en 4 pilares: Capital, talento, infraestructura y redes. Estos pilares sustentan el Ecosistema por Diseño, es decir, con lo mismo hacer más.

Ha quedado claro, que esos dos primeros pasos dados son claves:

1.- Primer paso: Hoja de Ruta: Desarrollaron una Política Pública (Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín 2011 – 2021) que garantizó el compromiso de la ciudad para su transformación a partir de estos elementos.

2.- Segundo Paso: Meta claras y construidas en alianza pública-privada: todos los agentes relevantes de la ciudad de Medellín apostaron por la Innovación – para incrementar el PBI, generar mayores empleos, fortalecer a instituciones, brindar mayor acceso a la educación y, por ende, mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Así mismo, los expertos señalaron las diversas particularidades entorno a los retos y desafíos de Medellín: a) No es la capital de Colombia, b) No tiene puerto marítimo ni fluvial. c) No cuenta con recursos naturales. d) No tiene vías férreas, ni súper autopistas. e) Ha sido la ciudad más violenta e insegura del mundo.

## **Ecosistema de Innovación**

Mediante lo antes señalado, se pudo empezar el proceso de consolidación de su Ecosistema de Innovación con la participación de: Gobierno, Sociedad, Universidades, Empresas e Inversionistas. Con ello, demuestran que los cambios en la Economía no son una casualidad o accidente, son decisiones políticas en alianzas públicas-privadas.

Respecto a los desafíos que actualmente tiene, son muchos y de suma importancia, pero se soportan en los compromisos asumidos en su pacto por la Innovación, siendo este su producto bandera.

En la Región se han identificado diversos problemas que necesitan mejorarse en el ámbito de la innovación, en tal efecto se debe considerar la implementación del ecosistema de innovación por diseño para que contribuya a la competitividad de la región, para ello se tomó en cuenta el Modelo Medellín como referente de éxito para desarrollar esta importante Misión Técnica y contribuya en nuestra aplicación.

## Capacidades de innovación

### Ecoturismo

En la tabla 1, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en ecoturismo: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 83.3 % (25 colaboradores) presentan un nivel regular, el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel deficiente y solo el 6.07 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 73.3 % (22 colaboradores) en el nivel bueno, 26.7 % (8 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 80.0 % (24 colaboradores) en el nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 80.0 % (24 colaboradores) en el nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel regular y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo en sus dimensiones perspectivas de transformación, perspectivas de soporte, perspectivas cohesionadoras, perspectivas marco, eficiencia y eficacia.

Estos resultados concuerdan con la investigación realizada por Tangarife et al. (2015), quienes sostuvieron que la innovación, se entiende como la disponibilidad y potencial instalado para la generación de nuevos conocimientos, los cuales deberán aplicarse en el sector económico, direccionado hacia una “cultura de la innovación” implicando para ello disponer del potencial humano adecuado, fortalecer sus capacidades; demandando para ello necesariamente, calidad del sistema educativo, establecimiento y fortalecimiento de “centros de investigación aplicada”, vinculadas al segmento económico, con flexibilización y espíritu emprendedor capaces de adoptar innovaciones tecnológicas globales en el sistema productivo de las ciudades (Borja & Castells, 1998, p. 32). Para la comprensión de toda esta convergencia de cambios se hizo un sucinto recuento histórico de los diversos logros en la constitución de esta cultura en la ciudad de Medellín, iniciándose con un trasfondo social, político y económico que configuró el modelo de ciudad actual, denominado en un primer momento como emprendimiento, y posteriormente: innovación.

### **Perspectivas de transformación**

En la tabla 2, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas de transformación: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 66.7 % (20 colaboradores) presentan un nivel regular, el 23.3 % (7 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación



en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 83.3 % (25 colaboradores) en el nivel bueno, 16.7 % (5 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 80.0 % (24 colaboradores) en el nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control ha tenido una ligera variación, quedando su conformación del 76.7 % (23 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno.

De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión de perspectivas de transformación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020: lo cual significa, que los colaboradores se sienten identificados con la necesidad de considerar las fuerzas que movilizan la innovación, planteado por Flores (2016); bajo tres modelos principales, entre ellos; las instituciones Ancla que jalonan el desarrollo de nuevos negocios de conocimiento; el emprendimiento individual como fuerza emprendedora es la que jalona el surgimiento de nuevos negocios; los Spin-offs universitarios es decir, ideas que surgen de las instituciones universitarias y centros de estudios investigativos y la interacción de dichas universidades con un sistema desarrollado de financiación fijando el surgimiento y consolidación de nuevos negocios de conocimiento. Bajo esta línea, los colaboradores

están convencidos de que la articulación entre las empresas y las entidades académicas, promovida por las spin-off universitarias posibilitan la inserción de productos y servicios innovadores en el mercado ecoturístico, el estado cumple el rol clave de coordinar acciones e iniciativas en torno a la innovación, las ideas innovadoras surgen en las universidades de su región con la interacción de sus centros de investigación.

### **Dimensión perspectivas de soporte**

En la tabla 3, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas de soporte: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 70.0 % (21 colaboradores) presentan un nivel regular, el 26.7 % (8 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 50.0 % (15 colaboradores) en el nivel bueno, 50.0 % (15 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 70.0 % (21 colaboradores) en el nivel regular, el 26.7 % (8 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 70.0 % (21 colaboradores) en el nivel regular, el 26.7 % (8 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Mede-

llín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión de perspectivas de soporte en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020; lo cual significa, que los participantes tomaron conciencia de la importancia en la búsqueda de talento innovador, así como el financiamiento en todos los procesos de atracción, reubicación y vinculación; así como la gran importancia en la promoción y prestación de financiamiento de los emprendimientos y negocios a través de líneas de crédito para su creación y fortalecimiento, es necesaria la creación de diversos fondos de capital de inversión para mejorar el acceso al financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), emprendimientos innovadores o de alto impacto y startups, las organizaciones fortalecen las habilidades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) mediante la incorporación de recursos humanos altamente calificados, Flores (2016).

Por otro lado, este resultado coincide con Gómez (2016), quien hizo referencia a las estrategias necesarias que buscan la dinamización de las capacidades de innovación tecnológica, cultura innovadora y la gobernanza contribuyendo en mejores niveles de competitividad, concluyendo con la imperiosa necesidad del Fortalecimiento del Sistema Departamental de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación cuyo objetivo fue la estructuración del turismo en el contexto de un sistema integrado de innovación sectorial, articulado y complementario.

Este resultado coincide con lo manifestado por González et al. (2015). El Estado viene contribuyendo con los recursos finan-

cieros gracias a los diversos programas de fomento focalizados, convocados para las diversas organizaciones, centros de estudios y centros de investigación, con la finalidad de fomentar la presentación de proyectos en forma individual o colectiva y lograr el desarrollo de diversas actividades de I+D+I. El proceso de convocatoria se dio inicio con un primer programa de ciencia y tecnología mediante el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, orientado al fomento de actividades esenciales del sistema de ciencia y tecnología.

Gracias al exitoso resultado de este programa, apareció un nuevo programa de financiación de la innovación con recursos del erario nacional para las empresas. Posteriormente, se han ido implementando otras modalidades de programas que abarcaron nuevos enfoques tales como posgrados nacionales y becas de posgrado internacionales, financiación de las incubadoras de empresas y start ups, entre otras. No obstante, en la actualidad persiste la falta de disposición y orientación de los recursos públicos para la ejecución de dichos programas, en tal sentido, la presente investigación abordó la situación problemática de estos sistemas en las diferentes regiones que integran la Amazonía peruana, específicamente en sistemas de innovación vinculados a la biodiversidad.

Por otro lado, López (2011) en su artículo dejó establecido 3 elementos generadores de cambios tanto en las personas, empresas y entorno, con la finalidad de identificar si el fortalecimiento de competencias para la gestión de innovación permitirá a las organizaciones contar con un capital humano más capacitado

frente a mercados globalizados: La teoría de los recursos y capacidades, la innovación en entornos competitivos, la gestión de innovación y, por consiguiente, contribuir al desarrollo de capacidades para la gestión de innovación.

En este artículo se presentan una variedad de factores que facilitarán el entendimiento de la relevancia en el establecimiento y fortalecimiento de las competencias en innovación, los cuales se desarrollarán sobre los siguientes elementos: Recursos y capacidades en la estrategia de las empresas, pilares fundamentales para el desarrollo de la ventaja diferencial competitiva, desarrollo innovador en contextos competitivos, innovación como proceso y su gestión en las organizaciones a través de un direccionamiento en la reestructuración, adecuación, planificación y asignación de la disponibilidad de sus recursos, con el único fin de alcanzar un progreso cognoscitivo a través del desarrollo de ideas innovadoras. Competencias y Capacidades directivas para la innovación referidas a toda aptitud integrada al modelo de gestión y que permitirán la ejecución de las estrategias.

### **Dimensión perspectivas cohesionadoras**

En la tabla 4, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas cohesionadoras: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 83.3 % (25 colaboradores) presentan un nivel regular, el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en

ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 86.7 % (26 colaboradores) en el nivel bueno, 13.3 % (4 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 80.0 % (24 colaboradores) en el nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control ha tenido una ligera variación, quedando su conformación del 83.3 % (25 colaboradores) en el nivel regular, el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión de perspectivas cohesionadoras en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020; lo cual significa, que los colaboradores consideran la importancia en el abastecimiento de espacios habilitados para la innovación, requiriendo para desarrollarlo se requiere:

Habilitar espacios flexibles y accesibles para innovar, facilitar el asesoramiento de empresas nacionales e internacionales, conectar personas y empresas con el ecosistema de la ciudad. Entendieron la gran utilidad de los espacios físicos, y la cultura organizacional de estos espacios, los cuales deben ser totalmente diferentes a la cultura organizacional dominante (en el momento de decidir insertar la creatividad e innovación en el ADN de la organización). Cada vez hay más empresas que deciden insertar un espacio dedicado o flexible de innovación y transformación

digital. Quedó claro para los participantes, la necesidad en la mejora continua de la infraestructura tecnológica y de los sistemas informativos para el cumplimiento a cabalidad de los desafíos de una comunidad basada en el conocimiento, fomentar la creación del valor social a través de los actores del ecoturismo, la existencia de programas que fomenten el asesoramiento técnico y participación de las empresas para la creación de espacios ecoturísticos de innovación en el Distrito de Huanchaco y la infraestructura tecnológica como pieza elemental para la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva en el sector ecoturístico, está siendo administrado de manera estratégica por cada empresa.

Dankbaar (1993) la gestión de la tecnología busca a través del uso de la tecnología, mejorar y mantener la posición competitiva de la empresa. Esta gestión aborda una serie de actividades de gestión referidas a identificar y obtener tecnologías, investigación, desarrollo y adaptación de la organización a nuevas tecnologías, así como el aprovechamiento de las tecnologías para la producción de bienes y servicios. La gestión de la tecnología comprende las tecnologías de producto, tecnologías de proceso, así como tecnologías aplicadas en las funciones de dirección.

Lo sobresaliente es que, en ningún escenario, los elementos que comprenden estos modelos de gestión de innovación son trabajados y analizados indistintamente, es decir por separado, antes bien, la gestión de innovación conlleva reconocer sus elementos de manera holística, amparándose en la sinergia que estos elementos generan y no en sus logros particulares.

La gestión de tecnología centralizará su enfoque en el reconocimiento de las capacidades y condiciones existentes de la tecnología relacionada a los procedimientos y las diversas maneras que facilitan la disminución o cierre de las posibles brechas o *gaps*, las cuales son identificadas al comparar las empresas con las mejores prácticas asociadas con los procesos de formación, desarrollo, transformación y manejo de la tecnología.

En la tabla 5, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas marco: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 80.0 % (24 colaboradores) presentan un nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel deficiente en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 96.7 % (29 colaboradores) en el nivel bueno, 3.3 % (1 colaborador) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 70.0 % (21 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente. En el post test del grupo de control no ha tenido variación, quedando su conformación del 70.0 % (21 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión



de perspectivas marco en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020; estableciéndose en los participantes la importancia de considerar el nivel de incertidumbre y riesgo en el proceso de innovación.

Alcanzar la ejecución de ideas exitosas es el principal obstáculo de toda organización, actualmente se registra un alto índice de fracasos en el lanzamiento de productos y servicios nuevos al mercado. Generalmente, las organizaciones que mantienen en su estructura un proceso de innovación han consignado algún fracaso o pérdida, no obstante, lo importante es la incorporación del aprendizaje obtenido de este conjunto de vivencias que darán continuidad al proceso de innovación. Asimismo se ha logrado concientizar en los participantes la necesidad de contar con un marco normativo oportuno que desarrolle, promueva y fortalezca lineamientos de coincidencia entre el sector ecoturístico y el sector educación, en materia de innovación, la actividad empresarial deberá contar con un marco regulatorio apropiado, transparente y con buenos mecanismos de control del cumplimiento, de igual modo, es prioritaria la intervención del gobierno, a través de políticas públicas que impulsen el desarrollo del ecoturismo de innovación en el Distrito de Huanchaco y la reducción de los trámites administrativos a los que está sujeto el sistema empresarial, a fin de repotenciar el sector ecoturístico.

Dentro del marco legal referida a la variable fortalecimiento de capacidades de innovación en ecoturismo, se ha evidenciado que el país dispone de una variedad de instructivos emitidos por

MINCETUR con la finalidad de regular el funcionamiento de los servicios de hotelería en el Perú. Esta normativa tiene un Marco General en la Ley General del Turismo 29408 y el Reglamento de la Ley General del Turismo D.S N° 003-2010 MINCETUR Según lo establecido por Espino y Gonzáles, 2015, coincide con este resultado, en relación a la importancia en el establecimiento de directivas, normas de convergencia entre la industria turística y el sector educativo tomando acciones que permitan la concertación de planes y programas dirigidos al fortalecimiento de la conciencia turística y su contribución al desarrollo turístico sostenible y de nuestra riqueza natural y cultural, en función de nuestra identidad nacional, aplicando estas directrices, planes y programas a lo largo del tiempo en forma consecuente con el cumplimiento de sus metas y objetivos.

### **Dimensión eficiencia**

En la tabla 6, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión eficiencia: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 73.3 % (22 colaboradores) presentan un nivel regular, el 23.3 % (7 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel deficiente en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 96.7 % (29 colaboradores) en el nivel bueno, 3.3 % (1 colaborador) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente. En el pre test del grupo

de control, se tiene el 50.0 % (15 colaboradores) en el nivel regular, el 43.3 % (13 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel deficiente. En el post test del grupo de control ha tenido una ligera variación, quedando su conformación del 53.3 % (16 colaboradores) en el nivel regular, el 43.3 % (13 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel deficiente. De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión eficiencia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020; es decir se sienten convencidos en la necesidad de un trabajo articulado entre autoridades, actores y organismos involucrados para el establecimiento de niveles de participación en la elaboración de los productos y servicios ecoturísticos innovadores.

Hamel (2007), manifiesta que, para lograr una gestión de la innovación dinámica y efectiva, se precisa de una diversidad de capacidades, conocimientos, habilidades, las que necesariamente deberán desarrollarse en forma integral, considerando de manera simultánea el enfoque de la innovación, conocimiento, tecnología, y evidentemente de una estrategia direccionada al logro de resultados óptimos. De tal manera que, el impulso para lograr óptimos e inmejorables niveles de competitividad, por un lado, y el desarrollo de capacidades para la gestión de la innovación, por otro, facilitarán que los procesos de cambio se expandan y repercutan en forma positiva a una mayor cantidad de agentes en el mundo empresarial.

Asimismo, la teoría neoclásica se configuró como la filosofía que perfeccionaría la teoría clásica de Taylor (1911), dado que, su fundamento partió de ésta última, complementándose con el aporte de otras diversas teorías, con objetivo de conformar una teoría considerando la totalidad de los principios posibles en las organizaciones. Se toma en consideración, además dos elementos importantes, tales como la eficiencia y la eficacia, factores elementales para el logro del crecimiento de la capacidad productiva y calidad dentro de las organizaciones. No obstante, es preciso considerar, además otros elementos de gran relevancia, tal es el caso de la organización espontáneo o no formalizada, dinámica grupal, las comunicaciones interpersonales, liderazgo y apertura hacia la dirección democrática.

En la tabla 7, se observa que los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión eficiencia: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 76.7 % (23 colaboradores) presentan un nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100.0 % (30 colaboradores) en el nivel bueno, 0.0 % en los niveles regular y deficiente. En el pre test del grupo de control, se tiene el 73.3 % (22 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno. En el post test del grupo de control

no ha evidenciado variación, quedando su conformación del 73.3 % (22 colaboradores) en el nivel regular, el 16.7 % (5 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno.

De ello, se deduce que la influencia del programa de gestión basado en el Modelo Medellín ha permitido que el grupo experimental fortalezca sus capacidades de innovación en ecoturismo, en la dimensión eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020; determinándose en los participantes la importancia en el desarrollo de comunidades expertas, para multiplicar el impacto de los proyectos de innovación, la necesidad de la participación de grupos de especialistas que se encarguen de recibir, examinar y asesorar las propuestas y emprendimientos ecoturísticos de las comunidades locales, apostando por la integración de las mismas a los programas educativos de protección al medio ambiente y patrimonio cultural, tomando las acciones necesarias que faciliten la concertación de planes y programas educativos orientados hacia la contribución en el desarrollo de la conciencia turística, estableciendo un sistema de monitoreo que verifique el cumplimiento de las normas y pautas para la realización de un ecoturismo ambientalmente sostenible y sustentable en el distrito de Huanchaco, promoviendo planes de sensibilización turística dirigido a todos los actores que participan del desarrollo ecoturístico, a fin de promover un turismo responsable y sostenible y evitar los impactos negativos sobre el territorio e impulsando el cambio de paradigmas por parte de los gestores involucrados en el proceso ecoturístico a fin de dar impulso a un nuevo modelo de desarrollo en este rubro.

Bernal (2015), analiza el fenómeno de la Innovación bajo un contexto de estrategias sustentables y sostenibles de turismo de naturaleza y cultura, haciendo un enfoque exhaustivo de innovación y de gestión de conocimiento para lograr un “nuevo turismo de naturaleza y cultura”, el cual se respalda en una armonización intercultural, multidisciplinario y contextualizada de los destinos turísticos. La nueva concepción de la innovación aplicable al clúster turístico implica un cambio drástico y fundamental en el modo de configurar los destinos turísticos, planeamiento de su desarrollo sostenible, concientización de las comunidades, productos innovadores y sensibilización y educación a los turistas en escenarios vivenciales y recreativos.

Antitupa y Vargas (2017), estudio que radica en la identificación y contrastación de las diversas acciones realizadas alrededor de la actividad turística, las cuales han conllevado al fomento e impulso de la conciencia y sensibilización turística en la comunidad y básicamente en las empresas de servicios turísticos que confluyen en la implantación, desarrollo y potenciación de acciones, contribuyendo de esta manera a la conservación del patrimonio de los recursos naturales y culturales del país y en particular de Puerto Maldonado, caso similar en nuestra ciudad.

El desconocimiento de lo que un pueblo posee, conlleva a desestimar el gran potencial turístico que se tiene, es por ello que se recoge la importancia de esta investigación, la cual recae en revelar el nivel de conciencia turística que posee la población, y hacer extensivo a todos ellos, sobre los resultados obtenidos producto de este estudio. Se recalca, además la función clave que

cumplen en el proceso de cambio cultural a nivel nacional, la población se constituye en la pieza clave en el deseado desarrollo del turismo futuro, mediante el cambio de paradigmas en los pobladores de la región.

De los resultados ligados a las hipótesis podemos observar en la tabla 8 que prueba la normalidad de los datos de variables en estudio, donde se muestra que los niveles de significancia para la variable dependiente y sus dimensiones para muestras independientes son: menor al 5 % ( $p < 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera no normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba no paramétrica U de Mann Whitney y mayor al 5 % ( $p > 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba paramétrica T student, para, en ambos casos contrastar las hipótesis de investigación.

### **La variable dependiente y sus dimensiones**

En tabla 9 los niveles de significancia para la variable dependiente y sus dimensiones para muestras relacionadas o datos apareados son: menor al 5 % ( $p < 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera no normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba no paramétrica de Wilcoxon y mayor al 5 % ( $p > 0.05$ ), demostrándose que los datos se distribuyen de manera normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba paramétrica T student, para, en ambos casos contrastar las hipótesis de investigación.

En la variable capacidades de innovación en ecoturismo, según la comparación de medias para muestras independientes (Pretest grupo de control y grupo experimental) utilizando la prueba t de student se demuestra en la tabla 10 que con una confianza del 95 %, las medias de las capacidades de innovación en ecoturismo en el pre test no son significativamente diferentes, esto se valida cuando  $t = -0.171 < 1.96$  y  $\text{Sig. } P = 0.865 > 0.050$ , en consecuencia, se acepta la hipótesis nula  $H_0$  y se rechaza la hipótesis de investigación  $H_1$ . Por tanto, los grupos en estudio son homogéneos.

Según la comparación de medias para muestras independientes (Posttest grupo de control y grupo experimental) de la variable capacidades de innovación en ecoturismo, utilizando la prueba U de Mann-Whitney se demuestra en la tabla 10, que con una confianza del 95 %, se consigue un  $\text{Sig. } -P < 0,001$  el programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco - 2020. Como resultado de este análisis, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ .

Según la comparación de medias para muestras relacionadas (postest y pretest del grupo experimental) utilizando la prueba t de student se demuestra en la tabla 11, que con una confianza del 95 %, las medias de las capacidades de innovación en ecoturismo son significativamente diferentes, esto se valida cuando  $t = -27.965 > 1.96$  y  $\text{Sig. } P = 0.000 < 0.050$ , en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ .



Esto significa que el programa de gestión basado en el Modelo Medellín influye muy significativamente en el fortalecimiento de las capacidades de innovación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020.

Según la comparación de medias para muestras emparejadas (pretest y posttest del grupo de control) de la variable capacidades de innovación en ecoturismo, utilizando la prueba de Wilcoxon, al 95 % de confianza, se consigue en la tabla 12 un Sig.-P = 0,1637 > 0,05, el programa de gestión basado en el Modelo Medellín no fortalece significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad de Huanchaco - 2020. Como resultado de este análisis, se acepta la hipótesis nula  $H_0$  y se rechaza la hipótesis de investigación  $H_i$  puesto que no se aplicó el programa a este grupo.

En la tabla 14 teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{01}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de transformación en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

### **Se fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo**

En la tabla 15 teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{02}$  y se acepta la hipótesis de inves-

tigación  $H_2$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas de soporte en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

En la tabla 16 teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{03}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_3$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas cohesionadoras en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

En la tabla 17 teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{04}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_4$  es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a las perspectivas marco en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

En la tabla 18 teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{05}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_5$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a la dimensión eficiencia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

En la tabla 19 teniendo en cuenta los resultados detallados, se rechaza la hipótesis nula  $H_{06}$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_6$ , es decir el programa de gestión basado en el Modelo Medellín si fortalece las capacidades de innovación en ecoturismo en cuanto a la dimensión eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020.

La presente investigación se centra en aplicar un programa de gestión basado en el Modelo Medellín para el fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco-2020, en un contexto de urgencia para abordar competencias en I+D+i, tanto de actores del estado, como de la empresa, academia, y sociedad civil quienes propiciarán la consolidación de un ecosistema regional de innovación, pues aún tenemos insuficiente presencia de gestores del estado, empresa, academia y sociedad civil sensibilizados y capacitados en I+D+i para consolidar este mencionado ecosistema. Para ello, se requiere la ejecución de talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a gestores públicos, de empresa privada, academia y otras organizaciones convocadas, además de desarrollar una movilización colectiva para reconocer el ecosistema y comprometer a todos los actores.

Definitivamente el distrito de Huanchaco posee un alto potencial turístico en desarrollo, pero aún nos encontramos lejos de conseguir cifras significativas en el contexto nacional, por tal motivo es de suma importancia construir ventajas competitivas y comparativas en relación con otros destinos nacionales, para

este fin es indispensable conocer nuestros recursos, limitaciones, debilidades en lo que concierne a nuestra infraestructura y servicios. Si logramos matizar con creatividad e innovación nuestros atractivos culturales, históricos y naturales, alcanzaremos una mayor demanda proveniente de un mejoramiento en la calidad de servicio y por consiguiente lograremos emerger nuestra dinámica competitividad a nivel mundial.

En la Región se han identificado diversos problemas que necesitan mejorarse en el ámbito de la innovación, en tal efecto se debe considerar la implementación del ecosistema de innovación por diseño para que contribuya a la competitividad de la región, para ello se debe tomar en cuenta el Modelo Medellín como referente de éxito que contribuya para nuestra aplicación. Nuestro departamento de La Libertad, posee una fortaleza turística inigualable en comparación con otros, pues tiene un clima agradable, playas vistosas paisajes, recursos arqueológicos coloniales y culturales importantes, asimismo cuenta con las tres regiones naturales; donde permite disfrutar de una diversidad de ecosistemas e incrementar el desarrollo de un turismo ecológico y de aventura.

Sin embargo, aún se requiere abordar competencias en I+D+i, tanto de actores del estado, como de la empresa, academia, y sociedad civil quienes propiciarán la consolidación de un ecosistema regional de innovación, pues aún tenemos insuficiente presencia de gestores del estado, empresa, academia y sociedad civil sensibilizados y capacitados en I+D+i para consolidar el eco-

sistema regional de innovación. Para ello se requiere la ejecución de talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a gestores públicos, de empresa privada, academia y otras organizaciones convocadas, además de desarrollar una movilización colectiva para reconocer el ecosistema y comprometer a todos los actores.

El ecoturismo garantiza un magnífico fenómeno de desarrollo económico y aprovechamiento sostenible de la naturaleza, clúster que como negocio no sólo le proporciona un valor agregado a un área natural, sino que promueve y contribuye a la protección de nuestras zonas naturales. Si bien es cierto esta actividad económica en el mundo está singularizada por una progresiva y precipitada inclusión del conocimiento en la cadena de producción de bienes y servicios, contradictoriamente, vemos un contexto en nuestro país totalmente distinto, dado que nuestra economía viene ganando un dinamismo de innovación lastimosamente aletargado, existiendo un vacío en la elaboración de políticas públicas sobre la conducta innovadora y comportamiento tecnológico en este sector.

Es así como haciendo un análisis desde un enfoque de Competitividad Sistémica en el sector ecoturismo de nuestra región nos encontramos ante diversos problemas: falta de capacidad de innovación, asignación insuficiente de recursos en la economía, escasa formación de estructuras a nivel de la sociedad para una interacción estratégica, deficiente gestión y organización; surgiendo así la necesidad de considerar el Modelo Medellín, ciudad que apostó por el conocimiento y la innovación, como un referen-

te de gestión exitosa en el proceso de transformación, social, cultural, urbana y económica. Consideramos de vital importancia volcar nuestra investigación sobre este modelo con el fin de conocer su experiencia y lograr los objetivos trazados. Nuestro deseo es fomentar y fortalecer las capacidades de innovación, así como, un nuevo espíritu empresarial a través de un trabajo organizado tras un objetivo común: transformar el balneario de Huanchaco y convertirlo en un destino turístico digno de una postura de calidad inminente.



## **Capítulo 6**

Ecoturismo en el distrito de Huanchaco



## **Propuesta para el fortalecimiento de las capacidades de innovación ecoturística**

La presente propuesta tiene como objetivo principal el diseño y desarrollo de la innovación de ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco para el fortalecimiento de esta, de forma consensuada y legitimada por los agentes más relevantes del sector público y privado del Distrito y la Región. Se proponen alternativas de solución al problema planteado, la Municipalidad Distrital de Huanchaco presenta deficiencias en su desempeño que están basadas en circunstancias que corresponden a la problemática que presenta esta institución con respecto al bajo conocimiento, débil planificación estrategia y sostenible en la actividad ecoturística, inexistente sensibilización sobre la realidad que viven los actores del ecoturismo y la poca gestión administrativa de desarrollo de proyectos de innovación ecoturística en la zona. Tomando como referencia al Modelo Medellín, se fortalecerá esta situación problemática en dicho lugar. La propuesta se ha diseñado teniendo en cuenta los resultados alcanzados a través de los instrumentos aplicados, de tal manera que, en base al Modelo Medellín, se logre fortalecer las capacidades en ecoturismo, para mediante la Municipalidad Distrital de Huanchaco se logre la implementación de la innovación del ecoturismo en sus diversos proyectos.

## Descripción de la propuesta

- Mejorar el nivel de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de la innovación en el clúster ecoturístico.
- Fortalecer la institucionalidad pública para la innovación.
- Fortalecer y crear instrumentos para incentivar el desarrollo de la innovación tecnológica.
- Lograr un aumento sostenido de los recursos financieros limitados para actividades de innovación.
- Fortalecer la planificación estratégica tecnológica para la innovación.
- Crear las condiciones y facilidades para fortalecer las capacidades tecnológicas de las empresas ecoturísticas.
- Fomentar e incrementar los programas que forman recursos humanos para la innovación.

Para contribuir al fortalecimiento de la innovación ecoturística de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, se ha tomado como referencia al Modelo Medellín, considerando las siguientes categorías: Talento, Capital, Redes, Infraestructura, por lo que, los planes de acción están orientados al fortalecimiento de capacidades dentro del marco de las categorías descritas, así tenemos:

- Generación de una mayor participación del capital innovador y tecnológico capaces de responder las demandas respecto al comportamiento innovador de las organizaciones.
- Los mecanismos de soporte de I+D+i deberán atender a la necesidad de los agentes claves del sistema regional de innovación.
- La Academia deberá promover el emprendimiento y la innovación tecnológica dentro de sus instituciones facilitando una cultura de vinculación con el sector privado.
- La Academia promoverá una adecuada institucionalidad y experiencias de intercambio a nivel internacional.
- Definir estrategias de priorización de los recursos, con la finalidad de ser dirigidas hacia las prioridades de carácter regional, desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la innovación en las diversas organizaciones.
- Impulsar el incremento de actores para el despliegue de proyectos de investigación que coadyuven a la generación de valor agregado.
- Impulsar el incremento de las capacidades en cuanto a infraestructura de soporte a la innovación.
- Respecto a los CITEs se requiere el fortalecimiento de su capacidad de extensionismo y capacidad investigativa.

- Fortalecimiento e implementación de programas de formación en innovación.
- Impulso en la habilitación y fortalecimiento en la gestión de plataformas digitales y redes vinculadas a los procesos de innovación.

Los beneficiarios de la propuesta serán los actores involucrados en los procesos de innovación en el clúster ecoturístico y será socializada por la Municipalidad Distrital de Huanchaco. El monitoreo será realizado en forma semestral y estará a cargo de la Ms. Ana Saldarriaga Villegas, en coordinación con la Municipalidad Distrital de Huanchaco y el Gobierno Regional La Libertad. Finalmente, la sostenibilidad de la propuesta dependerá primordialmente, del compromiso de los diversos actores integrantes del programa de fortalecimiento de capacidades de Innovación en ecoturismo uniendo esfuerzos desde los diversos organismos para la promoción de la innovación tecnológica, los cuales deberán potenciarse y articularse, a fin de lograr la generación de un alto impacto. Bajo este contexto, esta propuesta expresa el compromiso de los diversos actores en relación y vinculación estrecha con el tema abordado para la implementación y reforzamiento de toda acción correspondiente al logro de los objetivos y metas establecidas. De igual manera, expresa la voluntad común de unir esfuerzos en el campo académico, financiero y de gestión en el tiempo determinado para su implementación dentro de los términos de su disponibilidad.



## **Capítulo 7**

Cierre

## Conclusiones

El programa de gestión basado en el Modelo Medellín fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo, a través de sus dimensiones de perspectivas de transformación, perspectivas de soporte, perspectivas cohesionadoras, perspectivas marco, eficiencia y eficacia en la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2020; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Del test previo aplicado al grupo experimental es decir antes de ejecutar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, se desprende que, el 83.3 % (25 colaboradores) presentan un nivel regular, el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.07 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, este resultado varió en forma considerable, es así que en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 73.3 % (22 colaboradores) en el nivel bueno, 26.7 % (8 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente.

Los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas de transformación: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 66.7 % (20 colaboradores) presentan un nivel regular, el 23.3 % (7 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de

aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 83.3 % (25 colaboradores) en el nivel bueno, 16.7 % (5 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente.

Los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas de soporte: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 70.0 % (21 colaboradores) presentan un nivel regular, el 26.7 % (8 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 50.0 % (15 colaboradores) en el nivel bueno, 50.0 % (15 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente.

Los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas cohesionadoras: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 83.3 % (25 colaboradores) presentan un nivel regular, el 10.0 % (3 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 86.7 % (26 colaboradores) en el nivel bueno, 13.3 % (4 colaboradores) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente.



Los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión perspectivas marco: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 80.0 % (24 colaboradores) presentan un nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 6.7 % (2 colaboradores) presentan un nivel deficiente en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 96.7 % (29 colaboradores) en el nivel bueno, 3.3 % (1 colaborador) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente.

Los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión eficiencia: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 73.3 % (22 colaboradores) presentan un nivel regular, el 23.3 % (7 colaboradores) presentan un nivel bueno y el 3.3 % (1 colaborador) presentan un nivel deficiente en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 96.7 % (29 colaboradores) en el nivel bueno, 3.3 % (1 colaborador) en el nivel regular y 0 % en el nivel deficiente.

Los niveles de las capacidades de innovación en la dimensión eficacia: en el pre test del grupo experimental, es decir antes de aplicar el programa de gestión basado en el Modelo Medellín, el 76.7 % (23 colaboradores) presentan un nivel regular, el 13.3 % (4 colaboradores) presentan un nivel deficiente y el 10.0 % (3

colaboradores) presentan un nivel bueno en las capacidades de innovación en ecoturismo. Después de aplicado el programa gestión basado en el Modelo Medellín, en el post test del grupo experimental se observa que alcanzó un 100.0 % (30 colaboradores) en el nivel bueno, 0.0 % en los niveles regular y deficiente.

La aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín en el grupo experimental, fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en relación a la dimensión perspectivas de transformación, en donde los colaboradores de Municipalidad Distrital de Huanchaco se sienten identificados con las fuerzas que movilizan la innovación, en tanto que esta primera perspectiva de análisis hace referencia a la manera en que opera la cadena de transformación del sistema.

La aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín en el grupo experimental, fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en relación a la dimensión perspectivas de soporte, en donde los colaboradores de Municipalidad Distrital de Huanchaco consideran la importancia que aborda el acceso a inversión, financiación y capital inteligente; por parte de los nuevos negocios, además de las competencias que se requieren para innovar: dentro de las empresas, orientado a la necesidad de generar mecanismos para que no solo surjan nuevas ideas, sino que estas ideas cuenten con los adecuados canales de priorización y ejecución para que se materialicen; frente al emprendimiento, en tanto que en las universidades e incubadoras se inculquen herramientas como el análisis de restricciones, que permitan a los emprendedores identificar cuál es

la fuente de generación de valor de su negocio y puedan diseñar a partir de esto, modelos de negocio atractivos para la inversión y frente a los Spin offs universitarios debiéndose promover el entendimiento profundo de los conceptos científicos por parte de los estudiantes, que fomente la capacidad de análisis necesaria para potencializar la innovación.

La aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín en el grupo experimental, fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en relación a la dimensión perspectivas cohesionadoras, en donde los colaboradores de Municipalidad Distrital de Huanchaco descubren la relevancia en el abastecimiento de espacios habilitados para la innovación, la habilitación de espacios flexibles y accesibles para innovar, la necesidad del mejoramiento continuo de la infraestructura de tecnología y de los sistemas de información para cumplir los desafíos de una sociedad basada en el conocimiento, fomentar la creación del valor social a través de los actores del ecoturismo, la existencia de programas que fomenten el asesoramiento técnico y participación de las empresas para la creación de espacios ecoturísticos de innovación en el Distrito de Huanchaco.

La aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín en el grupo experimental, fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en relación a la dimensión perspectivas marco, en donde los colaboradores de Municipalidad Distrital de Huanchaco aprenden respecto a las motivaciones por innovar, que surgen como el resultado de un balance que hacen los individuos entre los riesgos y las ga-

nancias de innovar y crear un nuevo negocio de conocimiento, el apalancamiento cultural para la innovación, así como legislación y cargas administrativas, conociendo elementos tales como regulaciones gubernamentales y nivel de intervención del gobierno.

La aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín en el grupo experimental, fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en relación a la dimensión eficiencia, en donde los colaboradores de Municipalidad Distrital de Huanchaco se sienten convencidos en la necesidad de un trabajo articulado entre autoridades, actores y organismos involucrados para el establecimiento de niveles de participación en la elaboración de los productos y servicios ecoturísticos innovadores, facilitando oportunidades laborales para los habitantes de la localidad.

La aplicación del programa de gestión basado en el Modelo Medellín en el grupo experimental, fortalece muy significativamente las capacidades de innovación en ecoturismo en relación a la dimensión eficacia, en donde los colaboradores de Municipalidad Distrital de Huanchaco comprendieron que la innovación deberá ser impulsada por la comunidad misma; sustentable ambientalmente, para lo cual deben desarrollarse, en forma coherente, procesos de planificación, evaluación y control de esta actividad con la finalidad de menguar los efectos negativos en el medio y aumentar los efectos positivos y sea adaptable a los cambios futuros. Del mismo modo, permitirá concientizar a la población y a los visitantes sobre los sistemas naturales y culturales de los diferentes lugares que funcionan como zonas ecoturísticas.

La realidad problemática que afronta la gestión de fortalecimiento de las capacidades de innovación en ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, deviene de la despreocupación y falta de claridad en los roles y funciones de los agentes del ecosistema. Algunas competencias no están claramente diferenciadas debido a la baja coordinación entre las instituciones del gobierno que tienen entre sus competencias producir conocimiento y promover la innovación.

Se identificaron pilares claves para la sostenibilidad de la innovación: Capital, talento, infraestructura y redes; los cuales son fortalecidos no solo por el gobierno municipal, sino por el sector privado.

Se identificaron elementos claves y dinamizadores para desarrollar un ecosistema: Elevado compromiso público y privado, caracterizado por el liderazgo empresarial. Institucionalización de la innovación, basada en la convicción de la innovación como un elemento de transformación.

Promover actividades de “tracción”, es decir, que permitan desarrollar más organizaciones y especialistas en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) que son demandados para la implementación de programas de innovación de los agentes.

En base a estos pilares se ha elaborado la propuesta de mejora para el fortalecimiento de las capacidades de innovación del ecoturismo en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2020.

## Recomendaciones

Al alcalde de la Municipalidad de Huanchaco, publicar los resultados de la presente investigación, buscando la elaboración de un plan estratégico dirigido a la innovación de ecoturismo en base a las actividades contenidas en la propuesta, el mismo que debe ser fortalecido en el marco de la Política Regional sobre innovación, a través del Pacto Regional por la Innovación.

Al Gerente General de la Municipalidad de Huanchaco, promover suficientes programas de formación en innovación y programas de administración de negocios para su capital humano, con la finalidad de contemplar nuevas competencias directivas suficientes para insertar la innovación a la estrategia de negocio, fomentar la capacitación de profesionales especializados en administración o gestión de la tecnología con el fin de habilitarlos en la participación de actividades de I+D+i.

A la directora de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, promover mayores investigaciones que profundicen los temas de innovación, promoción de la emprendeduría e innovación tecnológica en las instituciones que dirigen, con el fin de facilitar una cultura de vínculo permanente con la empresa privada. Asimismo, promover una acertada institucionalidad e intercambio de conocimientos y experiencias e incrementar su participación a través de los laboratorios empresariales en Innovación Científica, Tecnológica y Social.

Al alumnado de posgrado en general, abordar el estudio de investigaciones con enfoque mixto puesto que, conseguiremos una perspectiva más completa y profunda del fenómeno en estudio a través de la conjunción sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, permitiendo de esta manera conseguir información válida y confiable que contribuya a la toma de decisiones efectivas y acertadas.

A los Congresistas de La Libertad, facilitar la implementación conjunta del programa, a través de la disposición de activos financieros y no financieros, así como la normativa legal y regulatoria necesarias para el desarrollo de actividades y sistemas de monitoreo y evaluación, que garantice el logro de los objetivos.

Al Gobernador de la Región La Libertad, el aprovechamiento de experiencias exitosas anteriores de acción colaborativa intersectorial entre varios niveles de gobierno, el sector académico y los gremios empresariales, para promover el incremento del potencial de emprendedurismo y competitividad de la Región.

A las escuelas y colegios de la localidad de Huanchaco, fortalecer el tema de la educación ambiental de manera profunda, para afianzar el conocimiento en los alumnos y también educar desde los hogares a nuestros niños sobre la importancia del cuidado de nuestro ambiente natural; asimismo concientizar a la población mediante publicidad, charlas, realizar actividades periódicas de ambientación, realizar pasacalles etc. Se debe dar mayores iniciativas para innovar el ecoturismo en la zona, partiendo de una educación con el ejemplo.

Al gobierno local y regional, realizar la sensibilización y socialización permanente que coadyuven a la obtención de resultados a largo plazo, a través del involucramiento de autoridades y pobladores, tomando conciencia del cuidado de la naturaleza, y así emprender positivamente proyectos ecoturísticos en bien del desarrollo local y regional.





## **Referencias**

- Agamben, G. (2011). ¿Qué es un dispositivo? *Sociológica*, 26(73), 249-264.
- Álvarez, P. (2018). *Ética e Investigación. Boletín virtual*, 7(2)
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Angeli, F. (1997). *Competencias transversales y desarrollo organizacional. Metodología e instrumentos de trabajo*. ISFOL.
- Antitupa, A., y Vargas, L. (2017). *Cultura turística y su contribución al desarrollo turístico en la ciudad de Puerto Maldonado*. [Tesis licenciatura, Universidad Nacional de Madre de Dios]. Repositorio Institucional – UNAMAD. <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/226>
- Arbonies, A. (2007). *Innovación o evolución - Metáfora evolutiva de la empresa*. Diaz de Santos.
- Arikan, A., & McGahan, A. (2010). The development of capabilities in new firms. *Strategic Management Journal*, (31), 1-18.
- Armas, C. (2011). *Marco Jurídico de la Actividad Turística: estrategia de ordenación para el desarrollo sostenible del turismo nacional*. [Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos] <https://hdl.handle.net/20.500.12672/630>
- Barreto, L. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management* (36), 256-280.
- Beckhard, B. (1969). *Organization development: strategies and models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development a system view*. Goodyear Publishing.

- Bellon, B., & Whittington, G. (1996). *Competing Through Innovation*. Ed. Oak Tree Press.
- Berkes F. (2004). Rethinking community-based conservation. *Conservation biology*, 18(3), 621-630. <https://doi.org/10.1111/j.1523-1739.2004.00077.x>
- Bernal, C. (2015). *Turismo de Naturaleza y cultura en el Departamento de Boyacá (Colombia), Marco Normativo y Estratégico para la Innovación Turística en el Territorio*. [Tesis doctoral. Universidad de Salamanca]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=51262>.
- Blasco, M. (2010). *Introducción al concepto de turismo sostenible*. Gobierno de Aragón.
- Borja, J. & Castells, M. (1998). Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información. *EURE (Santiago)*, 24(73), 122-125. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71611998007300008>.
- Bravo, A., y Rincón, D. (2013). *Estudio de Competitividad en el sector turismo en Colombia*. [Tesis de licenciatura, Universidad del Rosario]. [https://doi.org/10.48713/10336\\_4269](https://doi.org/10.48713/10336_4269)
- Burke, E., & Hornstein, H. (1972). *The social technology of organization development*. Learning Resources Corporation.
- Cantuta, J. & Rosado, C. (2017). *El turismo sostenible y la afluencia turística en los distritos de Ica y Huanchaco – 2014*. [Tesis licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/616>.
- Castells, M. (2006). *La Sociedad Red*. Alianza Editorial.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *La organización basada en el talento*. Ed. Prentice Hall.

- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71.
- Clooke, K., & Goldsmith, J. (2001). *El fin del management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional*. Jossey Bass Publishers Inc.
- Cole, S. (2006). Information and empowerment: The keys to achieving sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 629-644. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2167/jost607.0>
- Cooke, P., Uranga, M., & Etxebar, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational. *Research Policy*, 26(45), 475-491. [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048-7333\(97\)00025-5](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048-7333(97)00025-5)
- Cotec (1998) *Informe COTEC: tecnología e innovación en España*. Fundación para la Innovación Tecnológica.
- Creswell, J. & Creswell, D. (2018). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (5ª ed.). SAGE Publications
- Creswell, J. (2003). *Qualitative inquiry and research design: among five approaches*. (2ª. ed) SAGE
- Dankbaar, B. (1993), *Overall strategic review, Projecte SAST* núm. 8. Bruselas/Luxemburgo, Comisión Europea.
- Deacon, D., Bryman, A., & Fenton, N. (1998). Collision or collusion? A discussion and case study of the unplanned triangulation of quantitative and qualitative research methods. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(1), 47-63.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. (2ª ed.). Sage Publications

- DeWalt, K., & DeWalt, B. (2010). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. 2nd ed. Rowman Altamira Press. <http://dx.doi.org/10.1590/151870122015209>
- Druker, P. (1988). *Innovation and Entrepreneurship: la práctica y los principios*. Ed. Hermes.
- EiriIkur, C. & Rothenberg, S. (2008). Firm performance: the interactions of corporate with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, (29), 781-789.
- Elliot, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. Morata.
- Espino, P., y Gonzalez, D. (2015) *Turismo, Liderazgo y Motivación*. Primera edición. Edit. Grafica Melusa E.I.R.L.
- Feria, M. (2016). El desarrollo de capacidades de innovación. Un estudio del clúster de transporte en Aguascalientes, México. *Oikos*, 41, 145-165,
- Ferreira, R., & Paulo, C. (2013) Análise Comparativa sobre Processos de Inovação da Literatura com a Norma Brasileira de Gestão da Inovação. *Exacta*, 11(3), 285-297.
- Fiorenza B., Sammarra A., & Sedita S. (2010). Learning at the boundaries in an 'Open Regional Innovation System': A focus on firms' innovation strategies in the Emilia Romagna life science industry. *Research Policy*, 39(6), 710-721. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.014>
- Flores, E. (2016) *Modelo Medellín en el fortalecimiento del ecosistema de innovación para la competitividad del Departamento La Libertad, 2016*. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo].
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Tres Arroyos.

- French, W. (1969). Organization development: objectives, assumptions, and strategies. *California Management Review*, 12(2), 23-24.
- Fundación Bankinter. (2007). *Innovación la Riqueza de las Naciones*. Fundación Bankinter.
- Ganzaroli, A. Fiscato, G., & Pilotti, L. (2006). A scoreboard to evaluate clusters' competitiveness in the knowledge-based economy. an empirical study on emiliaromagna region. *Working paper* 30(10),
- García, I., Pompa, S. y López, A. (2016). *Ecoturismo como herramienta para promover el empoderamiento*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- George, D., & Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company.
- Giacomini, M., & Cook, D. (s.f.). Users guides to the medical literature: XXIII. Qualitative research in health care A. Are the Results of the study valid? *JAMA*, 284, 357-62.
- Gómez, B. (2016), *Estrategias para el fortalecimiento de la innovación y la competitividad del turismo a través del análisis de la dinámica innovadora del sistema integrado de innovación sectorial en el departamento de Sucre*. [Tesis licenciatura, Universidad Tecnológica de Bolívar].
- Gonzáles, D., Díaz, E., Alayza, B., y Moscoso, E. (2015). *Perspectivas de los sistemas de innovación en la Amazonía Peruana: un estudio de caso*. Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú.
- González, B. (2010). El ecoturismo y su incidencia en el Desarrollo del Canton Zamora, provincia de Zamora Chichipe. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5976/1/FCHE-MGPE-753.pdf>

- Grant, S., and Berkes, F. (2007). Fisher knowledge as expert system: A case from the longline fishery of Grenada, the Eastern Caribbean. *Fisheries Research*, 84(2), 162-170.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage.
- Hamel, G. (2007). *El futuro del Management*. Ed. Paidós Ibérica S.A.
- Harvey, D. (2009). Las grietas de la ciudad capitalista. *Revista Geográfica*, 2(43), 109-117.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Ed. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill
- Hobday, O. (2005). Firm-Level Innovation Models: Perspective on Research in Developed and Developing Countries. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(2), 121-146.
- Isaza, D., & Duque, A. (2011). *Plan de Negocio "Colombia es diversidad, una empresa informativa de Turismo en Medellín"*. [Tesis pregrado, Escuela de Ingeniería de Antioquía]. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/1098>
- Jaramillo, M. (2011). *Enfoque Neoclásico de la Administración. Teoría Neoclásica de la Administración y Las Implicaciones del Enfoque Neoclásico. Tipos de Organización*. Universidad Nacional Experimental Marítima Del Caribe
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Research*, 33(7), 14-26.



- Kart, T. (2006). Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership. *Journal of Change Management*, 6(1), 3-20.
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. McGraw Hill.
- King, S. & Wright, M. (2007). Building internal change management capability at constellation energy. *Organization Development Journal*, 25(2), 57- 63.
- Koeting, J. (1984). *Foundations of naturalistic inquiry: developing a theory base for understanding individual interpretations of reality*. Association for Educational Communications and Technology
- Lambert, C. (2006). Edmund Husserl: la idea de la fenomenología. *Teología y vida*, 47(4), 517-529. <https://dx.doi.org/10.4067/S0049-34492006000300008>
- Landeau, R. (2007) *Elaboración de trabajos de investigación*. Editorial Alfa.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lippitt, G. (1986). *Implementing organizational change*. Josseybass.
- López, D. (2007). *Gestión del Conocimiento. Congreso Nacional de Economía*. Universidad Nacional de Colombia.
- López, D. (2011). Modelo para el desarrollo de capacidades para la gestión de innovación de la empresa. *Desarrollo regional y competitividad*.
- López, D., y Pineda, L. (2005). *Balance Tecnológico cadena productiva desarrollo de software en Bogotá - Cundinamarca*. Cámara de Comercio de Bogotá.

- Lundvall, B. (1998). Why Study National Systems and National Styles of Innovations. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(4), 407-421.
- Montoni, M., Rocha, A., & Chaves, K. (2009) MPS.BR: A successful program for software process improvement in Brazil. *Software Process: Improvement and Practice*, 14(5), 289-300. <https://doi.org/10.1002/spip.428>
- Morales, R., Ortiz, C., Duque, Y., y Plata, P. (2016). *Estrategias para fortalecer capacidades de innovación: una visión desde micro y pequeñas empresas*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Morgan, N., & Vorhies, D. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, (30), 909-920.
- Naranjo, G., & Villa, M. (1997). Epílogo: hacia la construcción de un proyecto colectivo de ciudad. En, *Entre luces y sombras. Medellín: espacio y políticas urbanas* (pp. 135 – 146). Corporation Region.
- Nielsen, W., Nykodym, N., & Brown, D. (1991). Ethics and organizational change. *Asia Pacific HRM*, 29(1), 82-93.
- Nils S., H. K. (2009). Innovation and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, (28), 1-15.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. Viena.
- OCDE, EUROSTAT. (2006). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición. OCDE, EUROSTAT.
- Ortiz, F. (2004) *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. Limusa

- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Sage
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Muralla,
- Philip C., Gómez M., & Etxebar G. (197) Regional Innovation System: Institutional and Organizational Dimensions. *Research Policy*, 26(4), 475-491.
- Phillimore, J., Goodson, L. (2004). Progress in qualitative research in tourism: epistemology, ontology, and methodology. In J. Phillmore and L. Goodson. (eds.) (2004). *Qualitative research in tourism. Ontologies, epistemologies and methodologies*. Routledge
- Popper, K. (1999). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. The Free Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Plaza y Janés.
- Prahalad y Hamel (1996). *Compitiendo por el futuro*. Ediciones Gestión 2000. Ediciones Gestión 2000.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Ranga, M. & Henry, E. (2013) Triple helix systems: An analytical framework for innovation policy and practice in the knowledge society. *Industry and Higher Education*, 27(3), 237-262. <https://doi.org/10.5367/ ihe.2013.0165>

- Reyes, C. y Salazar, S. (2019) *Aplicación de Design Thinking para desarrollar un prototipo de herramienta de comercio electrónico internacional para empresarios del centro de innovación productiva y transferencia tecnológica de cuero y calzado de Trujillo-Perú*, 2019. [Tesis pregrado, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://hdl.handle.net/11537/22093>
- Robert, E. (1996). *Gestión de la innovación tecnológica*. COTEC.
- Rocco, T., Bliss, L., Gallagher, S., Perez-Prado, A., Alacaci, C., and Dwyer, E. (2003). The pragmatic and dialectical lenses: Two views of mixed methods use in education. En A.Tashakkori & Ch. Teddlie (Ed.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 595-615). SAGE Publications.
- Rodríguez, A. E. R., Fernández, D. B., & Pérez, E. A. (2015). Desarrollo de capacidades para el desarrollo local en cambio de época. *Interações (Campo Grande)*, 16(2). <https://doi.org/10.20435/interacoes.v16i2.73>
- Rothwell, R. (1994) Towards the Fifth-Generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Ruta N. (2010). *Plan de Ciencia tecnología e innovación de Medellín*.
- Ruta N. (2015). *Distrito de Innovación Medellín*. Medellín – Colombia. <http://www.distritomedellin.org/que-es-el-distrito/>
- Ruta N. (2013), *Centro de Innovación de Negocios*. El lugar donde se potencia la Innovación. Colombia.
- Salazar, A. (1995). *Medellín transformación de una ciudad*. Medellín. <http://www.eafit.edu.co/centros/urb-am/Documents/libro.pdf>

- Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 12, 235–254. <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351>
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación, fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill
- Sanín Eastman, J. A. (2020). Globalización, emprendimiento e innovación en la ciudad de Medellín: Un dispositivo para la construcción de sujetos en el marco de la ciudad capitalista. *Diálogos De Derecho Y Política*, (24), 101–123. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/derypol/article/view/340831>
- Sassen, S. (1998). Ciudades en la economía global: enfoques teóricos y metodológicos. *Revista Eure*, 24(71), 5-25.
- Say, J. B. (2002). *A treatise on political economy: or the production, distribution, and consumption of wealth*. Batoche Books.
- Scheel, C. (2000). *Competencia en arenas globales*. Ed. Trillas.
- Schmuck, R., & Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. National Press Book.
- Seclén, J. (2014) Retos para la industria peruana en el siglo XXI. *Revista Enfoque*, 1(1).
- Seclén, J. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1).
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Ed. Gernica.
- Shumpeter, J. (2004). *The theory of economic development* (Original work published 1934). Transaction Publishers.
- Smith, A. (1998). *La riqueza de las Naciones*. Alianza Editorial.

- Soto, J. (2016). *Ecosistema por diseño "Modelo La Libertad", basado en la innovación y emprendimiento para los clústeres de calzado, El Porvenir, Trujillo - 2016* [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21008>
- Stevens, S. (1997). *Conservation through cultural survival: Indigenous peoples and protected areas*. Island Press.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. SAGE Publications.
- Taylor, S y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Grupo Planeta
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terán, A., & Pinchi, W. (2016). Factores condicionantes de la planificación y gestión de la actividad turística en el distrito de Cajamarca - Perú, 2016. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(1),
- Tidd, J., y Bessant, J. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 6th Edition. Wiley
- Toledo, G. (2016). La investigación cualitativa y el estudio de casos: una revisión teórica para su discusión. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(2). <https://n9.cl/6sn8c>
- Vara, A. (2010). *¿Cómo evaluar la rigurosidad científica de las tesis doctorales? Criterios teóricos y metodológicos aplicados a la educación*. Fondo Editorial USMP.

- Veytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. (1° ed.). De las ciencias.
- Weber, K., Antonioni, J. A., Melchionna, R., Villalobos, M. T., Duarte, A. M., Herbert, J., Machado, C., Machado, R., Pereira, R., & Schwening, C. (2017). MGPDI: modelo de gestión de la I+D+i en las organizaciones. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(2), 16-29. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201702.001>
- Wells, M.P., & Brandon, K.E. (1993). The principles and practice of buffer zones and local participation in biodiversity conservation. *Ambio*, 22(2-3), 157-162
- Wheelwright, S., & Clark, K. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. Free Press. A Division of Simon & Shuster Inc.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage.



Religación  
**Press**  
Ideas desde el Sur Global





RELIGACIÓN  
**CICSHAL**

Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades  
desde América Latina



Religación Press

[ Administración ]

ISBN: 978-9942-7120-7-3



9 789942 712073