

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMATIZACIÓN	1
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
1.3. OBJETIVO GENERAL	3
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5. METODOLOGÍA	3
1.6. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO	4
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>6</b>
2.1. INNOVACIÓN PÚBLICA	6
2.2. CULTURA DE INNOVACIÓN	9
2.3. CULTURA DE INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS	11
<b>3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b>	<b>17</b>
3.1. LA INNOVACIÓN PÚBLICA EN CHILE	17
3.2. GENDARMERÍA DE CHILE	19
3.3. LA INNOVACIÓN EN GENDARMERÍA DE CHILE	23
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>28</b>
4.1. MÉTODOS MULTICRITERIO	28
4.2. PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO (AHP)	30
4.3. ETAPAS DEL PROCESO	35
<b>5. PROPUESTA DEL MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS DE CHILE</b>	<b>39</b>
5.1. DEFINICIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS	39
5.2. DEFINICIÓN DEL FOCO, CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO	40
5.3. CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA DEL MODELO	43
<b>6. DESARROLLO DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR CULTURA DE INNOVACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS DE CHILE</b>	<b>53</b>
6.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES	53
6.2. ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES	57
6.3. DETERMINACIÓN DE LOS PONDERADORES	60
<b>7. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL MODELO JERÁRQUICO PONDERADO</b>	<b>62</b>
<b>8. APLICACIÓN PILOTO EN GENDARMERÍA DE CHILE</b>	<b>66</b>
8.1. RESULTADOS	66
8.2. COMENTARIOS AL INSTRUMENTO	69
8.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	71
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
9.1. CONCLUSIONES GENERALES	75
9.2. LIMITACIONES DEL MODELO	77
9.3. RECOMENDACIONES PARA LA POLÍTICA PÚBLICA DE FOMENTO DE LA INNOVACIÓN DENTRO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN CHILE	79
9.4. RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS	80
<b>10. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>11. ANEXOS</b>	<b>86</b>
11.1. ANEXO A: PAUTA DE ENTREVISTA ABIERTA PARA EL PANEL DE EXPERTOS	86

11.2.	ANEXO B: MATRICES DE COMPARACIÓN DE A PARES INDIVIDUALES DEL PANEL DE EXPERTOS.....	87
11.3.	ANEXO C: CUESTIONARIO PROPUESTO PARA MEDICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN UN SERVICIO PÚBLICO .....	102
11.4.	ANEXO D: CUESTIONARIO REVISADO Y AJUSTADO PARA MEDICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN UN SERVICIO PÚBLICO .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Taxonomía de los tipos de innovaciones públicas según su ámbito de acción. .7	7
Tabla 2: Categorías de innovaciones según su impacto o alcance. ....8	8
Tabla 3: Elementos constitutivos de una cultura de innovación. .... 10	10
Tabla 4: Categorización de los factores determinantes de una cultura de innovación ... 16	16
Tabla 5: Productos estratégicos de Gendarmería de Chile. .... 19	19
Tabla 6: Descripción de los distintos subsistemas en Gendarmería de Chile ..... 20	20
Tabla 7: Total población atendida por Gendarmería de Chile, periodo 2005-2013. .... 22	22
Tabla 8: Total funcionarios de Gendarmería de Chile, periodo 2010-2014. .... 22	22
Tabla 9: Escala de Saaty..... 32	32
Tabla 10: Índices aleatorios ( <i>RI</i> ) por tamaño de matriz. .... 34	34
Tabla 11: Definición de los criterios del modelo de cultura de innovación en servicios públicos en Chile. .... 46	46
Tabla 12: Definición de los subcriterios asociados al criterio Gestión de la Dirección. .. 47	47
Tabla 13: Definición de los subcriterios asociados al criterio Gestión de Personas. .... 48	48
Tabla 14: Definición de los subcriterios asociados al criterio Gestión del Conocimiento. .... 50	50
Tabla 15: Definición de los subcriterios asociados al criterio Gestión del Entorno. .... 51	51
Tabla 16: Definición de los subcriterios asociados al criterio Normativa. .... 52	52
Tabla 17: Definición de preguntas asociadas a los subcriterios del criterio Gestión de la Dirección. .... 53	53
Tabla 18: Definición de preguntas asociadas a los subcriterios del criterio Gestión de Personas. .... 54	54
Tabla 19: Definición de preguntas asociadas a los subcriterios del criterio Gestión del Conocimiento. .... 55	55
Tabla 20: Definición de preguntas asociadas a los subcriterios del criterio Gestión del Entorno. .... 56	56
Tabla 21: Definición de preguntas asociadas a los subcriterios del criterio Normativa. . 56	56
Tabla 22: Matriz de comparación de a pares para los criterios del modelo. .... 58	58
Tabla 23: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de la Dirección..... 58	58
Tabla 24: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Visión estratégica..... 58	58
Tabla 25: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de Personas. .... 58	58

Tabla 26: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de Talento. ....	59
Tabla 27: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de competencias. ....	59
Tabla 28: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión y Fomento de la creatividad. ....	59
Tabla 29: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Conocimiento. ....	59
Tabla 30: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Entorno.....	60
Tabla 31: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Normativa. ....	60
Tabla 32: Prioridades de criterios y subcriterios de nivel 1.....	60
Tabla 33: Prioridades de subcriterios de nivel 2.....	61
Tabla 34: Estadísticos descriptivos para puntaje global de la aplicación del pre test.....	67
Tabla 35: Estadísticos descriptivos para puntaje global por criterio de la aplicación del pre test. ....	69
Tabla 36: Ponderadores globales por criterio para el análisis de sensibilidad caso 1. ....	71
Tabla 37: Puntajes globales por encuestado para el análisis de sensibilidad del caso 1. ....	72
Tabla 38: Ponderadores globales por criterio para el análisis de sensibilidad caso 2. ....	72
Tabla 39: Puntajes globales por encuestado para el análisis de sensibilidad del caso 2. ....	72
Tabla 40: Ponderadores globales por criterio para el análisis de sensibilidad caso 3. ....	73
Tabla 41: Puntajes globales por encuestado para el análisis de sensibilidad del caso 3. ....	73
Tabla 42: Matriz de comparación de a pares para los criterios del modelo por María Francisca Vidal.....	87
Tabla 43: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de la Dirección por María Francisca Vidal.....	87
Tabla 44: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Visión estratégica por María Francisca Vidal. ....	87
Tabla 45: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de Personas por María Francisca Vidal. ....	87
Tabla 46: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de Talento por María Francisca Vidal.....	88
Tabla 47: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de competencias por María Francisca Vidal.....	88

Tabla 48: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión y Fomento de la creatividad por María Francisca Vidal.....	88
Tabla 49: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Conocimiento por María Francisca Vidal.....	88
Tabla 50: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Entorno por María Francisca Vidal.....	89
Tabla 51: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Normativa por María Francisca Vidal.....	89
Tabla 52: Matriz de comparación de a pares para los criterios del modelo por Daniel Pavez.....	90
Tabla 53: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de la Dirección por Daniel Pavez.....	90
Tabla 54: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Visión estratégica por Daniel Pavez.....	90
Tabla 55: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de Personas por Daniel Pavez.....	90
Tabla 56: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de Talento por Daniel Pavez.....	91
Tabla 57: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de competencias por Daniel Pavez.....	91
Tabla 58: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión y Fomento de la creatividad por Daniel Pavez.....	91
Tabla 59: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Conocimiento por Daniel Pavez.....	91
Tabla 60: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Entorno por Daniel Pavez.....	92
Tabla 61: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Normativa por Daniel Pavez.....	92
Tabla 62: Matriz de comparación de a pares para los criterios del modelo por Gianncarlo Durán.....	93
Tabla 63: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de la Dirección por Gianncarlo Durán.....	93
Tabla 64: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Visión estratégica por Gianncarlo Durán.....	93
Tabla 65: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de Personas por Gianncarlo Durán.....	93
Tabla 66: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de Talento por Gianncarlo Durán.....	94
Tabla 67: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de competencias por Gianncarlo Durán.....	94

Tabla 68: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión y Fomento de la creatividad por Gianncarlo Durán. ....	94
Tabla 69: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Conocimiento por Gianncarlo Durán. ....	94
Tabla 70: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Entorno por Gianncarlo Durán.....	95
Tabla 71: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Normativa por Gianncarlo Durán. ....	95
Tabla 72: Matriz de comparación de a pares para los criterios del modelo por Marcelo Lasagna. ....	96
Tabla 73: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de la Dirección por Marcelo Lasagna. ....	96
Tabla 74: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Visión estratégica por Marcelo Lasagna. ....	96
Tabla 75: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de Personas por Marcelo Lasagna.....	96
Tabla 76: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de Talento por Marcelo Lasagna.....	97
Tabla 77: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de competencias por Marcelo Lasagna.....	97
Tabla 78: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión y Fomento de la creatividad por Marcelo Lasagna.....	97
Tabla 79: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Conocimiento por Marcelo Lasagna.....	97
Tabla 80: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Entorno por Marcelo Lasagna. ....	98
Tabla 81: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Normativa por Marcelo Lasagna.....	98
Tabla 82: Matriz de comparación de a pares para los criterios del modelo por Patricio Aguilera. ....	99
Tabla 83: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de la Dirección por Patricio Aguilera. ....	99
Tabla 84: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Visión estratégica por Patricio Aguilera.....	99
Tabla 85: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión de Personas por Patricio Aguilera. ....	99
Tabla 86: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de Talento por Patricio Aguilera. ....	100
Tabla 87: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión de competencias por Patricio Aguilera. ....	100

Tabla 88: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del subcriterio Gestión y Fomento de la creatividad por Patricio Aguilera. ....	100
Tabla 89: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Conocimiento por Patricio Aguilera. ....	100
Tabla 90: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Gestión del Entorno por Patricio Aguilera.....	101
Tabla 91: Matriz de comparación de a pares para los subcriterios del criterio Normativa por Patricio Aguilera. ....	101

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Metodología del Proceso de Análisis Jerárquico.....	4
Ilustración 2: Modelo de gestión de Innovación en Gendarmería de Chile. ....	25
Ilustración 3: Ejemplo de Jerarquización de un problema. ....	30
Ilustración 4: Primera versión de la Estructura Jerárquica para medir el nivel de cultura de innovación en los servicios públicos en Chile.....	44
Ilustración 5: Segunda versión de la Estructura Jerárquica para medir el nivel de cultura de innovación en los servicios públicos en Chile.....	45
Ilustración 6: Versión validada de la Estructura Jerárquica para medir el nivel de cultura de innovación en los servicios públicos en Chile.....	46



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución población atendida por Gendarmería de Chile por subsistema, periodo 2005-2013. ....	22
Gráfico 2: Evolución cantidad de funcionarios de Gendarmería de Chile por tipo de planta, periodo 2010-2014. ....	23
Gráfico 3: Ponderadores globales de los criterios, ordenados de mayor a menor. ....	62
Gráfico 4: Gráfico de los ponderadores globales de los subcriterios de nivel 1, ordenados de mayor a menor. ....	64
Gráfico 5: Gráfico de los ponderadores globales de los subcriterios de nivel 1 y 2, ordenados de mayor a menor. ....	65
Gráfico 6: Puntaje global de la aplicación del pre test por encuestado. ....	67
Gráfico 7: Puntaje global por criterio de la aplicación del pre test por encuestado. ....	68