



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

EVALUAR LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA "SAG INNOVA" EN EL
DEPARTAMENTO DE LABORATORIO DEL SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO.

Alumno: Ortega Díaz, Luis
Profesor Guía: Salas Salas, Ricardo

Tesis Para Optar Al Título De Administrado Público.
Tesis Para Optar Al grado de licenciado En Gobierno y Gestión Pública.

SANTIAGO, 2015

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a Dios por darme una maravillosa familia como es mi esposa Paulina Labbé, unos hermosos hijos Alberto y Elizabeth, Padres y Suegros, que siempre demostraron su apoyo incondicional y paciencia en aquellos momentos de ausencia.

Luis Ortega Díaz

INDICE

INTRODUCCION.....	6
CAPITULO 1: ANTECEDENTES.....	7
1.1.- Antecedentes del problema de investigación.....	7
1.2.- Limitaciones de la investigación.....	8
1.3.- Planteamiento del problema.....	9
1.4.- Justificación de la investigación.....	9
1.5.- Objetivo General.....	10
1.6.- Objetivos específicos.....	11
1.7.- Pregunta de investigación.....	11
1.8.- Hipótesis.....	11
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....	12
2.1.- ¿Qué es el Servicio Agrícola Y Ganadero?.....	12
2.1.1- Historia del Servicio Agrícola Y Ganadero.....	12
2.1.2.- Historia del Departamento de Laboratorio y Estación Cuarentenaria Agrícola y Pecuaria Lo Aguirre del SAG.....	13
2.2.- La cultura de innovación.....	14
2.3.- Tipo y Beneficio de la Innovación.....	18
2.3.1.- Innovación de productos y servicios.....	18
2.3.2.- Innovación de proceso.....	20
2.3.3.- Innovación en Sistema de Gestión.....	21
2.3.4.- Beneficio de la innovación.....	22
2.4.- Medición de la innovación en la organización.....	24
2.5.- Las dimensiones para medir el grado de innovación.....	25

2.5.1.- La dimensión de Apertura al conocimiento.....	26
2.5.2.- La dimensión de Intraemprendimiento.....	26
2.5.3.- La dimensión de Rigidez-Flexibilidad de la estructura organizativa.....	26
2.5.4.- La dimensión Liderazgo Transformador en la organización.....	27
2.6.- El Valor Público en el Servicio.....	27
2.6.1.- La creación de valor en el sector público.....	30
2.6.2.- El valor en la organización publica.....	32
2.6.3.- La estrategia organizativa en la administración pública.....	33
2.6.4.- La visión estrategia organizativa en la administración Pública.....	33
2.6.5.- Los cuatros pilares fundamentales de la innovación pública.....	35
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.1.- Marco metodológico.....	36
3.2.- Carácter de la investigación.....	36
3.3.- Objeto de estudio.....	36
3.4.- Instrumentos de recolección de información.....	37
3.5.- Variable de investigación.....	37
3.6.- Operacionalización de la investigación.....	37
CAPITULO 4: ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE "SAG INNOVA"	38
4.1.- Descripción del programa "SAG innova".....	38
4.2.- Implementación del programa "SAG innova".....	40
4.3.- Evaluación de programa "SAG innova".....	45
4.4.- Indicador del programa "SAG innova".....	46
4.5.- Encuesta de programa "SAG innova".....	47

CAPITULO 5:	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADO.....	50
5.1.-	Evaluación de la encuesta.....	50
5.2.-	Comentarios de la encuesta	56
5.3.-	Análisis del Indicador de participación de los funcionarios del SAG.....	57
5.3.1.-	Antecedentes de participación por los funcionarios.....	57
5.3.2.-	Análisis de la participación.....	59
5.3.3.-	Registro de la participación de los funcionarios del SAG.....	66
5.3.4.-	Informe de opinión del resultado de la encuesta obtenida de un líder de este programa.....	67
CAPITULO 6:	CONCLUSIONES.....	70
6.1.-	Con respecto a la Hipótesis	70
6.2.-	Con respecto a lo expresado por un líder de este programa.....	70
6.3.-	En cuanto a la pregunta de investigación.....	71
6.4.-	Algunas recomendaciones finales.....	73
CAPITULO 7	: BIBLIOGRAFIA.....	74

INTRODUCCION

El Servicio Agrícola y Ganadero SAG, entidad dependiente del Ministerio de Agricultura, durante los años 2012 y 2013, fue beneficiario del concurso liderado por CORFO llamado “GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO”, que apoyaba actividades relacionadas con el diseño e implementación de un sistema de gestión de la innovación, el cual tenía como resultado esperado:

- Generación de capacidades en servicios públicos que les permita promover y gestionar la innovación de manera sistemática y permanente.
- Creación e implementación de proyectos de innovación que generen valor.
- Aumento en la calidad, eficiencia, eficacia y cobertura de los servicios y/o productos, regulaciones y otras formas de acción de los organismos públicos.¹

Por medio de esta tesis se evaluarán su implementación, diseño y resultados el programa “SAG innova” en el Departamento de Laboratorio de este servicio, destacando los proyectos implementados en el Laboratorio hasta el año 2015, que tenían por objetivo buscar una cultura en la organización del SAG, “a través de la generación de un clima pro-innovación y la instalación de un proceso sistemático que facilite y promueva la generación e implementación de nuevas ideas en procesos internos y servicios”.

¹ Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público, en www.corfo.cl, fecha septiembre 2013.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES.

1.1.- Antecedentes del problema de investigación.

Podemos remontar al año 2008, cuando se realizó el evento, auspiciado por Innova Chile de CORFO, contó con la presencia del reconocido experto internacional en innovación, John Kao quien compartió sus experiencias sobre el arte de la creatividad en los negocios, junto con hacer un Diagnóstico de Chile y las claves para que se convierta en un país innovador.

En su exposición John Kao indicó que para innovar en Chile, "Es importante articular un punto de vista chileno de la innovación, pensar en características únicas del país sobre la materia. Lo segundo que se requiere es comunicación, crear impacto sobre el tema, y otro aspecto importante es contar con una persona con liderazgo a nivel nacional, que esté controlando lo que se hace y no se hace en materia de innovación".²

Esto llevó al gobierno de turno en el año 2012 a dar un impulso a la gestión de innovación, y se abrió el concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público financiado por CORFO, que subsidiaba a instituciones públicas para implementar sistemas de gestión de innovación, desarrollar una cultura creativa e innovadora y generar proyectos que contengan soluciones innovadoras que agreguen valor a sus servicios y/o productos. Cabe recordar que el año 2013 fue declarado por el gobierno del Presidente Sr. Sebastián Piñera como el Año de la Innovación. Esta declaración reflejó el compromiso del Gobierno de realizar, durante el último año de su gestión, un gran esfuerzo para promover la innovación como la mejor fuente de crecimiento económico sustentable y de afrontar los desafíos que tenemos como sociedad, y que junto al emprendimiento, sean instrumentos generadores de mayores oportunidades y movilidad social. En conjunto, ambos innovación y emprendimiento

² <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/archivo-de-noticias/diciembre-2008/realizan-exitosa-semana-del-emprendimiento-y-la-innovacion-en-chile?CodTemplate=20120119160315>

son herramientas básicas para poder alcanzar la meta de cruzar el umbral del desarrollo y de derrotar la pobreza.³

El programa Gestión de la Innovación en el Sector Público, tiene como objetivo generar una cultura y procesos permanentes de innovación en el Estado y sus servicios públicos, con el fin de facilitar y fomentar la creación y realización de soluciones innovadoras que agreguen valor a sus servicios y/o productos, a través de proyectos que diseñen e implementen herramientas, procesos y habilidades de gestión de la innovación.

Este proceso, ha tenido continuidad en los gobiernos de turnos, por ejemplo esta gestión innovadora, se refuerza en el actual gobierno en su Agenda de Productividad Innovación y Crecimiento.

1.2.- Limitaciones de la investigación.

El SAG es un Servicio presente en el territorio nacional con 15 direcciones regionales, 65 oficinas sectoriales, 96 controles fronterizos fitozoosanitarios y 11 laboratorios de diagnóstico que usan avanzada tecnología de análisis y con funciones diversas. Para la presente tesis se evaluará el programa "SAG innova" sólo en el Laboratorio Lo Aguirre, considerado referente y central, donde me desempeño aproximadamente 20 años. Por lo tanto se excluirá el Servicio en su totalidad para la encuesta y sólo se aplicará a los funcionarios de este Departamento de laboratorio del SAG, ubicado en ruta 68 km 12, comuna de Pudahuel, aunque también se tomaran información de la página "SAG innova" de todo el Servicio, con estos antecedentes se evaluará esta gestión innovadora.

³ ImaginaChile – Año de la Innovación <http://www.economia.gob.cl/subsecretarias/economia/innovacion-2/imaginachile-ano-de-la-innovacion/>.

1.3.- Planteamiento del problema.

Es necesario evaluar la gestión innovadora en esta institución, en la aplicación del programa SAGInnova, porque los avances obtenidos no han sido lo suficiente para tener una cultura innovadora en esta institución.

Cabe destacar que las tendencias que se observan tanto en las instituciones privadas como públicas inducen a establecer gestiones de Innovaciones, abarcando todas las áreas de la institución. Motivo que lleva a pensar que las instituciones públicas como el SAG, no pueden quedar atrás en esta tendencia.

Las reflexiones presentadas en el Meet Up del Centro de Innovación UC Anacleto Angelini, plantean que, “De hecho, la propia administración correrá el riesgo de ser desintermediada en algunos aspectos. Ante ello las respuestas burocráticas y lentas solamente conseguirán molestar más a los ciudadanos. La presión por la agilidad y los servicios en movilidad no va a parar de crecer y las administraciones deberán adaptarse a ello”.⁴

Es por esta razón que se necesita evaluar, analizar y sugerir ideas para potenciar la gestión innovadora dentro de esta institución.

1.4.- Justificación de la investigación.

Ante las demandas sociales que reclaman al sector público y por consiguiente a este Servicio Agrícola y Ganadero que genere valor e innove en los métodos para una mejora en el servicio que se entregue al usuario. Se ha constatado que muchas de las técnicas de la gestión empresarial privadas son igualmente aplicables al sector público, como es caso de la innovación.

El Sector público a pesar de poder crear valor en la provisión de determinados bienes y servicios que el sector privado no puede producir, fundamentalmente crea valor en la manera

⁴ <http://www.xaviermarcet.com/2014/07/por-que-la-innovacion-publica-crecera.html>, 08 julio 2014

¿Por qué la innovación pública crecerá imparablemente?

en que produce dichos bienes, es decir, a través del diálogo y el respeto a los valores constitucionales y democráticos.

Por lo tanto el desafío de la nueva gerencia pública es innovar para crear valor, haciendo las cosas de forma diferente e incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas, "el gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial".

Por lo anteriormente expuesto esta tesis analiza el programa de la innovación en esta institución ya que al igual como pasó con la gestión estratégica, la calidad o el marketing, estos instrumentos de management llegan un poco más tarde al sector público que a la empresa privada. Pero ahora la innovación pública, debe aplicarse a ella misma. De hecho, muchas administraciones se dan cuenta que con la planificación estratégica ya no basta, que hacen faltan instrumentos que permitan explorar mejor en tiempos de cambio acelerado.

Debido a esto, es necesario analizar y evaluar el programa de la CORFO, "Gestión de la Innovación pública", cuyo objetivo era: "generar una cultura de innovación en el Estado y sus servicios públicos a fin de facilitar y fomentar la generación e implementación de soluciones innovadoras que agreguen valor a sus servicios y/o públicos a través de proyectos que diseñen herramientas, procesos y habilidades de la gestión de la innovación".

Los objetivos del SAG, en el proyecto ganado por la CORFO eran "Buscar provocar un cambio en la cultura del SAG, a través de la generación de un clima pro-innovación y la instalación de un proceso sistemático que facilite y promueva la generación e implementación de nuevas ideas en procesos internos y servicios" Este programa se consolida en el SAG, como una Unidad permanente por el éxito en sus resultados. Esta Unidad depende del Departamento de Administración y Finanzas del SAG.

1.5.- Objetivo General.

Evaluar el programa "SAG innova" en el Servicio Agrícola y Ganadero y su impacto en las dependencias del Laboratorio SAG Lo Aguirre, ubicado en ruta 68 km 12, comuna de Pudahuel, desde el año 2013 al 2015 a través de sus fases: inducción, implementación, evaluación.

1.6.- Objetivos específicos:

1.- Describir y analizar la ejecución del programa “Gestión de la Innovación pública” en el SAG a través de la plataforma SAGInnova.

3.- Evaluar la participación de los funcionarios del programa “Gestión de la Innovación pública” en el Departamento de Laboratorio del SAG.

4.- Evaluar la satisfacción de los funcionarios de los proyectos innovaciones implementados en el Departamento de Laboratorio del SAG y su impacto, por medio de la aplicación de una encuesta y entrevista a un líder de este programa.

1.7.- Pregunta de investigación.

¿Qué cambios se han generado en la cultura de innovación en el Laboratorio SAG Lo Aguirre desde su implementación?, para ésto se evaluará el programa SAGInnova.

1.8.- Hipótesis.

La ejecución del programa “SAG innova” en el Departamento de Laboratorio del SAG sólo es posible si existe una cultura innovadora que estimule el proceso de innovación tanto en este Departamento como con el Servicio en su totalidad.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1.- Qué es el Servicio Agrícola Y Ganadero (SAG).

Es el organismo oficial del Estado de Chile, encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería, a través de la protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales.⁵

2.1.1- Historia del Servicio Agrícola Y Ganadera.

En el año 1967, la Ley N° 16.640, conocida también como Ley de la Reforma Agraria, transformó la Dirección de Agricultura y Pesca, del Ministerio de Agricultura, en el Servicio Agrícola y Ganadero, con el cual éste nació a la vida institucional y pública del país.

El Servicio Agrícola y Ganadero, fue creado en ese entonces con un escenario que se caracterizó por profundas transformaciones y cambios en el sector agropecuario y rural. En sus comienzos le fueron asignadas funciones relacionadas con muy distintas áreas, entre otras la pesca, la asistencia técnica y la protección de sanidad vegetal, la salud animal, el sector forestal, y los recursos naturales renovables.

Con el transcurso de los años y debido a los cambios en las políticas, el Servicio Agrícola y Ganadero fue modificando su estructura y traspasando funciones a otras entidades, sin embargo, mantuvo siempre un rol en la protección Fito, zoonosanitaria y ambiental, las que se ha reforzado en los últimos años. Este reforzamiento ha obedecido a hechos económicos, como un incremento notorio de la producción silvoagropecuaria, la expansión de los cultivos y crianzas, la apertura de mercados internacionales y la diversificación de las exportaciones de los productos del sector, el aumento de los requerimientos sanitarios y de calidad.

⁵ <http://www.sag.gob.cl/>

El Servicio Agrícola y Ganadero está presente en el territorio nacional con: 15 oficinas regionales, 66 oficinas sectoriales, 96 controles fronterizos Fito y zoo sanitarios y 11 laboratorios de diagnóstico con avanzada tecnología de análisis.

2.1.2.- Historia del Departamento de Laboratorio y Estación Cuarentenaria Agrícola y Pecuaria Lo Aguirre del SAG.

En el año 1997, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) proporcionó los fondos necesarios para concretar los planes de unificación de los Laboratorios Agrícolas y Pecuarios del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), en una sola dependencia, y establecer Estaciones Cuarentenarias Agrícola y Pecuaria que permitieran un mejor manejo de las muestras recibidas desde todas las regiones del país, como el unificar el ingreso de animales y material vegetal a través de servicios de cuarentenas, dando así una mayor seguridad para el ingreso de plantas y animales sanos, e impidiendo el ingreso de plagas agrícolas y enfermedades animales.

El Departamento se ubicó geográficamente, fuera del área urbana de la Región Metropolitana para evitar posibles contaminaciones por componentes del tipo físico, químico o biológico en la población. Específicamente en la comuna de Pudahuel, ruta 68 kilómetro 12. Dando inicio a un largo camino para alcanzar reconocimiento internacional.

El Departamento de Laboratorios tiene por principal función realizar diagnósticos y análisis necesarios para evaluar y certificar la calidad de estado del status sanitario de los productos vegetales, animales y ambientales del país.

Este departamento está constituido por laboratorios agrícolas, pecuarios, de semillas y de química ambiental y alimentaria, ubicados en Lo Aguirre, una red de laboratorios regionales de diferentes especialidades y las cuarentenas agrícola y pecuaria. Este conjunto de laboratorios entrega resultados de alta calidad y cumple con los estándares internacionales requeridos.

En esta tesis recogeré datos de toda la institución utilizando la página "SAG innova", pero sólo se evaluará la dependencia del Laboratorio Lo Aguirre y su impacto en los funcionarios a través de encuesta.

2.2.- La cultura de la innovación.

El trabajo de los autores Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet en su libro "Innovación Pública", indica que "La Cultura de la innovación abona el terreno para que la innovación fructifique, la innovación tiene que ver con las personas, porque mas allá de procesos perfectamente diseñados la capacidad innovadora de una organización dependerá de la voluntad y la motivación de los individuos que la forman y por lo ello, potenciar y canalizar el talento de los funcionarios es una tarea compleja, pero sin dudas será la clave del éxito."⁶

También para entender y definir el concepto de cultura innovadora, he tomado en consideración el trabajo "Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora" de los autores María Cornejo Cañamares y Emilio Muñoz Ruiz.⁷

En el capítulo II, de su trabajo nos indican que "el desarrollo humano siempre ha estado asociado a la innovación. Las personas y las organizaciones, desde las más simples a las más complejas, continuamente han innovado, si se considera la innovación como todo proceso que suponga un cambio y una evolución. Aristóteles (siglo IV a. C.), por ejemplo, fue un gran innovador en su tiempo porque sus aportaciones marcaron el pensamiento filosófico y científico durante siglos."

Originariamente, y en sentido restrictivo, el término "innovación" se relacionó únicamente con la innovación tecnológica definiéndose como el proceso que posibilita la producción de nuevos bienes y servicios aplicando las últimas técnicas conocidas.

⁶ Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet "Innovación Pública"

⁷ http://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion_innovacion.pdf

Actualmente, y desde un punto de vista microeconómico, se opta por un concepto de innovación en sentido amplio y abierto que consiste en el cambio en uno o más factores empresariales.

En general, comprende todas las etapas necesarias para el desarrollo y comercialización con éxito de productos o servicios nuevos, o para mejorar los existentes.

En el resumen de este autor indica que “la innovación se ha convertido en un elemento fundamental para aumentar la competitividad de las empresas y de los países. Para ser innovadores, lo primero que se necesita es crear unas condiciones favorables que impulsen la innovación y, a partir de ahí, implantar un modelo propio de cultura de innovación. Esto supone, además de un esfuerzo económico y tecnológico, gestionar una serie de transformaciones políticas, culturales y organizativas que promuevan la aparición de procesos de innovación. El propósito de este trabajo es múltiple. En primer lugar, se delimita el concepto de innovación y su importancia para la economía. En segundo lugar, se plantea la necesidad del desarrollo, dentro de las organizaciones y de los países, de una cultura relacionada con la innovación, y se describen una serie de valores a tener en cuenta.”⁸

Además sostiene que “la unificación de los mercados y las formas productivas, la expansión internacional del capital financiero e industrial, y el gran desarrollo de las comunicaciones y telecomunicaciones, están dando lugar a un proceso de globalización sin precedentes. La economía está centrada en el conocimiento como base de la producción, hay un desarrollo tecnológico muy fuerte y se produce un rápido intercambio del conocimiento. Es la sociedad de la información.

Todos estos procesos han llevado a algunos teóricos (Drucker, 1993: 18; Cañibano Sánchez y colaboradores, 2008: 21) según menciona los autores María Cornejo Cañamares y Emilio Muñoz Ruiz en su libro *Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora*, considerar que los países desarrollados y emergentes estén dirigiéndose hacia una economía de carácter global basada en el conocimiento y en la innovación. Sin embargo, el concepto de innovación ha sufrido una gran evolución. De una concepción original como algo operativo, propio de los departamentos de I+D de las compañías, se pasa a concebir la

⁸ http://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion_innovacion.pdf

innovación como un proceso estratégico, estructural, que afecta a la empresa en su conjunto, favorece la competitividad de las economías de los países e influye en toda la sociedad.

Nadie discute que actualmente se está atravesando una época de crisis económica grave, que dadas las particularidades comentadas, es de carácter mundial. Los modelos, los sistemas establecidos (y anteriormente alabados) empiezan a ser cuestionados. Paralelamente, urge plantearse cómo salir de esta situación. Muchas voces animan al cambio, a la regeneración, a la reestructuración de las economías y del sistema de mercado, incluso apuntan hacia un cambio social y de valores.

Con este panorama, los gobiernos de muchos países empiezan a ver en la innovación como el “concepto clave” que solucione los problemas surgidos, como la llave que cierre definitivamente la puerta de la crisis global.

Esta creencia en el carácter estratégico de la innovación para el crecimiento económico de los países no es algo nuevo para algunos (Japón, Estados Unidos).”

En el capítulo VI menciona que “La innovación, al igual que la cultura, es una construcción social. Es importante recordar que la persona en cuanto a los valores, las actitudes, los conocimientos que posee y desarrolla en las organizaciones y en la sociedad, actúa como eje central de la innovación (este autor cita a Don José María Gasalla, 1999). A este respecto, las personas pueden intervenir en una doble dirección, como creador de innovaciones o como consumidor de las mismas. Existe, por tanto, relación entre la cultura que posee una sociedad y las innovaciones que una sociedad puede crear. Y de manera contraria, las innovaciones son factores que generan un impacto significativo en la creación de los patrones culturales de las sociedades. El concepto genérico de cultura tiene sus orígenes en la antropología social. Tylor (1871) la definió como “ese todo, complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier miembro de la sociedad”. Ha sido estudiado por diversas disciplinas, entre las que se encuentran, la psicología, la sociología, la filosofía, la biología y la administración de empresas dando lugar a un concepto abierto.”⁹

⁹ http://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion_innovacion.pdf

También en este trabajo puedo citar a Schein, en su libro *Cultura organizacional y liderazgo* (1992), quién define la cultura desde un punto de vista de la empresa como: “Un modelo de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, conforme va aprendiendo a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado válido y, por tanto, enseñarlo a los nuevos miembros como, la forma correcta de percibir pensar y sentir respecto a dichos problemas que se plantean en la organización”.¹⁰

Según este autor, la cultura de una organización es compleja, está profundamente arraigada y existen en ella tres niveles:

Artefactos: Son los procesos y estructuras organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos, aunque fáciles de observar, son más difíciles de descifrar, aunque nos dan claves para estudiar la cultura existente en la empresa. Por Ej.: el vestido, el logo, el organigrama de la empresa etc.

Valores: Son las estrategias, objetivos y filosofías conscientes. Los valores, aceptados y declarados, incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

Supuestos: Son las creencias, las formas de percibir, pensar y sentir que de manera inconsciente son interiorizadas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Se dan por sentado y representan la esencia de la cultura y, sobre ellos, descansa el comportamiento y la forma de hacer las cosas de la organización. Son la fuente última de los valores (aceptados y declarados) y de los artefactos.”¹¹

10 *Cultura Organizacional Libro Schein La Cultura Empresarial y El Liderazgo* (1)

¹¹ http://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion_innovacion.pdf

2.3.- Tipos y beneficio de la innovación.

Para estas definiciones y conceptos utilicé la guía 2014 revisada el 23 de junio por su autor Juan Jesús Torres Valero en su libro “INNOVACIÓN EN LA EMPRESA: CONCEPTO Y CLASES Y BENEFICIOS”. En esta guía el autor indica en una primera aproximación, la clasificación de la innovación en los siguientes criterios:

1. En primer lugar y si atendemos al objeto de la innovación, podemos distinguir tres tipos de innovación: De producto o servicio, de proceso y de sistema de gestión.
2. En segundo lugar, y según su relevancia la innovación puede ser: radical o incremental.
3. En tercer lugar, en función del ámbito de actuación, la innovación puede clasificarse de la siguiente forma: Tecnológica, Organizacional, Marketing y diseño.
4. Una última clasificación hace referencia al origen de la innovación, distinguiendo los siguientes tipos: Investigación y desarrollo, Incorporación, Imitación, Experiencia.

2.3.1.- Innovación de producto o servicio, la innovación de producto o servicio se considera como una de las estrategias de las empresas encaminada a ganar competitividad en el mercado, bien mediante ahorro de costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado etc.

En este sentido, el producto entendido como un bien físico o como un servicio, representa la imagen de la empresa en el mercado y por tanto se convierte en un elemento clave de su competitividad. Por ello, la innovación de producto o servicio representa una herramienta fundamental para mantener o mejorar la posición competitiva de la empresa.

La “innovación de producto” busca, en primer lugar, la diferenciación de la competencia, aunque no siempre conlleva el mismo grado de novedad. En este sentido podemos distinguir varias estrategias de innovación:

En primer lugar y cuando se trata de productos nuevos, se trata de presentar características fundamentales distintas a las de los productos ya existentes, tanto para la empresa como para el mercado. Se trata de fabricar o en su caso comercializar nuevos productos o servicios con los que no se había trabajado, hasta el momento. No obstante, una opción en este sentido sería comenzar a trabajar con productos o servicios desconocidos o poco habituales en tu ámbito geográfico.

En segundo lugar, cuando se trata de reposicionar productos, la innovación representa un cambio en la imagen para modificar la percepción del cliente. En este sentido, se trata de introducir cambios o mejoras en la imagen del producto, por ejemplo dar un giro a la posición de los productos en el establecimiento o en el color del envase del producto.

En tercer lugar, se trata de rediseñar los productos. Esta estrategia consiste en la introducción de alguna modificación, lo que supone un menor costo para la empresa a la vez que una mayor fiabilidad, seguridad o prestaciones. Esta última estrategia, consiste en introducir pequeños cambios en lo que se ofrece a los clientes, sin cambiar el producto en sí, por ejemplo, ofrecer algún servicio adicional que no se había ofertado hasta ese momento.

Hay que tener en cuenta que en el desarrollo de nuevos productos es necesaria la colaboración de todas las áreas funcionales de la empresa. La introducción periódica de nuevos productos supone, además, la necesidad de mantener un esfuerzo innovador continuo.

En síntesis, la innovación de producto, no tiene por qué centrarse necesariamente en las competencias tecnológicas, sino que existen una serie de elementos que pueden ser objeto de mejoras, como por ejemplo: complementos, estilo, características, medidas, calidad, etc.

La “innovación de servicios”, por su parte, se encuentra muy próxima a la innovación de productos, por lo que su gestión es similar. En este caso los avances en las tecnologías de información y comunicación son de gran importancia, ya que facilitan las alternativas posibles de innovación. No obstante, no todo gira en torno a la investigación, el desarrollo, la tecnología. En este tipo de innovación se encuadraría por ejemplo ofrecer un tipo de servicio que no esté muy extendido en tu ámbito de actuación. En este sentido, las primeras

empresas de tiempo libre que ofrecieron la realización de juegos de paintball en Galicia, realizaron una innovación de servicios.

Finalmente y en torno a los efectos económicos, hay que indicar que la innovación de producto o servicio, principalmente si es radical y se produce en las fases iniciales del ciclo de vida del producto o servicio, aumenta la demanda de los mismos, favoreciendo la creación de empleo, siempre que la demanda de los productos sustitutivos no se vea demasiado afectada. Si esto último se produce podrían darse desajustes temporales en el empleo debido a la falta de adecuación de los perfiles de los trabajadores a las nuevas necesidades, por lo que la formación continua es de gran importancia en el proceso de innovación empresarial.

Hay que tener en cuenta que los efectos positivos de una innovación de producto de importancia tienden a persistir a largo plazo, mientras que los de una innovación de proceso se reducen a medida que es imitada por otros competidores.

2.3.2.- Innovación de proceso, El concepto de “innovación de proceso” se centra en la forma en la que esta se produce, es decir, en las diferentes etapas a las que da lugar: concepción, creación, investigación, desarrollo, producción y comercialización, así como en la forma en que estas se articulan.

Los procesos se refieren a las actividades que forman parte del funcionamiento interno de la empresa. Entre los distintos procesos de la empresa cabe distinguir los procesos productivos, administrativos, de diseño, marketing, logística, etc.

Cualquiera de ellos puede ser objeto de innovación.

La innovación de proceso afecta a las formas de realización del trabajo, lo que supone también una mejora en el producto final. De esta forma la innovación de proceso conjuga la tecnología de la información con la gestión de los recursos humanos. En este entorno competitivo, la formulación de estrategias ya no es suficiente, sino que es esencial aplicar la innovación a los procesos a través de los cuales se implementan.

En este caso lo habitual es comenzar por la toma de decisiones, es decir, especificar qué proceso va a ser sometido a una revisión profunda. Una segunda fase estaría encaminada a la

constitución del grupo de proyecto encargado del análisis del proceso en cuestión y a la confección de una propuesta de innovación.

Una vez hecho esto, se trata de validar el proyecto y ponerlo en marcha.

Finalmente y una vez cerrada la etapa de implantación conviene revisar los procedimientos y realizar su seguimiento.

Algunas estrategias de innovación de procesos son las siguientes:

- Incorporación de nuevos sistemas de producción, como el “Just in time” sistemas flexibles, entre otras.
- Utilización de nuevas tecnologías (comercio electrónico, página web, etc.).
- Adquisición de nueva maquinaria.
- Incorporación de sistemas de calidad.
- Mejora del diseño de los soportes comerciales.

En síntesis, el principal objetivo de la innovación de procesos está dirigido a obtener una reducción de los costos de fabricación y, en consecuencia, un aumento de la productividad. Sin embargo, este objetivo no es único sino que también se pretende flexibilizar los sistemas productivos y facilitar la diversificación de la oferta, aumentar la calidad, cumplir las exigencias medioambientales, reducir los tiempos de respuesta al cliente, etc.

2.3.3.- Innovación en el Sistema de Gestión. Además de los tipos de innovación descritos hasta el momento, un tercer aspecto donde es posible aplicar la innovación en la empresa es en la forma en que es gestionada, aunque en el fondo este tipo de innovación no deja de ser una forma particular de innovación de procesos.

Con este tipo de innovación se tiende a favorecer la capacidad de coordinación con el fin de que las empresas consigan responder mejor y más rápido a las exigencias de los clientes. Se trata de un tipo de innovación que puede cambiar el modelo de negocio, de un nuevo enfoque en la forma de satisfacer las demandas de los clientes que puede conllevar una nueva forma organizacional y que supone una nueva forma de competir en el mercado.

Este tipo de innovación puede originarse tanto por la transformación de una empresa ya existente como por la aparición de una nueva empresa.

Entre las distintas estrategias de aplicación de la innovación en el sistema de gestión, se pueden destacar las siguientes por su mayor aplicación en la actualidad.

En primer lugar, la participación en redes empresariales, es decir, establecer relaciones de cooperación que pueden enfocarse a diversos aspectos como, por ejemplo, la comercialización de productos, la investigación o los efectos de escala en compras.

Otra de las estrategias se refiere a la internacionalización. Dependiendo de los objetivos y la capacidad de la empresa, la internacionalización puede estar centrada en las actividades comerciales, productivas o tecnológicas.

Una última estrategia que se debe destacar es la aplicación de nuevas fórmulas de comercio y distribución, como por ejemplo el uso de franquicias o del comercio electrónico para comercializar los productos.

Como en los anteriores tipos de innovación, el objetivo final consiste en mejorar la competitividad de la empresa.

2.3.4.- Beneficio de la innovación,

El principal beneficio de la innovación empresarial se encuentra en la mejora de la calidad de los productos, sin obviar la importancia del aumento de la capacidad productiva y de la variedad de productos.

Algunos efectos posibles de la innovación empresarial son los siguientes:

Aumento de la variedad de bienes y servicios.

Aumento de la cuota de mercado.

Mejora de la calidad de los bienes y servicios.

Mejora en la flexibilidad productiva.

Aumento de la capacidad productiva.

Reducción de los costos laborales.

Reducción del gasto de energía por unidad de producto.

Mejora del medio ambiente.

En este sentido, la innovación empresarial puede reportar una serie de efectos concretos positivos para la empresa.

Una de las ventajas destacables es que puede suponer un ahorro en costes debido a la disminución de los procesos de fabricación o su optimización, un aumento de la productividad al mejorar los procesos de mecanización y disminuir la materia prima, así como un ahorro en el coste de la manipulación y el transporte, al optimizar el espacio.

Otro de los beneficios de la innovación empresarial consiste en que puede afectar positivamente al proceso de distribución y venta, al mejorar el nivel de exposición del producto ante el consumidor, el acceso al producto, la colocación en los lineales, etc.

Un tercer beneficio a tener en cuenta son las posibles mejoras que la innovación empresarial puede inducir en la logística. Así, la introducción de la innovación puede ocasionar mejoras en cuanto a la distribución espacial de los almacenes o incluso la optimización de las cargas.

Por otra parte, la innovación también puede incidir en una mejora de la información aportada al consumidor. De esta forma se puede conseguir una mejora en la visualización de los productos, facilitar una información más clara de las ventajas o prestaciones de los productos o incluso perfeccionar el reclamo en los puntos de venta mediante mensajes publicitarios impresos en los embalajes.

La innovación también puede ser útil para realizar mejoras estéticas en los productos o servicios. A través del perfeccionamiento del envase o del rediseño de la imagen externa del producto, se pueden alcanzar presentaciones más atractivas para los clientes.

Desde el punto de vista medioambiental, otro efecto positivo de la innovación empresarial podría radicar en la disminución del peso y volumen del embalaje, con lo que se consigue una disminución de los residuos. En este sentido, también cabe destacar la posibilidad de reducir o eliminar los componentes contaminantes a través de la innovación empleada para utilizar materiales biodegradables.

En cuanto a la ergonomía del producto, uno de los posibles efectos de la innovación consiste en la mejora de los productos para conseguir una mayor facilidad de montaje, desmontaje y manejo.

Por otro lado, también se pueden conseguir mejoras a través de la innovación respecto al material consiguiendo progresos en cuanto a su ligereza, su limpieza, su estética o su precio. Igualmente se debe tener en cuenta que uno de los efectos de la ausencia de innovación, cuando ya se han llevado a cabo acciones innovadoras, consiste en caer en la denominada “trampa de la explotación”. Esto es, en determinadas ocasiones las empresas que ya han llevado a cabo alguna acción innovadora, por este hecho, dejan de vigilar el entorno y en consecuencia de reaccionar a sus posibles cambios.

Por último, cabe subrayar los efectos económicos de la innovación, ya que resulta vital para el crecimiento, no ya sólo para una empresa en particular, sino para la actividad económica a largo plazo de todo un país, en general. En efecto, la innovación es fuente de productividad y competitividad para las empresas, permitiendo consecuentemente una disminución de los precios de los bienes y servicios finales.

Además, las innovaciones realizadas en un determinado sector productivo actúan recíproca e indirectamente en la productividad de otros sectores. De este modo, y a nivel empresarial, la innovación puede definirse como mejora de calidad y diferenciación del producto, lo que permite aumentar el valor añadido de las empresas.¹²

2.4.- Medición de la innovación en la organización.

En esta tesis para la medición de la innovación, consulté al autor Sebastián Andrade en su trabajo “Expertos revelan sus experiencias y trabajos”, quien indica que “En los últimos años han destacado diversas investigaciones y herramientas destinadas a conocer el estado de la innovación. Encuestas y rankings son los instrumentos más conocidos, cada uno de los cuales persigue sus propios objetivos específicos. Pero, ¿de qué manera y cómo se mide la innovación a través de estas herramientas?

Partiendo de la base que en nuestro país el concepto de innovación, aún no es asimilado ni comprendido del todo y se tiende a confundir con Investigación y Desarrollo (I+D), los

¹² http://www.bicgalicia.es/MEMOFICHAS/web/comunes/editor/salida/Fich449_esp.htm “INNOVACIÓN EN LA EMPRESA: CONCEPTO Y CLASES Y BENEFICIOS”.

especialistas coinciden en que se están dando los primeros pasos para promover una cultura innovadora y que algunas pocas empresas sí captaron la importancia de ello, a través de significantes montos de inversión en innovación.

Constituida como una herramienta de diagnóstico, el Ranking de Empresas Innovadoras (REI), es una constante fuente de consulta en el entorno innovador y emprendedor que se ha posicionado como un trabajo serio y ampliamente reconocido. Uno de sus creadores, el profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes, Iván Díaz Molina, explica en la página www.Innovación.cl que este ranking, traído a Chile el año 2008 por la ESE Business School de esta Universidad, utiliza la metodología aplicada en España por el IESE de la Universidad de Navarra, que busca conocer la implementación de la capacidad de innovar de forma sistemática en las empresas.”

En este trabajo se menciona también a la Señora María José Bravo, quién indica que "La Encuesta Nacional de Innovación nos revela que las personas no conocen bien de qué se trata la innovación porque se trata de algo intangible. Por eso cuesta mucho medir los gastos y hacer estimaciones".

2.5.- Las dimensiones para medir el grado de innovación.

Según el autor Sr. Andrés Ortega existen nueve dimensiones imprescindibles para medir la cultura innovadora. Consideraré los más significativos para esta institución para su medición.

Las cuatros dimensiones más significativas son: Dimensión Apertura al conocimiento, Dimensión intraemprendimiento, Dimensión Rigidez-Flexibilidad de la estructura organizativa y Dimensión Liderazgo Transformador. Realizaré una descripción de las cuatros dimensiones seleccionadas.¹³

¹³ nueve dimensiones imprescindibles para medir la cultura innovadora por Andrés Ortega el 01/07/2014

2.5.1.- La dimensión de Apertura al conocimiento.

La manera en como el servicio lleva a cabo su apertura al conocimiento es un elemento crucial en la construcción de un modelo cultural innovador. La apertura de los procesos de acceso al conocimiento y la medida en como permite que sus funcionarios lo distribuyan y conecten entre sí, resultan indicadores esclarecedores sobre la capacidad innovadora que tiene la organización. Se puede afirmar con certeza que existe una relación directamente proporcional entre la capacidad de abrirse al conocimiento y el grado de innovación cultural.

2.5.2.- La dimensión de Intraemprendimiento.

Aunque el concepto de Intraemprendimiento (se define como el proceso empresarial que permite y anima a sus empleados a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas y/o mejoras radicales dentro de la organización en la que trabajan) también se ha puesto de moda en los últimos años y resulta un parámetro esencial a medir. El grado de Intraemprendimiento refleja la capacidad que tiene una organización para liberar y permitir la pro actividad de su talento más allá de las estructuras, jerarquías y límites establecidos. Existe una íntima relación entre la capacidad intraemprendimiento y la orientación a la innovación de una organización. Por ello es una dimensión absolutamente obligatoria en cualquier modelo de medición de la cultura innovadora.

2.5.3.- La dimensión Rigidez-Flexibilidad de la estructura organizativa.

Como sucedía con la dimensión de la tecnología social, la estructura organizativa y su flexibilidad o rigidez no aseguran el desarrollo de una cultura innovadora, pero a tenor de las dimensiones anteriores y de las relaciones entre ellas, es lógico pensar que una estructura organizativa más horizontal y menos piramidal y descripciones de puestos de responsabilidades más flexibles y menos estructurada deberían facilitar el arraigo de muchas de las dimensiones y factores expuestos anteriormente.

Por ello, medir el grado de rigidez o flexibilidad que presenta la estructura organizativa es clave para determinar la adecuación de la arquitectura para impulsar una cultura innovadora.

2.5.4.- La dimensión de Liderazgo Transformador en la organización.

Para evaluar el grado de innovación de la cultura requiere que inevitablemente se incorpore una dimensión específica para evaluar el grado de transgresión y disrupción del estilo de liderazgo predominante en la organización. La forma en cómo los líderes y mandos medios lideran desde las emociones, su capacidad para crear entornos colaborativos y espacios de conversación, su capacidad para impulsar el cambio desde, por y para provocar más cambios son aspectos y ítems absolutamente críticos para evaluar el nivel de transformación del estilo de liderazgo, ya que, sencillamente en el contexto empresarial del S.XXI Liderar es fomentar culturas innovadoras¹⁴

2.6.- El Valor Público en el Servicio.

Para entender el concepto de valor público, debemos recordar que la administración pública tradicional se basaba en algunas responsabilidades de trabajo administrativo enfocado en el cumplimiento de lo legalmente asignado, es decir **el mandato**. Este mandato era limitado e insuficiente frente a los desafíos de la gerencia pública, por lo tanto se suscitaron varias reformas llevadas adelante durante las décadas de los años 1980s y 1990s desembocando en una nueva concepción denominada la Nueva Gerencia Pública (NGP).

El enfoque gerencial basado en la creación de valor público toma los mandatos como puntos de partida, y no como fines por sí mismos.¹⁵

El concepto de valor público en general provee un criterio para evaluar el impacto en los no-clientes que se ven afectados por las operaciones de la empresa. Para que algo tenga valor público no basta con que los “clientes” o beneficiarios directos digan que es deseable, sólo

¹⁴ 9 dimensiones imprescindibles para medir la cultura innovadora por Andrés Ortega el 01/07/2014

¹⁵ http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia_Publica2011_HOYARCE.pdf

tendrá valor si los ciudadanos colectivamente consideran que el aporte de dicha intervención es valioso para la comunidad o sociedad. La manera en que se produce el valor consiste en definir y alcanzar misiones valiosas en términos del cumplimiento de objetivos sociales, los que son voluntarios y se encuentran fuera de las obligaciones y responsabilidades de las empresas.

En el Estado, la idea de Valor Público remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Pero también, se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestándoles servicios de calidad.

Se genera valor cuando nuestros beneficiarios escogen y aprecian nuestros servicios. Cuando nuestros socios y proveedores se relacionan con nosotros, cuando nuestros talentos permanecen con nosotros.

Una Organización crea valor para sus mandantes, clientes y/o interesados, dentro de un horizonte de tiempo, transformando sus activos intangibles en resultados tangibles.¹⁶

También cito lo expresado por Mark H. Moore en su libro “Gestión Estratégica y Creación de valor en el Sector Público” sostiene que administradores o gestores públicos Chilenos y en general en América Latina existe un grado de discrecionalidad bastante bajo, a diferencia de los administradores estadounidenses y europeos, esto se explica por la ambigüedad y confusión de responsabilidades entre lo político y lo técnico. Los diferentes esfuerzos en Chile y en Latinoamérica en reforma y modernización administrativa que han sucedido desde mediados de la década de los setenta han tendido a enfatizar más los aspectos orgánicos que los culturales o institucionales, por lo tanto se requiere un cambio cultural, tanto de la cultura política como de la relación entre representantes políticos y los administradores públicos, dice el autor.¹⁷

¿Que entendemos por grado de discrecionalidad?, durante las últimas décadas, se ha ido desarrollando una corriente de opinión favorable al aumento de la discrecionalidad directiva

¹⁶ Apuntes el curso, Dirección estratégica de organizaciones, del profesor Sr. Humberto Opazo Galaz, Administración Pública.

¹⁷ Mark H. Moore “Gestión Estratégica y Creación de valor en el Sector Público”

en la gestión pública. La preocupación por la productividad y la eficiencia en la gestión contribuyó a ampliar el margen de decisión del directivo público. Con la New Public Management el papel del directivo cambia. En *Reinventing Government* (Osborne y Gaebler, 1992) el directivo es un emprendedor responsable de maximizar productividad y eficiencia. Para conseguirlo debe utilizar los recursos públicos de forma innovadora. Pueden gestionar sin las limitaciones derivadas de los controles burocráticos tradicionales. Se les atribuye un papel activo en el desarrollo de políticas asumiendo los riesgos necesarios para su consumación. Esta independencia en la gestión originó críticas sobre la posible subordinación a los principios de eficiencia y productividad de los valores democráticos y del interés público (Denhardt, R. y J., 2000).

Para generar valor es importante la gestión de innovación que es una actividad transversal a todas las organizaciones: cómo generar valor a partir de la creatividad es una oportunidad que no distingue entre el tamaño, complejidad o sector organizacional. Por lo mismo, gestionar la innovación en el sector público (municipalidades, gobiernos regionales, servicios públicos, colegios, hospitales, etcétera) tiene igual relevancia que las iniciativas llevadas a cabo en el sector privado. Pero existen claras diferencias en la innovación en sector privado y en sector público, esto se puede mostrar en el siguiente cuadro tomada de los autores Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet en su libro “Innovación Pública”, donde se ve que las diferencias entre innovación en el sector público y el sector privado no son tanto de tipo técnico, sino más bien de naturaleza cultural.

Cuadro: Diferencia entre el sector público y privado

Tipo de Sector	sector privado	sector publico
Tipo de innovación	Incremental radical, disruptiva.	Básicamente incremental
Factor tractor	Mercado voluntad de diferenciación	Lógica Política-electoral Voluntad crear valor publico
Gestión del riesgo	Inherente al proceso	Normativizar el riesgo
Gestión proceso de innovación	Iterativo	Lineal
Modelo innovación	Progresivamente abierto	Mayoritariamente cerrado

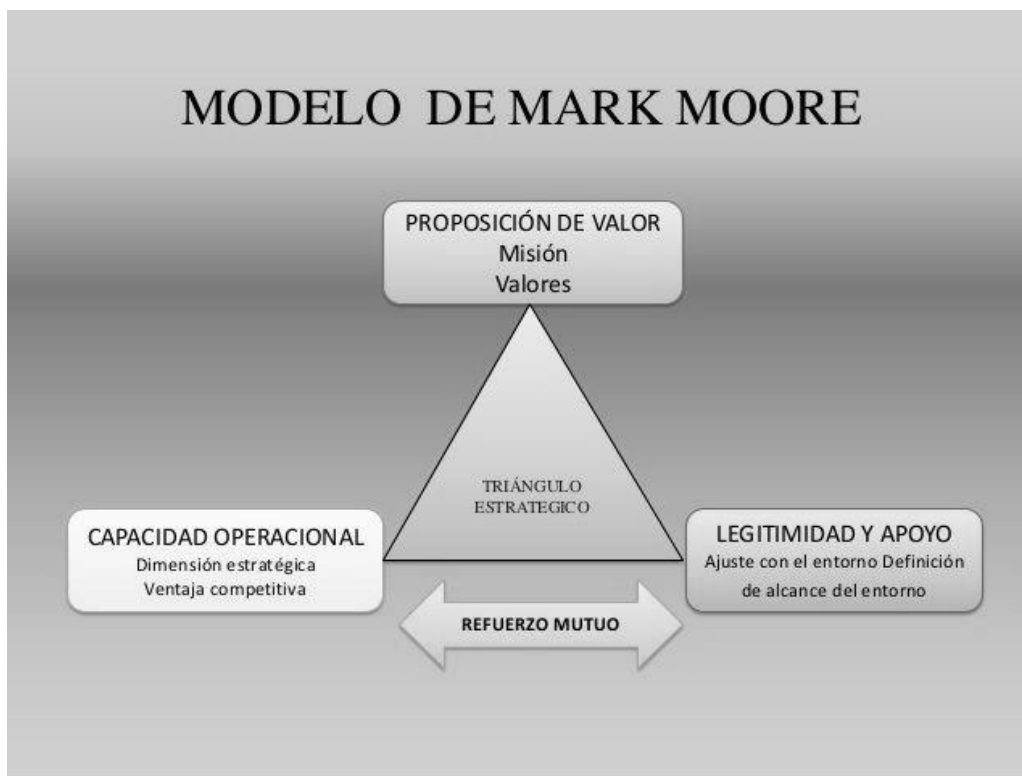
2.6.1.- La creación de valor en el sector público.

En los servicios públicos se debe fomentar la adaptabilidad y eficiencia que se produce de la imaginación de los funcionarios de la administración pública, que usan recursos y el control sobre la capacidad operativa para llevar a cabo la demanda pública que perciben con un fin de generar valor. Porque la sociedad cada vez más, demanda, se organiza y exige eficiencia y esto se obtiene con la innovación publica.

Por lo tanto, hoy existe una forma diferente y más útil de pensar el papel de los administradores públicos considerándolos **exploradores**, que junto a otros intentan descubrir, definir y crear valor público. En lugar de limitarse a diseñar los medios para cumplir los propósitos establecidos por los mandantes, se convierten en actores más importantes al ayudar a descubrir y definir lo que sería valioso, se convierten en innovadores al cambiar lo que hacen y como lo hacen. Los administradores públicos se convierten en gestores en lugar de simples técnicos. Miran hacia afuera, intentando averiguar el valor de lo que están haciendo, y también hacia abajo, intentando determinar la eficiencia y la adecuación de sus medios.

Para concebir el valor público, los administradores deben encontrar una manera de integrar la dimensión política, la dimensión sustantiva y la dimensión administrativa. Lo anterior se centra en tres cuestiones: el propositivo organizativo es apropiado en la medida que genera valor público, en la medida que recibe apoyo político y legal y en la medida que es viable administrativa y operativamente. Por lo tanto, no basta con decir que se crea valor público, sino que deben ser capaces de demostrar que los resultados obtenidos producen valor público.¹⁸

Para visualizar lo expresado se mostrará en un triángulo estratégico indicado por el autor Mark H. Moore.



El triángulo estratégico sirve para analizar los emprendimientos. El vértice superior representa la “proposición del valor” de la organización, señala su norte, su direccionamiento; este vértice se apoya en dos “patas” sin las cuales no podría hacer realidad

¹⁸ Mark H. Moore “Gestión Estratégica y Creación de valor en el Sector Público”

esa promesa; la primera es “legitimidad y apoyo”. El último vértice (parte izquierda) se dedica a la “capacidad operacional” pone énfasis en si existen suficientes capacidades y conocimientos para obtener los resultados deseados.

2.6.2.- El valor en la organización pública.

Es la habilidad para adaptarse en sus métodos específicos a nuevos aspectos para producir nuevos servicios potencialmente valiosos para la sociedad compuesta por un cierto tipo de capital o activo. En la medida que la organización puede aprovechar las oportunidades para desarrollar su misión tradicional de manera más eficiente o equitativa, en la medida en que se puede adaptar a circunstancias cambiantes y en la medida en que la organización puede aprovechar sus competencias distintas para producir nuevas cosas que sean valiosas para los ciudadanos, la organización será más valiosa.

Existen seis cuestiones básicas en consideración para generar valor público.

Primero, un axioma, “El valor se encuentra en los deseos y percepciones de las personas”, no necesariamente en las transformaciones físicas y tampoco en la sociedad como abstracto.

Segundo, los deseos a satisfacer se deben expresar a través de las aspiraciones ciudadanas del sistema representativo.

Tercero, organizar y gestionar una institución que satisfaga los deseos de los ciudadanos también crea valor público.

Cuarto, hay que economizar en el uso del dinero y la autoridad para que sea equitativa y eficiente la distribución del producto público.

Quinto, las políticas públicas que guían las actividades de los organismos deben reflejar los intereses de los ciudadanos.

Sexto, el mundo real cambiará y las aspiraciones de los ciudadanos también, los directivos públicos deben estar preparados para reposicionar la organización y no sólo ser una rutina de las acciones.¹⁹

2.6.3.- La estrategia organizativa en la administración pública.

La estrategia organizativa ayuda a los administradores públicos a distanciarse de la tarea de supervisar y mantener sus organizaciones, permitiéndole centrar su atención en analizar su actual entorno político y les obliga a cambiar los propósitos organizativos para poder así generar más valor público. Les ayuda a mantener un sentido de propósitos que les permite cuestionar y liderar sus organizaciones hacia la producción de mayor valor público. Porque tomando conjuntamente el análisis de las demandas externas y de las capacidades internas ayuda a los administradores a comprender por qué sus organizaciones funcionan de este modo y el grado en que pueden confiar en ir hacia el futuro con pasos firmes.

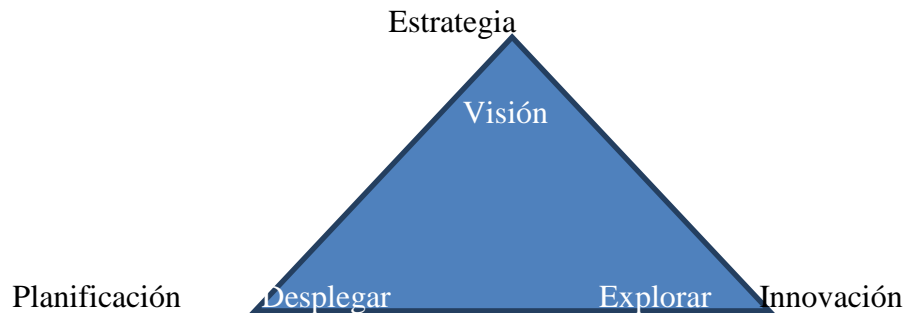
2.6.4.- La visión estratégica organizativa en la administración pública.

La visión estratégica es necesaria cuando existen cambios y conflictos y con ellos aparece la **necesidad de innovar**.

La innovación es un complemento más que una alternativa a la gestión estratégica, es clave para enlazar y vincular entre los objetivos de una organización que quiere desplegar para crear valor público. “La planificación estratégica es insuficiente, pero también lo es la innovación sin planificación estratégica. Una organización define a donde quiere ir y cuál es su visión a partir de una estrategia y la concreta por medio de la herramienta actualizada, es decir, con una gestión estratégica flexible y con un modelo de innovación orientado también estratégicamente, las innovaciones son una forma de concretar la estrategia, interactuando constantemente con los contextos externos de una organización.

¹⁹ Mark H. Moore “Gestión Estratégica y Creación de valor en el Sector Publico”

Esto se puede ilustrar por medio de un triángulo de la visión estratégica. El vértice superior representa la concreción “la gestión estratégica”, señala su visión como organización; este vértice se apoya en una gestión planificada flexible y con un modelo de innovación donde explora el entorno.²⁰



Triángulo de la visión estratégica según autores del libro Innovación Pública.

Sintetizando, podemos incrementar significativamente el valor por los siguientes pasos:

- 1) aumentar la cantidad o la calidad de las actividades públicas por cada recurso empleado.
- 2) reducir los costos en dinero y autoridad.
- 3) hacer que las organizaciones públicas sean más capaces de identificar y responder a las aspiraciones de los ciudadanos.
- 4) potenciar la imparcialidad con las organizaciones públicas realizando su cometido
- 5) aumentar su permanente disponibilidad de respuestas e innovación.

Las estrategias operativas organizativas a menudo requieren un cierto grado de innovación, éstas pueden ser administrativas, programáticas o estratégicas.²¹

²⁰ Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet “Innovación Pública”

²¹ Mark H. Moore “Gestión Estratégica y Creación de valor en el Sector Público”

2.6.5.- Los cuatros pilares fundamentales de la innovación pública.

Para poder generar organizaciones innovadoras es imprescindible integrar aspectos estratégicos, culturales y de la administración. Por lo tanto este modelo se sostiene en cuatro pilares fundamentales:

- 1) El encaje estratégico de la innovación en la organización para reducir la brecha entre la planificación estratégica y la generación de valor.
- 2) La generación de una cultura innovadora.
- 3) El diseño de una administración que asegure la rapidez en la toma de decisiones.
- 4) El establecimiento de un proceso con más metodologías asociadas que permitan pasar de las ideas al resultado.²²

²² Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet "Innovación Pública"

CAPITULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGACION

3.1.- Marco metodológico.

Para evaluar el programa de innovación “SAG innova” en el Servicio Agrícola y Ganadero y su impacto en la dependencia del Laboratorio SAG Lo Aguirre, ubicado en ruta 68 km 12, comuna de Pudahuel, desde el año 2013 al 2015 se recopilará la información disponible en el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG); y se investigarán algunas teorías en cultura y gestión innovadora.

Igualmente se analizarán sus resultados con respecto de algunas teorías de cultura y gestión en innovación. Asimismo la metodología de la investigación se realizará a través de cuestionarios con un enfoque cuantitativo descriptivo.

3.2.- Carácter de la investigación.

La investigación es de carácter cuantitativo descriptivo, además se tomaran datos que existen en la página “SAG innova” y se realizarán encuestas a los funcionarios de este Servicio y consulta a resultado de la encuesta a un líder del programa de innovación.

3.3.- Objeto de estudio.

El objetivo del estudio será cuantitativo descriptivo, se evaluará la cultura innovadora en esta institución, y su impacto en los funcionarios a través de la descripción de programa, de las actividades realizadas, los objetivos definidos, los procesos que se ejecutaron y la participación de los funcionarios. Los datos recogidos serán sobre la base de hipótesis, se expondrá la información y luego se analizarán los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de la cultura innovación del SAG.

3.4.- Instrumentos de recolección de información.

Para la realización de este estudio se realizarán las siguientes técnicas de investigación:

- Análisis de página de internet “SAG innova”.
- Los instrumentos de recolección de información serán las encuestas, porque es aplicable a este tipo de investigación cuantitativa-descriptiva, y se realizará una consulta de opinión del resultado de esta encuesta a un líder de este programa.

3.5.- Variable de investigación.

La cultura innovadora de este Departamento del SAG, se considera como una variable independiente que afecta el comportamiento y las actitudes de los funcionarios de la organización como es el Departamento de Laboratorio y la institución en su totalidad del SAG, para generar una cultura de innovadora organizacional.

3.6.- Operalización.

Para poder determinar la cultura innovadora en este Servicio, utilizaremos una encuesta que nos permite realizar un diagnóstico de cómo está la cultura innovadora en nuestro Servicio, para esto utilizaremos la metodología de autoevaluación propuesto en cap. 5, “innovación Pública” de los autores Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet, tomaremos las preguntas más significativas para esta institución. Además tomaremos algunas de las dimensiones, que sean factibles de medir y más representativas, según las recomendaciones del autor Sr. Andrés Ortega.

CAPITULO 4: ANALISIS DEL PROGRAMA DE SAGINNOVA.

4.1.- Descripción del programa "SAG innova".

Para una mejor descripción del programa en el SAG utilicé el contenido de las siguientes presentaciones en extensión PPT que fueron tomadas de la página web "SAG innova", que se utilizaron en la etapa de difusión. De estas presentaciones se consideró sólo las más relevantes para describir este programa. A continuación las expondré: ²³

1.- Lámina N° 5

Aquí se describe la causa de innovar con las siguientes palabras:

¿Por qué Innovación en el Sector Público?

Relevancia de Estado para condiciones/entorno de emprendimiento e innovación

Impacto en productividad de acciones del Estado en el resto de la ciudadanía

²³ "Presentacion_GIP_2-ConcursoInforme" del Consejo CORFO, autor: Felipe Commentz, titulo: Slide 1, 10 de julio de 2014.

2.- Lámina N° 6

En esta lámina se explica los factores de la gestión de la innovación

¿Cómo podemos generar una cultura y procesos permanentes de innovación en el sector público chileno?

Mayor eficiencia en el gasto público

Mayor impacto en las políticas públicas

Mejor uso del conocimiento y talento

Modernización del sector público

Más sensibilidad con el usuario

Estado socio estratégico de IyE

Ingreso a la era digital

Descentralización

Ciudadanía exigente

Servicios y Regulación optima

Mayor y Mejor coordinación entre servicios públicos

3.- Lámina N° 7

En la lámina N ° 7 muestran los Objetivos esperados.

Generar una cultura y procesos permanentes de innovación en el Estado y sus servicios públicos, a fin de facilitar y fomentar la generación e implementación de soluciones innovadoras que agreguen valor a sus servicios y/o productos, a través de proyectos que diseñen e implementen herramientas, procesos y habilidades de gestión de la innovación.

4.- Lámina N° 8

En esta lámina se muestran los resultados esperados.

Generación de capacidades en servicios públicos que les permita promover y gestionar la innovación de manera sistemática y permanente.

Creación e implementación de proyectos de innovación que generen valor.

Aumento en la calidad, eficiencia, eficacia y cobertura de los servicios y/o productos, regulaciones y otras formas de acción de los organismos públicos.

4.2.- Implementación del programa "SAG Innova".

Para su implementación, el programa de la CORFO "Gestión de la Innovación pública" ha utilizado la estrategia para crear una cultura innovadora, de la misma manera que se ha construido con éxito una cultura de la calidad o una cultura de seguridad o una cultura de servicio al cliente. Se debe realizar con un inicio, para que poco a poco vaya evolucionando hacia la innovación. Para ello había que potenciar el talento individual, en combinación con el desarrollo de una inteligencia colectiva que integre la innovación como parte habitual de sus dinámicas.

En base a lo analizado se puede evidenciar que este Servicio utilizó las mismas propuestas recomendadas por los autores Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet "Innovación Pública" que indican que para iniciar el cambio cultural se debe favorecer la sistematización de los procesos de innovación. Los autores proponen, en base a sus experiencias, diferentes categorías en la organización tales como:

1. Construcción de un relato propio de lo que entendemos por innovación.
2. Generación de una lengua común, que entendamos lo mismo acerca de innovación.

3. Aprender haciendo, entender que para ser innovador, se aprende realizando.
4. Visualización de la innovación, mostrar el programa con imágenes.
5. Promoción del riesgo responsable, no hay innovación sin riesgo, pero el mayor riesgo no es innovar
6. Desaprendizaje, es un proceso necesario para dejar de lado aquellas actitudes o información que provocan barreras. Abrir la mente con nuevas fuentes de oportunidades.
7. Generación de espacios de transversalidad, tiene que ver con la ruptura de la ortodoxia. Se requieren organizaciones más abiertas y flexibles orientadas hacia proyectos más que la estructura jerarquizada.
8. Equilibrio entre los flujos arriba abajo y abajo hacia arriba, para que la innovación fluya y se concrete en proyectos y retroalimente la estructura organizacional.
9. Establecer una política de incentivos, para que estimule la participación

Proceso para la idea de proyecto.

Se sustenta en cuatro procesos, que son poder: validar, enriquecer, descartar y reconducir o replantearse las iniciativas innovadoras. Este modelo que utilizan las organizaciones innovadoras en la actualidad es el embudo de la innovación abierta, la cual consiste en un gran número de ingreso de ideas, que a través de un sistema de filtraje en las diferentes fases de avance, se puedan ir seleccionando las propuestas que tengan más potencial de éxito hasta acabar implantando las mejores iniciativas. Todo el proceso se ve enriquecido por la entrada y salida de conocimiento a lo largo de todo el viaje, desde la idea hasta el proyecto. El padre de este modelo es Henry Chesbrough, citado por los autores del libro Innovación pública.²⁴

La estructura del embudo se fundamenta en 4 fases, que son:

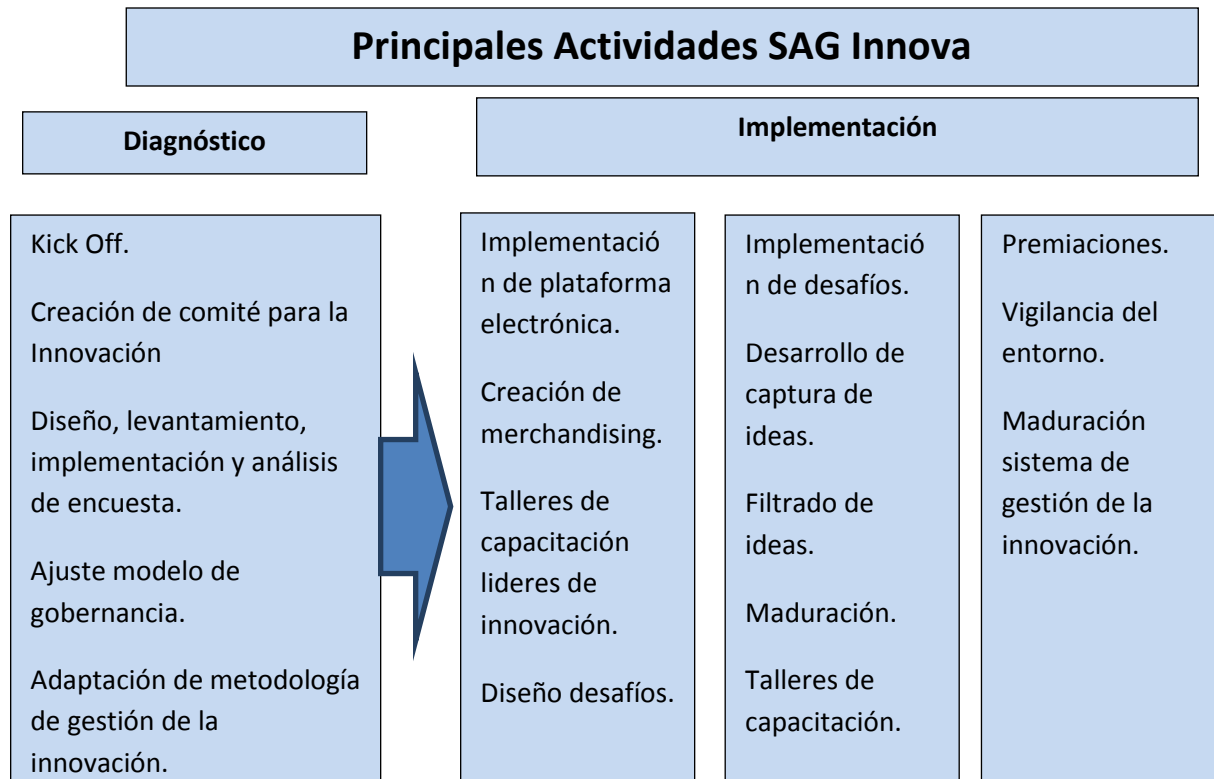
- 1.- Ideación
- 2.- Conceptualización
- 3.- Aceleración del proyecto
- 4.- Prototipo

²⁴ Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet "Innovación Public

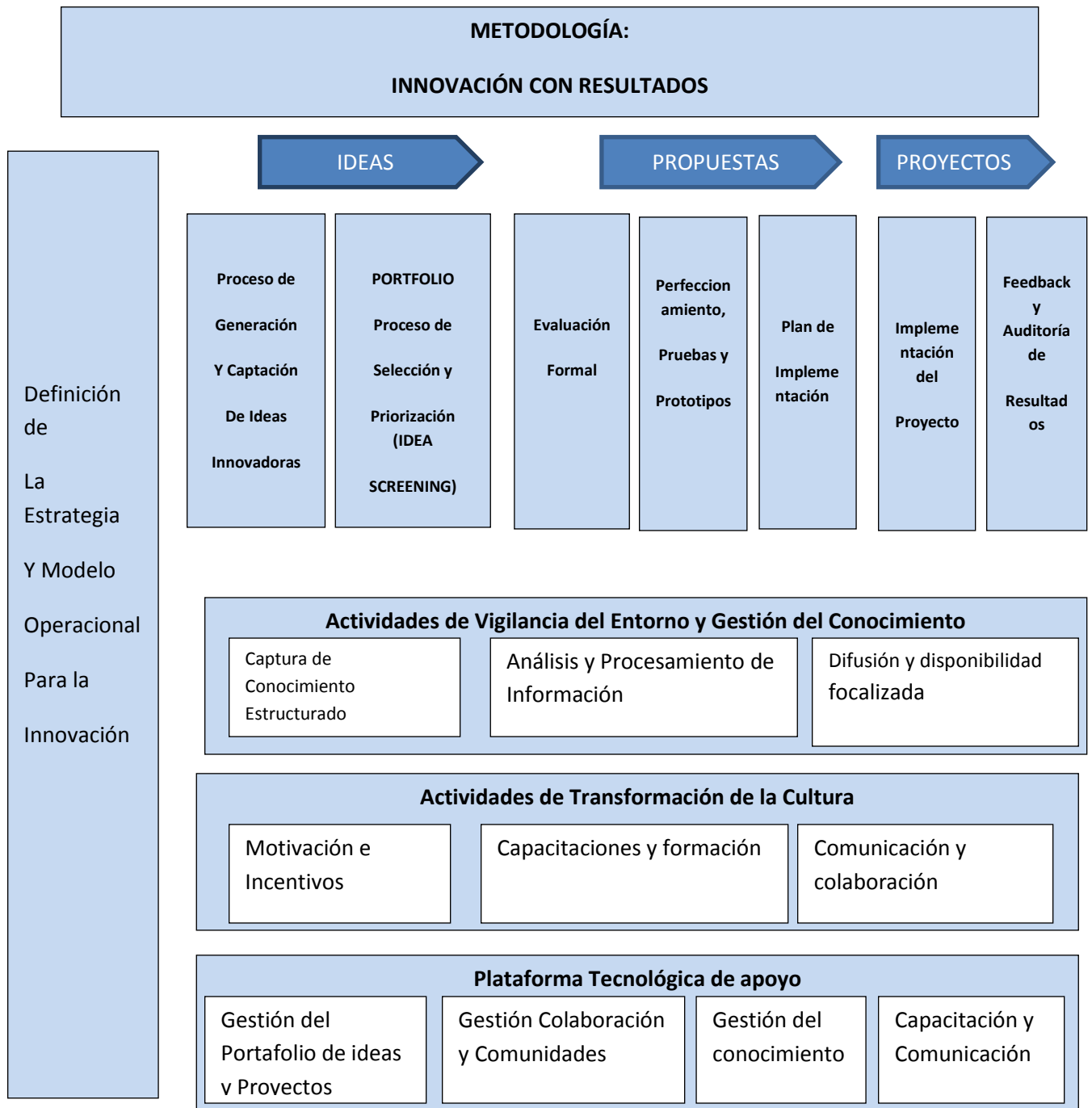
Para mostrar su implementación, mostraré algunas de las siguientes láminas de la presentación "Gestión de la innovación en el sector público" del programa "SAG innova"

1.- Lámina N° 23.

En esta lámina se muestra las principales actividades del programa.

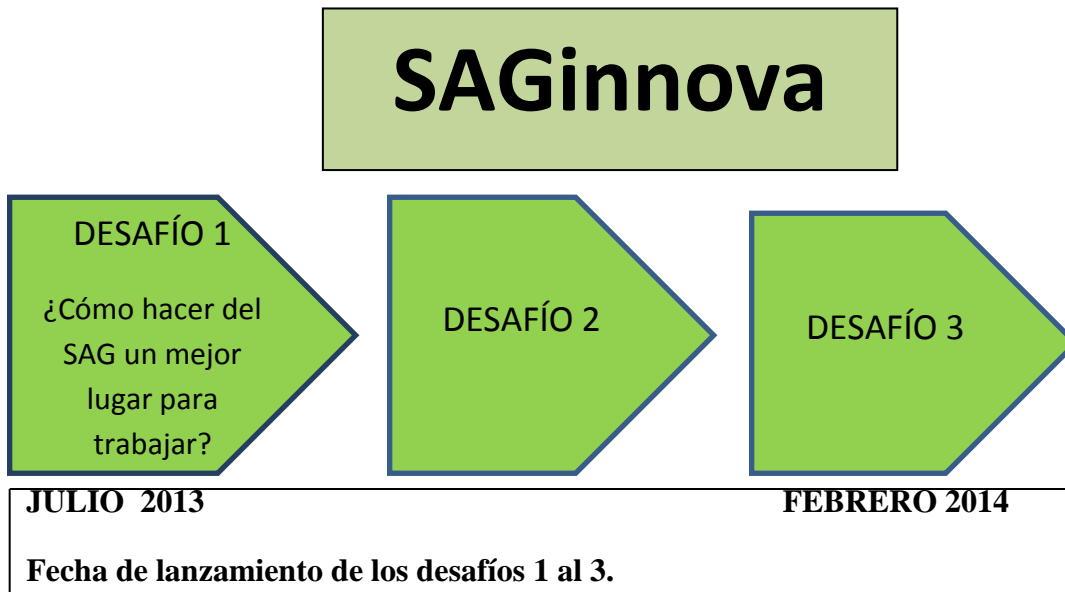


Además se mostrará de la presentación “Capacitación de líderes Taller de Innovalíderes”, la lámina N° 23 donde se exponía la metodología utilizada.²⁵



²⁵ www.transforme.cl "Taller de Innovalíderes Junio 2013"

Finalmente se muestra la lámina N° 2, de la presentación denominada "Lanzamiento Primer Desafío del Servicio Agrícola y Ganadero" informando el objetivo de este desafío y las fechas del desafío 1 al 3²⁶



Sobre el programa "SAG Innova" en el año 2015 se puede indicar que:

Desde el año 2014 ya se encuentra funcionando la Sección de Innovación del SAG, la cual fue creada a través de Resolución exenta N°8092 con fecha 17 de diciembre del 2014, dependiente de la División de Gestión y Finanzas. La Sección de Innovación del SAG, pionera en la Administración Central del Estado, cuenta con un coordinador con dedicación exclusiva y tiene por finalidad facilitar, apoyar y coordinar la Gestión de la Innovación en todo el SAG. Los roles de la sección son:

- Definir y proponer una estrategia para incentivar y gestionar la innovación.
- Identificar oportunidades de gestión de la Innovación.

²⁶ Presentación de PowerPoint, autor: René Navarro, julio del 2013, En la lámina N° 2, Lanzamiento Primer Desafío del Servicio Agrícola y Ganadero.

- Diseñar y llevar a cabo programas de actividades de gestión del cambio y transformación cultural.

Por ser una unidad que asesora esta sección de Innovación, NO ES:

- Protagonista de los proyectos de innovación.
- El responsable de que los proyectos se materialicen.
- El único que debe estar preocupado de la Innovación.

La Sección de Innovación se encuentra ubicada en Alameda 1315, oficina 54, Santiago.

Su encargado es el abogado Pedro Vizcarra Barahona.

Además este año nuevamente se cuenta con el apoyo de una Empresa externa denominada Transforme Consultores, con el fin de gestionar y sistematizar las iniciativas de innovación dentro del SAG. En este año 2015 se encuentra implementado el proyecto de Redes Sociales y están en su fase de implementación los proyectos de Horario Flexible y Teletrabajo.

Sumado a esto, en la página "SAG innova" en la actualidad, podemos visualizar las siguientes estadísticas, que muestran la aceptación y participación de los funcionarios de este Servicio que se traduce en los siguientes datos: 930 ideas, 2.625 comentarios, 15.614 votos y 1.867 usuarios.²⁷

4.3.- Evaluación de programa "SAG Innova".

En la encuesta que se utilizará para evaluar "El programa SAG innova en el Departamento del SAG", mediré tres áreas significativas, primero realizaré un diagnóstico, segundo mediré el grado de innovación y tercero el impacto de este programa a través de dos proyectos pilotos en ejecución.

Para un diagnóstico, utilizaré la metodología de autoevaluación propuesto en cap. 5, "innovación Publica" de los autores Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marchar,

²⁷ Sitio web www.innovacion.sag.gob.cl

esta medición ayuda a definir la situación actual y definir indicadores importantes según indican los autores, tomaremos las preguntas más significativas para esta institución.

Para medir el grado de innovación en el Departamento el SAG, utilizaré las dimensiones más significativas para esta institución, que afectan en la cultura innovadora, según sugiere Sr. Andrés Ortega en “9 dimensiones imprescindibles para medir la cultura innovadora”.

Para Evaluar los proyectos innovadores implementadas en el Departamento de Laboratorio del SAG y su impacto, tomaremos dos ideas implementadas del primer desafío, y que se encuentran funcionando como plan piloto como es Horario Flexible y Teletrabajo, que han sido muy bien evaluados por nuestro personal.

Población objetivo: los funcionarios que laboran en el Departamento de Laboratorio del SAG en ruta 68 km 22, comuna de Pudahuel.

4.4.- Indicador del programa “SAG Innova”.

Como indicador del programa se utiliza la aceptación y participación de los funcionarios del Departamento de Laboratorio, desde el primer desafío hasta esta fecha 2015, para esto se tomaran los siguientes datos: cantidad de ideas, cantidad de comentarios, cantidad de votos y cantidad de usuarios. Considerado que son los funcionarios los que se convierten en los actores más importantes para descubrir y definir lo que sería valioso, al cambiar lo que hacen y como lo hacen para generar mayor valor público en la organización.

Muestra: Tipo de nivel estudio descriptivo de carácter cuantitativo, con técnica de encuesta cerrada alrededor de 30 funcionarios que laboran en el Departamento del Laboratorio del SAG en ruta 68 km 12, comuna de Pudahuel, en primer semestre del 2015.

4.5.- Encuesta de programa "SAG Innova"

El formato de la encuesta es la siguiente:

Cuando complete la encuesta, por favor evalúe las afirmaciones basadas en cómo percibe Ud. actualmente ese tema en particular, en términos de la innovación, al interior de la Dependencia de este Laboratorio del SAG en Lo Aguirre.

Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y luego evalúe el grado en que Ud. está de acuerdo, asignando un puntaje de la escala de 1 a 5 de acuerdo a su propio punto de vista.

1 =Estoy muy en desacuerdo.

2 =Estoy en desacuerdo

3 =No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 =Estoy de acuerdo

5 =Estoy muy de acuerdo

Marque con una X su opción.

A) Diagnóstico del programa. Conteste la situación actual en este Departamento de Laboratorio Lo Aguirre.	1	2	3	4	5
1 Existe un mecanismo para aportar soluciones innovadoras que sea conocida por la mayoría de los funcionarios del Departamento					
2 Existe una plataforma de gestión de la innovación conocida ya accesible para el conjunto de los funcionarios					
3 Si en el SAG se realiza llamados para la aportación de ideas para innovación. El nivel de participación sería alto.					
4 El Departamento cuenta con líderes con capacidad de					

promover y patrocinar decisiones de riesgo innovador					
5 Existe una sistemática que favorezca la desburocratización en su organización.					
B) Medición del Grado de innovación en el Departamento de Laboratorio Lo Aguirre, para esto conteste en las siguientes dimensiones.	1	2	3	4	5
Dimensión Apertura al conocimiento.					
6 Existe apertura al acceso de conocimiento en el Departamento					
7 Se permite que sus funcionarios distribuyan el conocimiento y se conecten entre sí					
Dimensión de intraemprendimiento					
8 El Servicio tiene la capacidad para liberar y permitir la pro actividad de su talento más allá de las estructuras, jerarquías y límites establecidos					
9 Existe una íntima relación entre la capacidad interna de emprendimiento y la orientación a la innovación del SAG					
Dimensión Rigidez-Flexibilidad de la estructura organizativa.					
10 El SAG es una estructura organizativa más horizontal y menos piramidal o vertical					
11 Tiene el SAG cargos de responsabilidades más blandas y menos estructuradas					
Dimensión Liderazgo Transformador					
12. Los líderes, tienen capacidad para crear entornos colaborativos y espacios de conversación					
13. Los líderes, tienen capacidad y voluntad para					

impulsar el cambio.					
C) Medición de los impactos de los proyectos innovadores implementados en el Departamento de Laboratorio Lo Aguirre, para esto conteste.	1	2	3	4	5
14. El proyecto de Horario Flexible cumplió plenamente sus objetivo					
15. El proyecto de Teletrabajo cumplió plenamente sus objetivo					

CAPITULO 5: EVALUACION Y ANALISIS DE RESULTADO.

5.1.- Evaluación de la encuesta.

Se realizó la encuesta a 30 funcionarios del departamento de laboratorio del SAG, en el mes de abril del 2015, de los estamentos administrativos, técnicos, profesionales y directivo, tomando una representación proporcional a la cantidad de cada estamento. Se consideran las afirmaciones positivas las respuestas 4 y 5, se consideran neutra las respuesta numero 3 y se consideran negativas las respuesta 1 y 2.

De esta encuesta se obtuvieron los resultados que serán analizados más adelante, cabe indicar que utilicé para evaluar tres aspectos significativos del “Programa SAG innova en el Departamento el SAG”, el primero es tener un diagnóstico de la innovación en esta organización, segundo es medir el grado de innovación del departamento y tercero el impacto en los funcionarios de este programa a través de la evaluación de dos ideas que se implementaron en proyectos pilotos en ejecución y están actualmente funcionando en este departamento.

El primer aspecto para un diagnóstico, se usó la metodología de autoevaluación propuesto en cap. 5, “Innovación Pública” de los autores Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet, esta medición ayuda a definir la situación actual como indicadores importantes, tomando cinco preguntas de las veinticinco más significativas para este institución.

Para el Diagnóstico del programa “SAG innova”, se consideraron las preguntas propuestas de los autores antes mencionados del número 1 hasta el 5 en la encuesta y se obtuvieron los siguientes resultados:

- En la pregunta n°1: “Existe un mecanismo para aportar soluciones innovadoras que sea conocida por la mayoría de los funcionarios del Departamento”.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	57%
Porcentaje de respuestas negativas	13%
Porcentaje de respuestas neutras	30%

- En la pregunta n°2 ‘Existe una plataforma de gestión de la innovación conocida ya accesible para el conjunto de los funcionarios’.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	70%
Porcentaje de respuestas negativas	3%
Porcentaje de respuestas neutras	27%

- En la pregunta n°3 ‘Si en el SAG se realiza llamados para la aportación de ideas para innovación. El nivel de participación seria alto’.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	27%
Porcentaje de respuestas negativas	27%
Porcentaje de respuestas neutras	47%

- En la pregunta n°4 ‘El Departamento cuenta con líderes con capacidad de promover y patrocinar decisiones de riesgo innovador’.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	33%
Porcentaje de respuestas negativas	30%
Porcentaje de respuestas neutras	37%

- En la pregunta n°5 'Existe una sistemática que favorezca la desburocratización en su organización'.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	7%
Porcentaje de respuestas negativas	63%
Porcentaje de respuestas neutras	30%

En el segundo aspecto, que es la medición del grado de innovación en esta institución, se obtuvieron los siguientes resultados de las dimensiones más significativas, que afectan en la cultura innovadora, según sugiere Sr. Andrés Ortega en su libro "9 dimensiones imprescindibles para medir la cultura innovadora". Para medir este segundo aspecto se consideraron cuatro dimensiones propuestas por los autores mencionados desde la pregunta 6 hasta la pregunta 13 de esta encuesta.

En la primera dimensión, que es Dimensión Apertura al conocimiento, son las preguntas número 6 y 7 de la encuesta.

- En la pregunta n°6 'Existe apertura al acceso de conocimiento en el Departamento'.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	37%
Porcentaje de respuestas negativas	23%
Porcentaje de respuestas neutras	40%

- En la pregunta N°7 'Se permite que sus funcionarios distribuyan el conocimiento y se conecten entre sí'.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	40%
Porcentaje de respuestas negativas	13%
Porcentaje de respuestas neutras	47%

Dentro de la segunda dimensión, que es el emprendimiento, se consideraron las preguntas número 8 y 9 de la encuesta.

- En la pregunta N°8 'El Servicio tiene la capacidad para liberar y permitir la pro actividad de su talento más allá de las estructuras, jerarquías y límites establecidos'.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	10%
Porcentaje de respuestas negativas	50%
Porcentaje de respuestas neutras	40%

- En la pregunta N°9 'Existe una íntima relación entre la capacidad intraemprendimiento y la orientación a la innovación del SAG'.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	17%
Porcentaje de respuestas negativas	50%
Porcentaje de respuestas neutras	33%

Dentro de la tercera dimensión, que es Dimensión Rigidez-Flexibilidad de la estructura organizativa de emprendimiento, se consideraron las preguntas número 10 y 11 de la encuesta.

- En la pregunta N°10 'Es el SAG una estructura organizativa más aplanada y menos piramidal'.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	13%
Porcentaje de respuestas negativas	60%
Porcentaje de respuestas neutras	27%

- En la pregunta N°11 'Tiene el SAG cargos de responsabilidades más blandas y menos estructuradas'.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	37%
Porcentaje de respuestas negativas	30%
Porcentaje de respuestas neutras	33%

Dentro de la cuarta dimensión, que es Dimensión Liderazgo Transformador, se consideraron las preguntas número 12 y 13 de la encuesta.

- En la pregunta N°12. 'Tienen los líderes, capacidad para crear entornos colaborativos y espacios de conversación'.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	13%
Porcentaje de respuestas negativas	50%
Porcentaje de respuestas neutras	37%

- En la pregunta N°13. Los líderes, tienen capacidad y voluntad para impulsar el cambio.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	7%
Porcentaje de respuestas negativas	37%
Porcentaje de respuestas neutras	57%

En el tercer aspecto, que es la medición de la evaluación e impactos en los funcionarios de esta unidad, los proyectos evaluados fueron las dos ideas implementadas del primer desafío año 2013, y que se encuentran funcionando como plan piloto como es Horario Flexible y Teletrabajo, se obtuvieron los siguientes resultados. Se consideraron las preguntas número 13 y 14 de la encuesta.

- En la pregunta N°14. El proyecto de Horario Flexible cumplió plenamente su objetivo.

Las respuestas fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	93%
Porcentaje de respuestas negativas	0%
Porcentaje de respuestas neutras	7%

- En la pregunta N°15. El proyecto de Teletrabajo cumplió plenamente su objetivo.

Las Respuesta fueron:

Porcentaje de respuestas afirmativas	7%
Porcentaje de respuestas negativas	53%
Porcentaje de respuestas neutras	40%

5.2.- Comentario del resultado de la encuesta.

De los resultados obtenidos en las preguntas del 1 al 5 que tenían como objetivo realizar un auto diagnóstico de este Departamento sobre la innovación, se puede comentar que los aspectos mejor evaluados son la plataforma (www.innovacion.sag.gob.cl) reconocida, amigable y accesible, pero los aspectos más negativos son aquellos en que los funcionarios visualizan que este Departamento es una organización con alta burocracia, con falta de liderazgo en innovación que motiven la participación. De estos resultados obtenidos, según mencionan los autores del libro de "Innovación pública" se podría indicar que este Departamento "estaría haciendo esfuerzos serios para llegar a ser una organización que innova".

De los resultados obtenidos en las preguntas del 6 al 13 que tenían como objetivo medir el grado de innovación que tiene una organización. Los resultados en general son negativos en las cuatro dimensiones evaluadas que fueron: conocimiento, emprendimiento, liderazgo y rigidez de la estructura en este Departamento, por lo tanto existe un bajo grado de innovación a pesar de los esfuerzos que este Departamento y sus líderes han realizado hasta el año 2015, ésto ha dificultado los objetivos generales de este programa que era tener una cultura innovadora en este servicio público porque sus estructuras son poco flexibles a los cambios por eso la innovación es bien incremental y no radical.

De los resultados obtenidos en las preguntas del 14 y 15 que tenían como objetivo el impacto de los proyectos concretos que nacieron de este programa se puede indicar que tiene una alta aprobación por los funcionarios porque los afecta directamente en mejoras en su calidad de vida. Estos proyectos y muchos otros que se han implementado han validado este programa en este Servicio.

5.3.- Análisis del Indicador de participación de los funcionarios del SAG.

5.3.1 Antecedentes de la participación de los funcionarios.

Como nuestro indicador del programa, que es la participación de los funcionarios, se utilizó la información que nos entrega la página web de "SAG innova", donde se registra las estadísticas de: la cantidad de comentarios, las ideas más votadas y la cantidad de ideas por cada desafío. Cabe indicar que los desafíos se realizaban cada tres meses desde el 2013 hasta el 2015, éstos tenían un objetivo específico para lo cual se llamaba a los funcionarios a participar, ya sea dando ideas, comentando las ideas de otros o validándolas para conseguir las ideas ganadoras. La evolución de esta participación de los funcionarios del Servicio en los desafíos lo considero como un indicador de la aceptación de este programa por los funcionarios, por ser el actor más importante para generar una cultura de innovación en esta organización.

En la difusión de este concurso se destacaron las siguientes definiciones e indicaciones para participar:

1.- ¿Qué era un Desafío? Los desafíos son preguntas abiertas que tratan de abordar durante un periodo determinado de tiempo, cuyas mejores respuestas basadas en ideas se transformarán en proyectos innovadores que agregan valor al Servicio.

2.- ¿Qué era un buzón virtual de ideas? Es la forma como se ingresan las ideas referentes a un desafío, utilizando el formulario disponible en la plataforma "SAG innova". El buzón tiene un período de funcionamiento, tiempo durante el cual los usuarios pueden subir sus ideas. Para cada desafío se establece el tiempo específico por el cual permanecerá abierto el buzón.

3.- ¿Qué era un Innova líder? Persona del SAG con características de liderazgo, actitud proactiva, positiva y entusiasta, capaz de motivar a sus compañeros ejerciendo un rol activo en el programa. Esto es, representar el Programa de Gestión de la Innovación como "Embajador" en su respectiva Dirección Regional, División o Departamento, impulsando el desarrollo de las actividades y participación de todos.

4.- ¿Qué era un Elevator Pitch? El elevator Pitch es una presentación de una duración aproximada de 10 minutos, que un colaborador del SAG hace frente a un panel de jueces para defender su idea en caso de que esta resulte seleccionada. Esta presentación debe ser concisa, entregando información suficiente, con la intención de conseguir apoyo para su ejecución.

5.- Los participantes de los desafíos estaban abiertos a todo trabajador del SAG indistintamente de su calidad jurídica y tiempo por el cual está contratado. Era necesario que las personas se encontraran registradas en el sitio del Proyecto "SAG innova" a través del Registro de Usuarios para poder participar.

6.- La participación colaborativa en el desafío considera: El ingreso de ideas, los aportes con comentarios a las ideas ya ingresadas, el apoyo a las ideas ingresadas mediante el voto positivo. La participación en este desafío es individual y se pueden ingresar tantas ideas como se desee, no existiendo límite de ideas por usuario.

7.- La evaluación del desafío se desarrollaba en dos fases:

La primera, comprendida entre la apertura y cierre del buzón virtual de ideas; y la segunda, comprendida entre el cierre del buzón virtual de ideas y la premiación de las propuestas (que corresponden a ideas más elaboradas).

Durante la segunda fase existirán dos evaluaciones:

Evaluación de las ideas: Esta labor estará a cargo de un Panel de Pre-filtro.

El Panel de Pre-filtro tendrá la función de seleccionar las ideas que pasarán a la etapa de preparación de propuestas. Dicha labor la harán considerando 5 criterios de evaluación con escala de 1 a 5. Cada criterio tiene la misma ponderación. Cada uno de los criterios descritos se entenderá de acuerdo a la siguiente descripción. Los criterios son:

- Factibilidad de implementación. Una idea es factible de implementar, cuando existen las condiciones necesarias para llevar a cabo su implementación. Es necesario tener en cuenta cuan complejo es este proceso y el tiempo involucrado en él.
- Alcance o cobertura. Una idea se tendrá que evaluar teniendo en cuenta si resuelve o ayuda a una problemática o tema específico de una unidad o a la gran mayoría del Servicio.

- Grado de innovación de la idea. Una idea será innovadora mientras más novedosa o nueva sea para el Servicio. Bases Primer Desafío del Proyecto “SAG innova”
- Impacto en el clima laboral. Una idea tiene un impacto en el clima laboral si contribuye a mejorar la relación entre compañeros, entre jefes y subordinados, a reparar las confianzas, a fomentar el trabajo en equipos, a trabajar de manera interdisciplinaria, a incrementar la credibilidad del Servicio, y/o contribuye a mejorar cualquier otro aspecto que repercuta en que la gente se sienta a gusto trabajando.
- Relación Beneficio / Costo. Mientras más bajos los costos, entendidos como recursos económicos, de implementar la idea y mayores sus beneficios (para el Servicio, en general), esta relación será más alta. En caso contrario (alto costo y bajo beneficio), la relación será baja. Para establecer la relación entre costos y beneficios primero deben estimarse por separado y luego compararse.

8.- En la premiación existen dos instancias de premiación, correspondientes a la primera y segunda fase del desafío. Serán premiados en la Primera Fase, las siguientes categorías:

El autor de la idea más votada en el sitio web www.innovacion.sag.gob.cl La idea más votada, es la que tenga el mayor número de votos positivos al cierre del buzón virtual.

El usuario que más puntaje haya obtenido por participación en el sitio web La participación entrega puntajes y se medirá según las acciones que realicen los usuarios en el sitio web www.innovacion.sag.gob.cl hasta el cierre del buzón virtual.

5.3.2.- Análisis de la participación de los funcionarios.

Para analizar la participación es necesario detallar cada desafío desde 2013 hasta el 2015, indicando su objetivo, estadística de participación y categorías:

El primer Desafío D1 en 2013 y su objetivo era: “SAG EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR”. El propósito del desafío fue generar ideas que permitan responder a la inquietud ¿Cómo hacer del SAG el mejor lugar para trabajar? Este buscaba promover la generación colaborativa de ideas dirigidas a buscar las mejores prácticas relacionadas con

hacer del Servicio el mejor lugar para trabajar y a la vez permita introducir el Proyecto SAGINNOVA en la cultura de nuestra organización.

Las estadísticas del desafío fueron: 443 ideas; 1.002 comentarios; 8.047 votos; 1.037 usuarios

Las categorías de este desafío fueron:

1) Mi ámbito de trabajo: Las ideas que se relacionen con mejorar la Importancia que usted le otorga al trabajo que realiza, la contribución de este al logro de las metas, su satisfacción con el cargo y el grado de carga laboral que tiene.

2) Equilibrio entre trabajo y vida personal: Son ideas que impulsan a las personas a armonizar su vida laboral con su desarrollo personal, permitiendo compatibilizar las exigencias de desempeño laboral con una mejor calidad de vida.

3) Equipos de Trabajo y Colaboración: Las ideas que se relacionen con mejorar la calidad de las relaciones, el apoyo percibido y el trabajo en equipo con mis pares, compañeros de trabajo y Jefaturas. Así como también aquellas ideas que promuevan la colaboración y trabajo en equipo, tanto en la Dirección Regional, División o Departamento así como también entre ellas, con el fin de buscar resultados más beneficiosos para el Servicio.

4) Comunicaciones internas: Se refiere a ideas que permitan al Servicio mejorar su capacidad de comunicar internamente, sobre aquellos temas que se consideren relevantes ya sea para el SAG o el funcionario.

5) Capacitación y Desarrollo: Ideas relacionadas con las prácticas y formas en que se desarrolla la capacitación, las oportunidades de desarrollo de carrera y la gestión del talento en la institución.

6) Condiciones físicas: (Gestión, Seguridad y Salud) Se refiere a ideas que contribuyan a contar con lugares física y psicológicamente adecuados donde desempeñarse. Considerando el entorno y ambiente en que se desarrolla el trabajo, sus condiciones y disponibilidad de las herramientas requeridas para desempeñarse adecuadamente.

El segundo Desafío D2 también del 2013 y su objetivo era: “¿Cómo descentralizamos el SAG? El propósito del desafío fue generar ideas que permitan responder a la inquietud ¿Cómo descentralizamos el SAG? Con esto se busca generar ideas que ayuden a promover

la descentralización de actividades y tareas que en la actualidad se realizan en forma centralizada, potenciando la gestión y autodeterminación de las Direcciones Regionales y Oficinas Sectoriales en los casos en que implique mejoras operativas en cuanto a eficacia, eficiencia, rapidez y calidad.

Las estadísticas del desafío fueron: 111 ideas; 310 comentarios; 1.823 votos; 413 usuarios.

Las categorías de este desafío fueron:

- 1) Procesos Internos: Ideas que refieran a gestionar de una manera descentralizada actividades y procesos tanto de áreas técnicas como de apoyo.
- 2) Instrucciones y procedimientos con efectos internos: Ideas que refieran a modificaciones o adecuaciones de Instrucciones y procedimientos que respondan a gestiones internas del Servicio Agrícola y Ganadero.
- 3) Instrucciones y procedimientos con efectos sobre terceros: Ideas que refieran a modificaciones o adecuaciones de Instrucciones y procedimientos que respondan a gestiones del Servicio Agrícola y Ganadero con efecto sobre terceros, ya sean clientes, proveedores u otras instituciones y actores.
- 4) Administración de recursos: Ideas que refieran a cambios en la gestión de recursos que actualmente se administran de manera centralizada.

El tercer Desafío D3 del 2013 y su objetivo era: "Mejorando la experiencia de nuestros clientes". El propósito del desafío es generar ideas que permitan mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes del SAG, teniendo en cuenta la premisa "Tratar a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados". Este desafío esta en concordancia con la política de clientes del servicio, que está orientada principalmente en lograr que los clientes hagan suyos los objetivos del SAG y, al mismo tiempo, mejorar su satisfacción, teniendo como base la excelencia técnica del servicio y la necesidad de entapizar con los clientes.

Las estadísticas del desafío fueron: 90 ideas; 485 comentarios; 1.397 votos; 471 usuarios.

Las categorías de este desafío fueron:

- 1) Canales: Ideas que se refieren a mejorar los canales que actualmente existen o generar nuevas instancias de comunicación y relacionamiento con los clientes del Servicio. Se considera en esta categoría tanto clientes internos como externos.
- 2) Posicionamiento: Ideas que se refieren a buscar mejorar el posicionamiento del Servicio, en el entorno de en que el SAG opera, comunidad, clientes y personas.
- 3) Satisfacción: Ideas que se refieran a mejorar la satisfacción y experiencia que los diversos clientes y entidades que se relacionan con el SAG tienen en los diferentes ámbitos de acción (puntos de contacto) con el Servicio. Se considera en esta categoría tanto clientes internos como externos.

El cuarto Desafío D4 año 2014 y su objetivo era: “Mejorando la política de las persona”. El propósito del desafío era generar ideas que permitan mejorar la política de las personas que rige actualmente para los trabajadores del Servicio Agrícola y Ganadero y en las cuales se guían las decisiones y se ejecutan las acciones al interior del Servicio, potenciando la gestión del ciclo de vida de las personas; su desarrollo personal y profesional; la administración eficiente de los recursos humanos con el fin de lograr los objetivos institucionales; la colaboración e integración al interior de los Departamentos/Divisiones y Regiones; contribución a relaciones laborales armónicas que permitan el equilibrio entre la vida laboral y personal, todo esto sobre la base que las personas que forman parte del SAG son el factor más importante del Servicio.

Las estadísticas del desafío fueron: 148 ideas; 423 comentarios; 2.547 votos; 832 usuarios.

Las categorías de este desafío fueron:

- 1) Ingreso: Ideas que se refieran al requerimiento, reclutamiento y selección, contratación e inducción del personal SAG procurando calidad profesional y humana que remueva la excelencia de la Institución.
- 2) Administración de las personas: Ideas que busquen asegurar la gestión del personal SAG asegurando equidad, transparencia y respeto de los derechos de las personas que trabajan en el Servicio, procurando por ejemplo, remuneraciones justas según cargo, desarrollo de competencias, responsabilidades y calidad jurídica a la que pertenecen.

3) **Mantenimiento y Desarrollo de las personas:** Ideas que se orienten a mejorar la evaluación de desempeño, gestión por competencias, promoción y capacitación de los trabajadores del Servicio, buscando motivar y promover la permanencia en la Institución.

4) **Calidad de Vida Laboral:** Ideas que propicien contar con un ambiente con condiciones físicas y psicológicas adecuadas para la satisfacción de todos los integrantes del Servicio en pro de un clima laboral que incremente el grado de compromiso e identificación con la Institución, previniendo las prácticas de acoso sexual y laboral y promoviendo la higiene y seguridad, bienestar y conciliación trabajo y familia.

5) **Egreso:** Ideas que busquen que el momento de desvinculación o jubilación tengan para el trabajador el menor impacto posible, respetando los derechos y dignidad de las personas que atraviesan esa situación.

El quinto Desafío D5 año 2014 y su objetivo era: “¿Cómo potenciar el Rol Fiscalizador?”. El propósito del desafío es generar ideas que permitan potenciar el Rol Fiscalizador del Servicio Agrícola y Ganadero, en torno a sus competencias legales, abarcando el proceso como un todo, desde Fiscalizar el cumplimiento de normativas de competencia del Servicio como el proceso de Resolución de Infracciones, incluyendo en esto las fases de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Las estadísticas del desafío fueron: 57 ideas; 94 comentarios; 843 votos; 518 usuarios.

Las categorías de este desafío fueron:

1) **Personas:** Ideas que se refieran al requerimiento, reclutamiento, selección y contratación de los fiscalizadores del Servicio Agrícola y Ganadero.

2) **Competencias e Idoneidad:** Ideas que busquen el desarrollo, capacitación y competencias de los trabajadores que desarrollan la labor fiscalizadora buscando a las personas más idóneas según el tipo de fiscalización que deben desarrollar.

3) **Procedimiento:** Ideas que busquen mejorar en eficiencia y eficacia el procedimiento fiscalizador y a su vez la resolución de infracciones fruto de las fiscalizaciones.

4) **Sistemas de apoyo:** Ideas que busquen mejorar los sistemas de apoyo para realizar la labor de la fiscalización, como nuevas tecnologías, sistemas, equipos de laboratorio, entre otros.

El sexto Desafío D6 del 2014 y su objetivo era: “Cómo agilizamos nuestros procesos de gestión internos”. El propósito del desafío fue generar ideas que permitan agilizar los procesos de gestión internos del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), entendidos éstos como aquellos procedimientos administrativos de apoyo a la labor del Servicio Agrícola y Ganadero, desde la iniciación, instrucción y hasta la finalización del procedimiento.

Se hace presente que procedimiento administrativo es aquél que resulta de una sucesión de actos vinculados entre sí, que emanan de la Administración y, en su caso, de particulares interesados, y que tiene por finalidad producir un acto administrativo terminal.

Las estadísticas del desafío fueron: 48 ideas; 147 comentarios; 674 votos; 355 usuarios.

Las categorías de este desafío fueron:

1) Gestión TIIC (Informática): Ideas que se refieran a mejorar el método y las responsabilidades para el proceso de gestión de solicitudes informáticas del SAG, considerando los requisitos técnicos de las divisiones o de las unidades usuarias y los requisitos de seguridad de la información.

2) Gestión de Infraestructura y Abastecimiento: Ideas que busquen mejorar:

a) La gestión de infraestructura asegurando la mantención eficiente, eficaz y transparente de los bienes y servicios necesarios para el logro de los objetivos del SAG, incluyéndose en estos bienes muebles, inmuebles, vehículos, oficinas, entre otros.

b) La gestión de abastecimiento: entendida esta como la gestión de compras, como un todo, desde la solicitud inicial hasta la evaluación final, de acuerdo a la Ley 19.886 y su Reglamento; la gestión de insumos comprados para el funcionamiento del Servicio y por último la evaluación de proveedores, ya sea en la selección, calificación, evaluación y reevaluación de los proveedores externos del SAG, que afectan la realización de los productos/servicios de la Institución.

3) Gestión Jurídica: Ideas que busquen mejorar la gestión jurídica que asesora al SAG en el cumplimiento de su labor y ejecución de sus funciones, entre las que se encuentra el apoyo jurídico administrativo, asesoría legal y judicial en materias propias de las competencias del servicio, gestión en los procesos de responsabilidad administrativa, entre otros.

4) Gestión del personal: Ideas que se refieran al personal del Servicio, su capacitación, diagnóstico de competencias, perfiles de cargo y evaluación de desempeño con un ambiente saludable y grato para el ejercicio de sus tareas.

5) Gestión del Sistema de Gestión de Calidad (SGC): Ideas que busquen mejorar el proceso de Gestión de Calidad, la elaboración, codificación y control de documentos y registros que utiliza el SAG que soportan el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y también de gestión procesos fuera del alcance del SGC.

El séptimo Desafío D7 año 2014 y su objetivo era: “¿Cómo enfrentamos las Emergencias fito y zoo sanitarias?”. El propósito del desafío fue generar ideas que permitan apoyar la labor de vigilancia, control y erradicación de plagas y enfermedades de animales y plantas, disponiendo temporal y espacialmente información sanitaria actualizada, como de un sistema de detección temprana, con el objetivo de activar acciones tendientes a contener y en algunos casos eliminar el agente causante.

Las estadísticas del desafío fueron: 47 ideas; 78 comentarios; 602 votos; 414 usuarios.

Las categorías de este desafío fueron:

1) Vigilancia (prevención): Ideas que se refieran a la vigilancia activa y pasiva de las plagas y enfermedades que provocan las emergencias sanitarias en animales y plantas, poniendo énfasis en la detección temprana de ellas y el monitoreo de los cambios de los patrones de ocurrencia de aquellas presentes en el país.

2) Sistema de Gestión de Emergencias: Ideas que busquen mejorar el Sistema de Gestión de las Emergencias Sanitarias (SIGES) desde la sospecha hasta el Plan maestro que se pretende aplicar para controlar y erradicar esas emergencias.

El SIGES establece en forma lógica la secuencia de actividades, con sus respectivos responsables, para la gestión oportuna y eficiente de cada una de las fases de una emergencia sanitaria en el territorio nacional, ya sea debido a la aparición de alguna enfermedad exótica o prevalente de alto impacto.

3) Control y Erradicación. Mantenimiento: Ideas que busquen mejorar el control de las plagas y enfermedades presentes en el país, considerando sus programas ad hoc, como la erradicación de ellas, cuyos objetivos se orientan a mejorar el patrimonio sanitario del país.

5.3.3.- Registro de la participación de los funcionarios del SAG.

La tabla siguiente se muestra la evaluación de la participación de funcionarios a nivel nacional, desde el primer desafío el séptimo.

Se indica la cantidad de ideas ingresadas por los funcionarios para conseguir los objetivos fijados en cada desafío, ingresada en la página internet “SAG innova”. También se indica la cantidad de comentarios realizados o sugerencias por los funcionarios a las ideas ingresadas con el objetivo de mejorar estas ideas y también se indica la cantidad de funcionarios que aceptaban cada idea y los usuarios registrados. De las primeras seis ideas más votadas eran seleccionadas para ser evaluadas por un comité, donde las escogían las que serían factibles de ser implementadas en esta institución, como fueron el caso del primer desafío, el proyecto de horario flexible.

Los desafíos y sus objetivos fueron:

D1 su objetivo era: “SAG EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR”.

D2 su objetivo era “¿Cómo descentralizamos el SAG?”

D3 su objetivo era: "Mejorando la experiencia de nuestros clientes"

D4 su objetivo era: “Mejorando la política de las persona”.

D5 su objetivo era: “¿Cómo potenciar el Rol Fiscalizador?”.

D6 su objetivo era: “Cómo agilizamos nuestros procesos de gestión internos”.

D7 su objetivo era: “¿Cómo enfrentamos las Emergencias fito y zoo sanitarias?”.

La siguiente tabla muestra la evolución de la participación de los funcionarios desde el primer desafío hasta el último implementado en este Servicio.

Numero desafíos	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7
Cantidad de ideas del desafíos	443	111	90	148	57	48	47
Cantidad de comentarios de las ideas	107	323	485	423	97	147	82
Cantidad de votos de las ideas	8047	1823	1,397	2547	843	674	602
Números de usuarios registrado	1037	413	471	832	518	355	413

Tabla de los siete desafíos y su participación desde 2013 al 2015.

Observaciones del indicador que mide la participación se puede observar según lo que indica esta tabla, que los primeros desafíos del año 2013, tuvieron una alta participación de los funcionarios. Esto sucedió entre otros motivos por un programa impulsado por el gobierno del momento con alta prioridad para este servicio, además los primeros desafíos tenían que ver con temas transversales a todos los funcionarios como era mejorar las condiciones laborales, por lo tanto motivó una gran participación, con alta cantidad de ideas y una de éstas fue muy bien recibida por todos como fue el horario flexible. Sin embargo, en el 2014 con el cambio de gobierno, hubieron nuevas prioridades para este servicio, donde este programa de innovación si bien fue evaluado positivamente y mantenido no tuvo la misma prioridad de las autoridades actuales, también hay que indicar que los objetivos de desafíos están más acotados a una parte del quehacer de este servicio y no son tan significativos para este Departamento en particular.

5.3.4.- Informe de opinión del resultado obtenido en la encuesta a un líder de este programa.

Además consulté a uno de los líderes de este programa en este Departamento para que analice el resultado de la encuesta. Ella es la innovalider Srta. Paulina Zurita Urrea, MV., MSc. Profesional de la Unidad Bacteriología Pecuaria, de este laboratorio quien además contestó la encuesta sobre el resultado:

Su opinión fue por correo electrónico, la que se transcribe a continuación:

“Estimado Luis,

Al leer su información, respecto al estudio de tesis que está realizando en el tema de innovación del Servicio y su percepción por parte de los funcionarios del laboratorio, puedo hacerle los siguientes comentarios:

- Diagnóstico del programa: Creo que los resultados indican que se reconoce una plataforma para aportar con ideas, sin embargo la participación de la gente no tiene un porcentaje alto de participación, que podría estar relacionado al no reconocimiento de figuras líderes en el

tema. También sobresale el porcentaje de opiniones neutras que resta información a este análisis de datos.

- Dimensión Apertura al conocimiento: Sobresale el concepto que las personas consideran al Servicio como una institución jerarquizada y no muy proclive a realizar cambios, o la facilidad de las personas para iniciar estos cambios.

- Por último respecto a la evaluación del impacto del horario flexible y teletrabajo, se evidencia la satisfacción de la gente respecto al primero y no se reconoce al teletrabajo como una medida de impacto dentro del Laboratorio, ya que la mayoría cumple funciones que no pueden realizarse a través de este sistema. Personalmente creo que sí podría incluirse en ciertos aspectos en que el funcionario podría trabajar medio día o una jornada completa cuando tiene que elaborar informes, trabajar en análisis de datos etc. Y quizás ahí abarcaría el beneficio a más personas, pero es un tema que debería ser impulsado por las jefaturas.

Como inovalider del laboratorio, mi opinión es que el programa cuando comenzó partió con gran entusiasmo y la gente participó, sin embargo, debido a que es un programa extenso poco a poco fue creciendo la desmotivación, que fue además impulsada por la no selección de ideas que los funcionarios proponían, y a mi parecer el no apoyo de los mismos compañeros que podrían haber influenciado en la votación.

Creo que la plataforma de acceso al programa era buena y amigable ya que prácticamente usa el mismo formato de Facebook, que es ampliamente conocido. Se debe considerar que hay personas que no se manejan en estos temas por lo que en algún momento incluimos un buzón para que la gente pudiera dejar sus ideas por escrito, pero nadie participó.

No era fácil re-encantar a los funcionarios del Laboratorio para que participaran de los distintos desafíos, en esto también influían los temas que se consideraban porque algunos eran más transversales al Servicio y otros eran más atingentes al laboratorio. A pesar de que esperábamos que hubiera una alta participación en el último desafío que era cómo enfrentar las emergencias fitozoosanitarias de una mejor manera, esto no ocurrió y no hubo ningún aporte de ideas por parte del Laboratorio. Esto a mi parecer, evidenció una falta de interés por participar ya que el desafío fue publicitado en todas las áreas.

Sin duda la medida que nos afectó y benefició fue el horario flexible, ya que por la ubicación del Laboratorio, la mayoría vio beneficios en su calidad de vida al ahorrar tiempo en tacos y transporte.”

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

6.1.- Con respecto a la Hipótesis: Se planteó en la ejecución del programa "SAG innova" en el Departamento de Laboratorio del SAG sólo es posible si existe una cultura innovadora que estimule el proceso de innovación tanto en este Departamento como con el Servicio en su totalidad.

Primeramente debemos destacar de este Departamento por ser un Laboratorio y Estaciones de Cuarentenas de Agrícola y Pecuarias que tiene un carácter eminentemente técnico, con equipamiento de alta tecnología por su rol de fiscalizador del patrimonio fitozoosanitario del país, con una dotación de funcionarios en su mayoría profesionales (106 profesionales de un total de 133 funcionarios) de las áreas técnicas: pecuarias, agrícolas y químicas, favorecería incorporar una cultura innovadora significativa en esta organización a través del programa "SAG innova". Considerando que desde su implementación en el año 2013, este programa generó altas expectativas y participación en usuarios registrados, en propuestas de ideas, concretizándose en el proyecto horario flexible, entre muchos otros, el cual fue producto de este programa y autoría de un funcionario de esta dependencia, proyecto que se inició como piloto en este Departamento y por la buena acogida de funcionarios fue implementado en todo el país. Por lo antes indicado, no se ha consolidado tener una organización innovadora a pesar de la existencia de una plataforma informática adecuada, que intercomunica, que es amigable, que es conocida, que es accesible para el conjunto de los funcionarios que pueden aportar ideas y que esas ideas se pueden concretar. Los resultados en la encuesta dejan de manifiesto que la participación de los funcionarios, los liderazgos y la estructura de servicio no ha potenciado todavía la cultura innovadora, por lo tanto, hay una gestión innovadora que debe realizarse para alcanzar los objetivos.

6.2.- Con respecto a lo expresado por un líder de este programa: sobre los resultados de la encuesta, en general confirma los resultados de ésta, indicando que aunque este programa está bien implementado, con una continuidad en su implementación, con una empresa de asesoría adecuada y con experiencia en esta área, los objetivos de los desafíos están bien

definidos, pero según los resultados de la encuesta aplicada en el Departamento aún no se ha consolidado en los funcionarios de esta unidad una cultura innovadora significativa. Se debe potenciar este programa para que vuelva a reencantar a los funcionarios para una participación y consolidación, fomentando nuevas propuestas de creatividad para gestionar una cultura de innovación que sólo será posible cuando exista una cultura organizacional que aborde y estimule la innovación en la institución, en esto las Jefaturas tienen un rol significativo al liderar este proceso transformador tanto en la estructura funcional como la estimulación del emprendimiento del funcionario.

Para lo anterior el SAG debe fomentar la innovación y la aparición de propuestas y líderes diferentes, también el Servicio debería garantizar entornos estimulantes y que acepten errores. "La creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo". La frase de Peter Drucker no necesariamente encierra una novedad, pero ayuda a romper esa falsa asociación entre inspiraciones esporádicas y lo que verdaderamente significa la creatividad. Como se vio en este programa hubo un inicio entusiasta en el 2013, pero no continuó en el tiempo según corroboramos en nuestro cuadro de participación en los últimos desafíos.

6.3.- En cuanto a la pregunta de investigación, es decir, ¿Qué cambios se han generado en la cultura de innovación en el Laboratorio SAG Lo Aguirre desde su implementación programa SAGInnova?, podemos indicar que el Departamento no bastó con tener un proceso claro para innovar, canalizar, seleccionar y priorizar el flujo de ideas y proyectos o tener líderes en innovación que puedan coordinar proyectos o espacios para trabajar en equipo o presupuesto para llevar adelante los prototipos de las nuevas ideas. Es necesario según mi opinión que los funcionarios tengan tiempo disponible en su agenda para dedicarse a generar ideas innovadoras y participar en proyectos nuevos. También es vital, que sus Jefaturas sean responsables de generar un buen clima y cultura para que los funcionarios participen y generen nuevas ideas. Esto significa que deben dar espacio a sus dirigidos para cuestionar y aceptar ideas diferentes a las suyas. Generar cultura innovadora significa desafiar a la gente con metas altas: es asumir riesgos sabiendo que se puede fallar pero no

por eso se amonestará a los involucrados. En una cultura innovadora, los errores se ven como oportunidades de aprendizaje. Generarla significa poner a disposición de las personas capacitación, espacios, tiempos y recursos para innovar.

Además se debe potenciar la gestión de innovación en este Servicio, porque es una actividad transversal a todas las organizaciones: cómo generar valor a partir de la creatividad es una oportunidad que no distingue entre el tamaño, complejidad o sector organizacional. Por lo mismo, gestionar la innovación en el sector público (municipalidades, gobiernos regionales, servicios públicos, colegios, hospitales, entre otras) tiene igual relevancia que las iniciativas llevadas a cabo en el sector privado.

El proceso de innovación puede permear las instituciones públicas sin hacerlas perder su eficacia ni eficiencia. La racionalidad instrumental propia de las burocracias (optimización permanente de los medios para alcanzar sus metas) puede ser complementada con la actividad creativa de los miembros de las instituciones. Dar oportunidad a los empleados públicos para generar y compartir ideas puede ser un importante camino para combatir el conformismo y rutinas que muchas veces se apoderan de los procesos en las instituciones del Estado. Dicho de otro modo, debe complementarse la ruta de modernización del Estado con una estrategia de innovación donde, por un lado, se estimule la creatividad colectiva al interior de las organizaciones públicas y, por otro lado, los servicios prestados deben mostrar una clara orientación al usuario.

Es importante recordar que las oportunidades son diversas, lo fundamental es contar con el compromiso real tanto de las Jefaturas públicas de este Servicio potenciadas con la participación de todos los funcionarios de esta institución. Para ello deben revisar y evaluar el programa implementado y sus diferentes procesos y la cultura organizacional propia de cada institución. Se deben implementar las herramientas nuevas, que deben considerar bien los procesos que actualmente se llevan a cabo, vincularse con la cultura organizacional y generarse con el apoyo y compromiso de toda la institución.

6.4.- Algunas recomendaciones finales que son aplicables al programa “SAG innova” en este Departamento y Servicio en general, recogidas de los autores del libro de “Innovación Pública” las claves para el éxito de este programa de innovación serían:

- Tener una Innovación estratégica o sea la innovación sea una forma de desplegar la estrategia.
- Innovar no es tener nuevas ideas sino saber aplicar nuevas ideas de modo que aporten valor.
- La innovación conlleva riesgo, pero el mayor riesgo es no innovar.
- Sin liderazgo no hay fluidez en la innovación.
- La innovación lleva a menudo al fracaso, aprender del fracaso es fundamental en un proceso de innovación.
- La innovación requiere agilidad, aunque sin precipitación.
- La innovación abierta permite juntar talento interno como externo.
- Hay que buscar un equilibrio que permita ser eficiente e innovadores al mismo tiempo.
- Una organización innovadora sabe sistematizar sus dinámicas de innovación.
- La innovación tiene muchos predicadores, pero enfrentar procesos de innovación no es fácil y requiere de autenticidad.

CAPITULO 7: BIBLIOGRAFIA

1. Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público, en www.corfo.cl, fecha septiembre 2013.
2. <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/archivo-de-noticias/diciembre-2008/realizan-exitosa-semana-del-emprendimiento-y-la-innovacion-en-chile?CodTemplate=20120119160315>
3. ImaginaChile – Año de la Innovación
<http://www.economia.gob.cl/subsecretarias/economia/innovacion-2/imaginachile-ano-de-la-innovacion/>.
4. <http://www.xaviermarcet.com/2014/07/por-que-la-innovacion-publica-crecera.html>, 08 julio 2014 ¿Por qué la innovación pública crecerá imparablemente?
5. <http://www.sag.gob.cl/>
6. http://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion_innovacion.pdf
7. TAGS: I+D / Innovación en Producto / Innovación Organizativa / Medición de la innovación.
8. nueve dimensiones imprescindibles para medir la cultura innovadora por Andrés Ortega el 01/07/2014
9. http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia_Publica2011_HOYARCE.pdf
10. Apuntes el curso, Dirección estratégica de organizaciones, del profesor Sr. Humberto Opazo Galaz, Administración Pública.
11. http://www.bicgalicia.es/MEMOFICHAS/web/comunes/editor/salida/Fich449_esp.htm “INNOVACIÓN EN LA EMPRESA: CONCEPTO Y CLASES Y BENEFICIOS”.
12. Mark H. Moore “Gestión Estratégica y Creación de valor en el Sector Publico”
13. Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet “Innovación Publica”
14. Sitio web www.innovacion.sag.gob.cl

- 15 Presentación de PowerPoint, autor: René Navarro, julio del 2013, En la lamina N° 2, Lanzamiento Primer Desafío del Servicio Agrícola y Ganadero.
- 16 Consultores 2013 www.transforme.cl “Taller de Innovalíderes Junio 2013
- 17 “Presentacion_GIP_2-ConcursoInforme” del Consejo CORFO, autor: Felipe Commentz, título: Slide 1, 10 de julio de 2014.