



**Sistema de Control de Gestión para
FIA- Fundación para la Innovación Agraria**



Alumna: Daniela Arratia Álvarez
Fecha: Enero 2021
Profesor guía: Freddy Coronado

Dedico mi tesis a mis padres por entregarme grandes valores como el sentido de la responsabilidad y deseos de constante superación.

A mis hermanos por su apoyo incondicional.

A mi pareja por su paciencia y por motivarme a terminar este proceso dando lo mejor de mí.

Gracias a todos por creer en mi y en mis aspiraciones.

Índice de Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Objetivos del proyecto.....	8
1.2. Justificación del proyecto.....	8
1.3. Metodología.....	10
1.4. Alcances y Limitaciones.....	12
1.5. Organización del documento.....	12
CAPÍTULO II: CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN.....	14
1.6. Descripción de la Organización.....	14
1.7. Caracterización del Negocio.....	21
1.8. Composición del contexto.....	23
1.8.1. Contexto del sector silvoagropecuario y la innovación.....	23
1.8.2. Contexto de la institucionalidad.....	26
CAPÍTULO III: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	31
3.1. Análisis y definición Misión de la UEN.....	31
3.2. Análisis y definición Visión de la UEN.....	32
3.3. Definición de Creencias.....	34
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	35
4.1. Análisis externo.....	35
4.2. Análisis interno.....	37
4.2.1. Análisis de recursos y capacidades:.....	37
4.2.2. Análisis de cadena de valor:.....	41
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	46
5.1. Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave.....	46
5.2. Selección de atributos clave.....	48
5.3. Declaración de la Propuesta de Valor.....	49
5.4. Descripción de la estrategia de la empresa.....	50
CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIOS.....	52
6.1. Descripción del modelo de negocio.....	52
6.2. Descripción y análisis del modelo de negocio.....	54
6.3. Captura de valor del modelo de negocio.....	59

CAPÍTULO VII: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN....	62
CAPÍTULO VIII: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN.....	68
CAPÍTULO IX: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....	73
9.1. Explicación de las funciones de la UEN.....	73
9.1.1. Funciones para Unidades de negocio.....	73
9.1.2. Funciones para unidades de soporte.....	79
9.2. Flujo de actividades.....	80
9.3. Selección de las funciones a analizar.....	86
CAPÍTULO X: DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES.....	88
CAPÍTULO XI: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES.....	91
CAPÍTULO XII: EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	97
11.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar.....	97
11.2. Descripción de los esquemas de incentivos actuales.....	99
11.3. Propuesta de esquemas de incentivos.....	102
11.4. Justificación del esquema de incentivos.....	106
CAPÍTULO XIII: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO.....	107
13.1. Modelo de análisis del desempeño.....	107
13.2. Reporte del desempeño.....	109
13.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño.....	114
CAPÍTULO XIV: CONCLUSIONES.....	117
CAPÍTULO XV: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	120
CAPÍTULO XVI: ANEXOS.....	123
15.1. Desarrollo de herramienta “Análisis de recursos y capacidades”.....	123
15.2. Desarrollo de la Cadena de Valor.....	125
15.3. Desarrollo herramienta PESTEL.....	128

Índice de tablas

Tabla 1: Metodología por objetivos.....	10
Tabla 2: Resumen de oportunidades y amenazas.....	37
Tabla 3: Resumen de fortalezas y debilidades.....	42
Tabla 4: Matriz FODA y Estrategias.....	44
Tabla 5: Desempeños de los objetivos estratégicos.....	63
Tabla 6: Objetivos e iniciativas estratégicas.....	67
Tabla 7: CMI perspectiva misión.....	68

Tabla 8: CMI perspectiva financiera.....	69
Tabla 9: CMI perspectiva clientes.....	69
Tabla 10: CMI perspectiva procesos internos.....	70
Tabla 11: CMI perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	71
Tabla 12: Objetivo y funciones de las unidades de negocio de FIA.....	77
Tabla 13: Objetivo y funciones de las unidades de soporte de FIA.....	79
Tabla 14: Desempeño objetivos – Unidad de Desarrollo Estratégico.....	88
Tabla 15: Desempeño objetivos – Unidad de Información y Difusión.....	89
Tabla 16: Indicadores Unidad de Desarrollo Estratégico.....	91
Tabla 17: Indicadores Unidad de Información y Difusión.....	94
Tabla 18: Desempeños a recompensar para la Unidad de Desarrollo Estratégico:.....	97
Tabla 19: Desempeños a recompensar para la Unidad de Información y Difusión:.....	98
Tabla 20: Competencias por estamentos.....	99
Tabla 21: Escala de puntajes evaluación del desempeño.....	100
Tabla 22: Ponderación de incentivos para la Unidad de Desarrollo Estratégico.....	102
Tabla 23: Ponderación de incentivos para la Unidad de Información y Difusión.....	103
Tabla 24: Incentivos para las unidades.....	104
Tabla 25: Ejemplo aplicado esquema de incentivos.....	105
Tabla 26: Proceso de levantamiento de información.....	114
Tabla 27: Proceso de revisión del desempeño.....	116

Índice de figuras

Figura 1: Árbol del problema.....	16
Figura 2: Estructura organizacional.....	20
Figura 3: Matriz de trabajo.....	21
Figura 4: Sistema nacional de innovación.....	27
Figura 5: Cadena de valor FIA.....	41
Figura 6: Curva de valor FIA.....	47
Figura 7: Lienzo Canvas.....	53
Figura 8: Árbol del problema.....	60
Figura 9: Mapa Estratégico.....	62
Figura 10: Organigrama UDE.....	75
Figura 11: Organigrama UID.....	76
Figura 12: Organigrama UPP.....	76
Figura 13: Flujo de actividades “Servicio a la medida”.....	81
Figura 14: Tablero de Gestión de la Unidad de Información y Difusión – Servicio de Redes.....	82
Figura 15: Tablero de Gestión de la Unidad de Desarrollo Estratégico – Servicio de Capacitación.....	83
Figura 16: IPO Tablero de Gestión de la Unidad de Información y Difusión – Servicio de Información.....	84
Figura 17: Tablero de Gestión de la Unidad de Desarrollo Estratégico – Servicio de Incentivo Financiero.....	85
Figura 18: Tablero de Gestión de la Unidad de Información y Difusión – Levantamiento de necesidades.....	86

Figura 19: Modelo de Análisis del Desempeño.....	107
Figura 20: Análisis de causa-efecto.....	109
Figura 21: % de representatividad del taller de levantamiento de necesidades - 2018	109
Figura 22: % de necesidades vinculadas al documento estratégico regional - 2018..	110
Figura 23: % de cumplimiento de concursos y licitaciones - 2018.....	110
Figura 24: Nivel de servicio oportuno del Servicio de Incentivo Financiero - 2018.....	111
Figura 25: Dashboard 2018.....	111
Figura 26: % de representatividad del taller de levantamiento de necesidades - 2019	112
Figura 27: % de necesidades vinculadas al documento estratégico regional – 2019.	112
Figura 28: % de cumplimiento de concursos y licitaciones - 2019.....	113
Figura 29: Nivel de servicio oportuno del Servicio de Incentivo Financiero -2019.....	113
Figura 30: Dashboard 2019.....	114
Figura 31: Gasto en I+D miembros de la OCDE.....	130

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas son creadas por el Estado con un propósito de contribuir a la solución de una problemática pública. La evaluación del desempeño y de impacto de la gestión pública debe ser una preocupación por parte de los directivos, para medir los efectos causales por su quehacer, su contribución a la problemática para la cual fueron creadas y la razón más importante de todas es para velar por la eficiencia del gasto público.

El análisis del desempeño aporta a mejorar la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública por medio de la entrega de información de eficiencia, eficacia y calidad. Contar con indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones públicas, apoya la toma de decisiones de los directivos en base a evidencia, lo cual permite retroalimentar la gestión en términos estratégicos y presupuestarios, además de que se muestra a la institución con una actitud de rendición de cuentas a los distintos grupos de interés (CEPAL, 2005).

El presente documento detalla el contenido de un proyecto de grado para la obtención del grado de Magíster en Control de Gestión. Este proyecto propone un Sistema de Control de Gestión para Fundación para la Innovación Agraria (FIA), la cual es la agencia de innovación del Ministerio de Agricultura.

El sistema propuesto permitirá retroalimentar el negocio de FIA, lo cual generará información para la toma de decisiones y poder ajustar de forma más asertiva las estrategias, con el fin de gestionar un mejor control interactivo.

Este sistema además permite potenciar la propuesta de valor y entregarla a los clientes, su implementación se compromete a través de un esquema de incentivos diseñado para moldear el comportamiento organizacional deseado y mantener un alineamiento organizacional ad hoc a la estrategia.

1.1. Objetivos del proyecto

A continuación, se detallan los objetivos del presente proyecto:

Objetivo general:

El objetivo general de este proyecto de grado es proponer un Sistema de Control de Gestión para Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis a las declaraciones estratégicas de la institución que permita vislumbrar potenciales ajustes.
2. Desarrollar un análisis interno y externo de manera de identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes.
3. Plantear una propuesta de valor acorde a lo que valoran los clientes de FIA y lo que exigen las instituciones mandantes.
4. Desarrollar un mapa estratégico que sirva como carta de navegación hacia el cumplimiento de la propuesta de valor y misión de FIA.
5. Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que mida y refleje el desempeño de los indicadores del mapa estratégico.
6. Elaborar tableros de control para las unidades que apoyen el desdoblamiento de la estrategia.
7. Diseñar un esquema de incentivos para asegurar el alineamiento de la institución.
8. Diseñar un modelo de análisis del desempeño que permita identificar las causas de un desempeño no esperado.

1.2. Justificación del proyecto

Las instituciones públicas son creadas con un propósito en específico, para contribuir a la solución de una problemática pública o más bien de la ciudadanía. La evaluación del desempeño y de impacto de la gestión pública debe ser una preocupación por parte de los directivos, para medir los efectos

causales por su quehacer y su contribución a la problemática para la cual fueron creadas.

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), es la agencia del Ministerio de Agricultura que fomenta la innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada. Esta agencia, que tiene más de 20 años de trabajo, no cuenta con un Sistema de Control de Gestión que permita evaluar el desempeño e impacto institucional.

El análisis del desempeño entrega información sobre la eficiencia, eficacia y calidad, aportando al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública. Contar con indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones públicas, apoya la toma de decisiones de los directivos en base a evidencia, lo cual permite retroalimentar la gestión en términos estratégicos y presupuestarios, además de que se muestra a la institución con una actitud de rendición de cuentas a los distintos grupos de interés (CEPAL, 2005).

FIA al no contar con un sistema que permita evaluar el desempeño, sus acciones no permiten retroalimentar el negocio con evidencia, consecuentemente la estrategia no se puede ajustar con precisión y eficacia.

Por otro lado, no se mide la misión institucional y de cómo fue logrado términos de la eficiencia (uso de recursos para la generación de los productos), eficacia (capacidad de cumplir con la producción comprometida y de logro de objetivos), calidad (capacidad de lograr la producción de los bienes y servicios de acuerdo con los atributos esperados por los usuarios), y economía (cómo se organizaron los recursos económicos y presupuestarios para el logro de los resultados), (CEPAL, 2011).

Uno de los desafíos para la implementación de un sistema de evaluación y monitoreo es precisamente la cultura organizacional presente en las instituciones públicas, lo que dificulta transitar hacia una gestión más comprometida por los resultados y posicionar el tema de la evaluación de la

gestión como eje central de las preocupaciones gubernamentales (CEPAL 2005).

El problema que se detecta en la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), es que esta institución no cuenta con un sistema que evalúe su quehacer, por lo que el negocio no es retroalimentado, lo que genera que las unidades no estén alineadas y que por ende no sean eficaces y eficientes en la implementación de la estrategia y cumplimiento de objetivos.

1.3. Metodología

La metodología de trabajo para cada uno de los objetivos específicos se muestra detallada en la Tabla 1.

Tabla 1: Metodología por objetivos

N°	Objetivo específico	Metodología
1	Realizar un análisis a las declaraciones estratégicas de la institución que permita vislumbrar potenciales ajustes	En una primera etapa se desarrolla el contexto de la institución, como está inserto en el sistema público y se describe su estructura y características internas. Teniendo en consideración el contexto y como está estructurada la organización, es que se evalúa la misión y visión actual de FIA, con una serie de preguntas que determinan si estas contienen todos los elementos necesarios, de lo contrario se propone una nueva misión y visión. Como apoyo bibliográfico se utiliza el libro Administración Estratégica de Thompson y Strickland (2007).
2	Desarrollar un análisis interno y externo	El análisis interno se desarrolla a través de dos herramientas, Recursos y Capacidades, y Cadena de Valor. El análisis interno permite detectar fortalezas y amenazas. El análisis externo se desarrolla a través de la herramienta PESTEL, este análisis permite detectar las oportunidades y amenazas entregadas por el contexto externo por medio del análisis de ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Con la información a partir de lo anterior, se desarrolla un FODA.

N°	Objetivo específico	Metodología
		<p>Como apoyo bibliográfico se utiliza el libro Administración Estratégica de Thompson y Strickland (2007)</p>
3	<p>Plantear una propuesta de valor acorde a lo que valoran los clientes de FIA y lo que exigen las instituciones mandantes</p>	<p>Para el cumplimiento de este objetivo, se realiza en una primera instancia un análisis de la curva de valor, considerando atributos valorados por clientes de la industria, estableciendo puntaje tanto para FIA como para dos agencias similares a FIA (“competidores”). Con este análisis se determinan los atributos clave que debe contener la propuesta de valor a plantear y la estrategia a implementar.</p> <p>Como apoyo bibliográfico se utiliza el libro Gestión social: Estrategia y creación de valor de Beaumont, M. (2016).</p>
4	<p>Desarrollar un mapa estratégico para el cumplimiento de la Misión de FIA</p>	<p>Para desarrollar el mapa estratégico institucional, primero se determinan los objetivos estratégicos para cumplir con la misión y/o visión. Luego de esto se diseña el mapa estratégico.</p> <p>Como apoyo bibliográfico se utiliza el libro Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, de Kaplan, R. S., y Norton, D. (2004).</p>
5	<p>Diseñar un Cuadro de Mando Integra (CMI)</p>	<p>A partir del mapa estratégico se plantean los indicadores y desempeños esperados para cada objetivo.</p> <p>Como apoyo bibliográfico se utiliza el libro: El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso de Niven, P. R. (2003).</p>
6	<p>Elaborar tableros de control para las unidades correspondientes</p>	<p>Se desarrolla para cada unidad un tablero de gestión considerando los objetivos estratégicos que le competen establecidos en el mapa estratégico institucional.</p>
7	<p>Diseñar un esquema de incentivos para asegurar el alineamiento de la institución</p>	<p>Para el cumplimiento de este objetivo, se determinan los desempeños claves a recompensar, se analiza el esquema de incentivos actual identificando efectos negativos y positivos que cause la ejecución del esquema de incentivos actual. De ser necesario se plantea una nueva propuesta de esquema de incentivos.</p> <p>Como apoyo bibliográfico se utiliza el libro: cómo alinear la organización a la estrategia a través del</p>

N°	Objetivo específico	Metodología
		Balanced Scorecard de Kaplan, R. y Norton, D. (2005).
8	Diseñar un modelo de análisis del desempeño que permita identificar las causas de un desempeño no esperado.	Se diseña un Modelo de Análisis del Desempeño (MAD) en base a la metodología Enterprise Performance Management (EPM) el cual permite conocer y administrar el desempeño de una institución, identificando donde se producen las principales desviaciones del desempeño esperado.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 1, la metodología asociada al proyecto contempla una serie de pasos para cumplir con el objetivo general. Esta serie de pasos es apoyada por bibliografía que entregan las herramientas necesarias para realizar cada paso.

1.4. Alcances y Limitaciones

El presente documento, plantea el diseño de un sistema de control de gestión, el cual será presentado a la autoridad competente de la institución para evaluar su posible implementación.

La información utilizada en el presente documento se recabó entre 2019 y 2020.

El alcance de este trabajo es de la institución completa de la Fundación para la Innovación Agraria, considerando a todas sus unidades y áreas correspondientes.

Respecto a las limitaciones para el presente trabajo se debe mencionar que las opiniones, supuestos y recomendaciones, representan la opinión de la tesista y no necesariamente representan las de la Dirección Ejecutiva de FIA.

1.5. Organización del documento

El presente documento comienza con una descripción de la empresa y de la Unidad Estratégica de Negocio, que para este caso es la institución completa.

Luego se continúa con una explicación del contexto, tanto a nivel de rubro como a nivel del sector público en cual está inserta la institución.

A continuación, se realiza un análisis de la misión y visión, y definición de las creencias de la organización.

En tercer lugar, se plantea el análisis estratégico interno, a través de la herramienta de análisis de recursos y capacidades y de la cadena de valor, y el análisis estratégico externo por medio de la herramienta PESTEL.

Luego se desarrolla la estrategia para la organización, comenzando por el análisis de los atributos de la industria y la curva de valor de la institución, concluyendo con las principales directrices de la estrategia que se debiera implementar en la organización para lograr el alineamiento deseado.

Una vez definida la estrategia, se establecen los objetivos estratégicos junto con sus iniciativas y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Finalmente, se identifican los desempeños clave a recompensar, se describe brevemente cómo hoy hay recompensas en la institución, para luego generar una nueva propuesta de esquema de incentivos y proponer un Modelo de Análisis del Desempeño (MAD) de los desempeños a recompensar.

CAPÍTULO II: CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

En este capítulo se presenta una descripción de la institución, detallando un poco de su historia, el objetivo con el cual el Estado la creó, los servicios que ofrece, su composición organizacional, entre otros. Seguido de esto, se detalla el funcionamiento del negocio, esto se refiere a como FIA obtiene sus recursos, a quienes atiende y a quienes se reporta.

Luego se describe el contexto y estado de situación del rubro en el cual la institución se desenvuelve, que es el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada, y en este mismo punto se describe como está inserta en el sistema nacional de innovación y en el sector público, y qué otras agencias cumplirían un rol similar al de FIA.

Para efectos de este proyecto de título, se tomará a la organización completa como la Unidad Estratégica de Negocios.

1.6. Descripción de la Organización

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA) es un organismo dependiente del Ministerio de Agricultura (MINAGRI). Este ministerio, de acuerdo con el decreto de ley 294 de 1960, es la institución del Estado encargada de fomentar, orientar y coordinar la actividad silvoagropecuaria del país.

Bajo este contexto, FIA es una institución relativamente joven de la administración del Estado, puesto que comenzó su funcionamiento desde el año 1981 siendo un Fondo de Investigación Agropecuaria, cuyo fin era asignar los recursos que dispone el Ministerio y los provenientes de otros en torno a la investigación del sector silvoagropecuario. Fue en 1996, cuando FIA pasó de ser un Fondo a Fundación, modificando sus Estatutos y promulgando el Decreto N°1116, orientándose ahora a fomentar la innovación.

El principal problema público que esta agencia aborda es la baja tasa de innovación de las empresas vinculadas al sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada.

Este problema se explica por los siguientes factores:

1. Costos: El costo asociado a la actividad de innovación es muy alto; falta de fondos propios; falta de financiación externa a la empresa, capital de riesgo (MINECON 2018; CEPAL 2016).
2. Falta de redes: Dificultad de encontrar socios en cooperación para el desarrollo de productos y procesos.
3. Conocimiento: Potencial de innovación insuficiente, falta de información sobre la tecnología y mercados, asimetría de información (MINECON 2014).
4. Formación: Falta personal calificado.

El problema causa los siguientes efectos:

1. Menor productividad: En la economía, la agricultura ha ido perdiendo importancia relativa. Entre 2016-2017 el PIB silvoagropecuario disminuyó en 2,5%. En los últimos 7 años la competitividad de la agricultura ha caído 44%. En Chile, los pequeños y medianos productores muestran limitantes en el ámbito técnico y de gestión, que afectan negativamente su productividad, competitividad y acceso a mercados.
2. Menor probabilidad de innovar: Según el estudio MINECON (2017) el haber realizado innovación previamente aumenta la probabilidad de volver a innovar en un 52,8%, dato que es confirmado solo en tres sectores (Agricultura, Pesca y Manufactura).
3. Productos exportados de bajo valor agregado: Sólo un 24% de las exportaciones agropecuarias corresponden a productos procesados para consumo final. La matriz exportadora está constituida principalmente por productos de bajo valor agregado, no intensivos en el uso de conocimiento y capital humano avanzado. En el último decenio las exportaciones chilenas adquirieron ventaja comparativa en sólo 9 productos entre los cuales no figuran ninguno de los productos con mayor valor agregado.

El conjunto de estos 3 efectos lleva a que el sector sea poco competitivo. La Figura 1, grafica las causas del problema, “la baja tasa de innovación de las empresas del sector agrícola” mencionadas anteriormente, que cual al final de cuentas, provoca que el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada sea poco competitivo.

Figura 1: Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 1, FIA es la institución del Estado creada para contribuir a resolver las brechas mencionadas anteriormente, que se traducen en propósito institucional, el cual no cambia con el pasar de las administraciones y es el fin último que mide DIPRES: “Contribuir a aumentar la tasa de innovación de las empresas agrícolas”.

En el marco de lo anterior, FIA ofrece los siguientes servicios:

- 1. Incentivo Financiero:** Para enfrentar las dificultades asociadas a la falta de fondos propios y al elevado costo de la innovación, FIA cofinancia proyectos de innovación a empresas, universidades y centros tecnológicos, relativos a los temas prioritarios del sector silvoagroalimentario nacional. Este servicio se entrega a través de fondos públicos concursables.
- 2. Generación y Difusión de Información:** Para enfrentar los problemas de apropiabilidad, asimetría de información y fallas de

mercado que afectan a las empresas que innovan, FIA pone a disposición nuevo conocimiento, información generada por la institución, ejecutores u otros actores del sector, así como sus programas de apoyo y sus contribuciones a la innovación con la finalidad de apoyar iniciativas que contribuyan al sector para los usuarios y para fomentar un ecosistema agrario innovador. FIA genera o pone a disposición de sus beneficiarios información sobre innovación en la forma de estudios prospectivos y estratégicos, agenda de innovación territorial, biblioteca digital, información georreferenciada, modelos de transferencia tecnológica, documentos programáticos, entre otros.

3. Generación de Redes: Para enfrentar fallas de mercado y asimetrías de información, FIA entrega un servicio que promueve la vinculación y colaboración –en Chile o en el extranjero- entre las empresas, el mundo público, la comunidad científica y tecnológica de innovación. El objetivo es contribuir a crear/conectar/mantener vínculos acordes a las necesidades que presentan los usuarios actuales y/o potenciales, en función de actores priorizados y con pertinencia territorial, para poner en marcha nuevos productos o procesos que difieran de los anteriores.

Este servicio está compuesto de 4 ejes o lineamientos:

- Gestión territorial: intervención partiendo por regiones mediante planes regiones que levanten las necesidades del territorio en línea con el trabajo sostenido con GORE.
- Generación de vínculos presenciales: realización de encuentros presenciales de generación de vínculos para usuarios existentes y potenciales, a partir de las distintas realidades y necesidades territorial.
 - a) Germina: capacitar en innovación agraria para definir qué se entiende por innovación, cómo FIA lo entiende y fomenta, y comenzar con vínculos de cooperación entre los asistentes.

- b) Crea: generación de redes y establecimiento de confianzas entre las principales instituciones público-privadas ligadas a la innovación.
 - c) Conecta: orientada a usuarios FIA en ecosistemas más robustecidos, pero con nula o baja interacción. Busca promover la vinculación entre usuarios FIA y con actores priorizados, generando contactos de utilidad en función de necesidades de los públicos, así como relevar experiencias para abrir potenciales nexos de cooperación.
 - d) Future Literacy Labs: orientado a usuarios FIA y al ecosistema público-privado de innovación del agro, para capacitarse en la metodología de anticipación de escenarios futuros con una mirada estratégica a desafíos de la región.
- Articulación del ecosistema innovador: reuniones y actividades de articulación y vinculación con el medio en función de actores priorizados por FIA a nivel nacional y regional.
 - Red digital y fidelización: plataforma para gestión de usuarios y actualización de datos. Generación de información y contenidos de interés y envío a través de diversos canales.

4. Capacitación: Para enfrentar debilidades de formación y sensibilización en los temas de innovación, FIA cuenta con un servicio de capacitación el cual busca capacitar a distintos actores del ecosistema o no en cuanto a innovación y sus alcances. Este servicio se entrega a través de cursos y capacitaciones.

Su misión actual es fomentar una cultura de innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada, promoviendo, articulando y apoyando iniciativas de personas y entidades que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las y los agricultores de todas las regiones del territorio nacional.

Para llevar a cabo su misión, FIA se articula con diferentes instituciones. Por un lado, recibe financiamiento anual por transferencia directa desde la

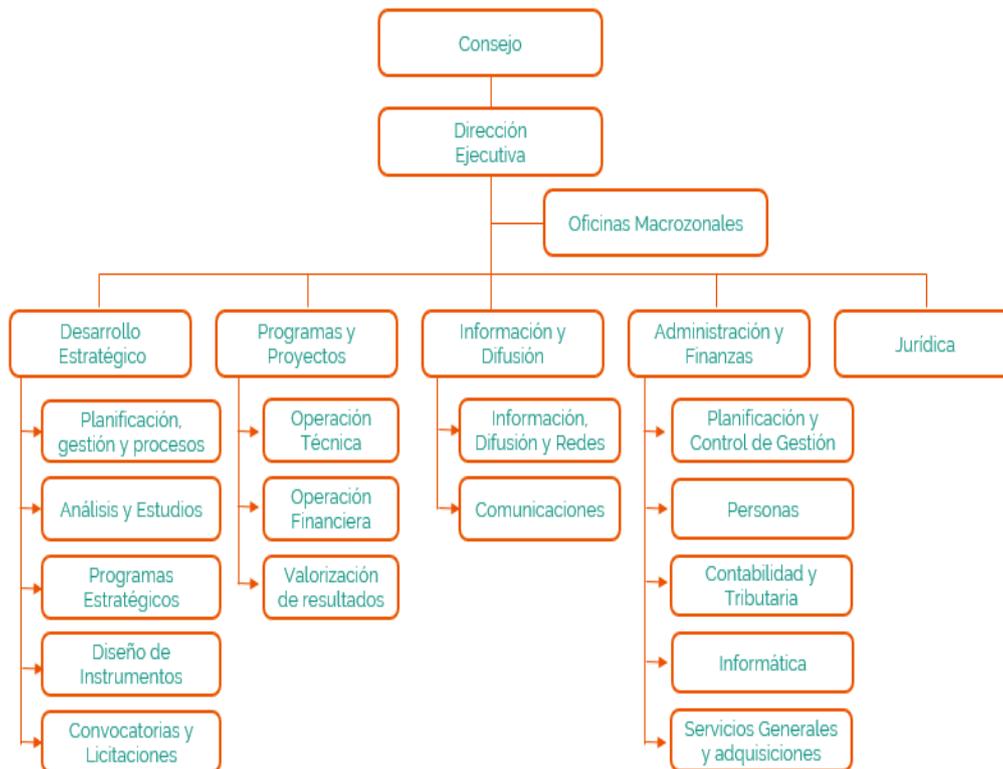
Subsecretaría de Agricultura y del Ministerio de Economía. El control de dicha transferencia se realiza por medio de reportes de ejecución financiera mensual y técnica trimestral.

Por otro lado, FIA se articula con los Gobiernos Regionales a través de la postulación y asignación de recursos Fondo de Innovación para la Competitividad Regional (FICR) y Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR). El control de dichas transferencias se realiza de acuerdo con la definición administrativa indicada por cada Región.

Además de lo anterior, FIA se articula con las otras agencias pertenecientes al MINAGRI (INIA, INDAP, ODEPA) y con las otras instituciones que son parte del Sistema Nacional de Innovación (CORFO, CNID, etc.). Finalmente, y en el marco de la cooperación internacional, FIA se vincula con agencias internacionales relacionadas con la innovación y el sector agrario, a través de acuerdos de cooperación. FIA al ser una institución pública no cuenta con competidores, más bien cuenta con agencias aliadas con las que se generan acuerdos de colaboración para articular los servicios de cada una.

FIA, está compuesto por 90 personas, organizadas por una Dirección Ejecutiva y 5 unidades de gestión: Desarrollo Estratégico, Programas y Proyectos, Información y Difusión, Jurídica, Administración y Finanzas, con la casa matriz en Santiago y 8 oficinas regionales, ubicadas en Iquique, Antofagasta, La Serena, Talca, Chillán, Temuco, Puerto Montt y Punta Arenas, que dependen directamente de la Dirección Ejecutiva.

Figura 2: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 muestra el organigrama de FIA, como se puede observar la institución es encabezada por un Consejo Directivo, el cual es presidido por el Ministro de Agricultura, hoy Antonio Walker Prieto y está compuesto por 8 miembros: Eugenia Muchnik W., Álvaro Cruzat O., Cristian Allendes M., Eduardo Portilla R., Andrés Meneses P., Recaredo Ossa B., Federico Errázuriz T., y Carlo Rojas V. Adicionalmente participa un secretario de actas, Carla Verdugo P. (Jefa de la Unidad Jurídica de FIA) y el Director Ejecutivo de FIA, Álvaro Eyzaguirre P.

Los principales Stakeholders de FIA son las agencias del Estado que hacen labores similares (CORFO y CONICYT), Ministerios (MINAGRI y MINECON) y

Gobiernos Regionales que entregan recursos a FIA, los clientes de FIA (universidades, centros tecnológicos, empresas y personas).

La Figura 3 muestra como FIA trabaja, poniendo a disposición sus 4 servicios para distintos tipos de clientes, con cobertura nacional o regional, a través de fuentes de financiamiento Miangri, Minecon o Gobiernos Regionales.

Figura 3: Matriz de trabajo



Fuente: Elaboración propia

La matriz de trabajo de la figura 3 muestra una estructura que es capaz de combinar el servicio a ofrecer, si es de cobertura nacional o regional, a quien va dirigido (clientes) y quien es el mandante. En el caso de los GORES estos son vistos como mandantes y clientes.

1.7. Caracterización del Negocio

FIA al ser una institución del Estado, tiene a sus respectivos Mandantes que son principalmente el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), entregando recursos a través de la Ley de Presupuestos de cada año, y el Ministerio de Economía (MINECON) a través del Fondo para la Innovación y la Competitividad (FIC).

También clasifica como mandantes, los Gobiernos Regionales, quienes a través sus respectivos Fondos para la Innovación y Competitividad Regional (FICR) y Fondo Nacional para el Desarrollo Regional (FNDR), le transfieren recursos a FIA para ejecutar sus servicios en la región. Estos recursos no

provienen automáticamente por ley de presupuestos como lo son los de MINAGRI y MINECON, sino que FIA debe postular a la ejecución de estos fondos y generar vínculo con los Gobiernos Regionales para ir a ofrecer sus servicios, por lo cual los Gobiernos Regionales (GORES), tienen el tratamiento de clientes también, puesto a que se genera una relación de transparencia y rendición de cuentas constante.

Por otro lado, FIA define como cliente a: las Universidades y Centros tecnológicos, a las empresas y a las personas naturales.

Estas entidades acceden a los servicios de FIA de la siguiente forma:

- **Servicio de incentivo financiero:** Postulando y adjudicándose convocatorias o licitaciones para ejecutar iniciativas de innovación.
- **Servicio de capacitación:** Postulando y adjudicándose un cupo para capacitarse o realizar un curso.
- **Servicio de redes:** Participando de las invitaciones a los encuentros del servicio de redes.
- **Servicio de información:** Accediendo a información sobre innovación en la forma de estudios prospectivos y estratégicos, agenda de innovación territorial, biblioteca digital, información georreferenciada, modelos de transferencia tecnológica, documentos programáticos, entre otros.

El presupuesto anual de FIA por ley de presupuestos asciende a 8.000 millones de pesos, adicionalmente a este presupuesto el presupuesto proveniente de un Gobierno Regional va desde 200 millones de pesos hasta 1.600 millones de pesos, esto depende de la negociación (propuesta de plan de trabajo) con cada Gobierno Regional y de su disponibilidad presupuestaria. FIA no recibe otros ingresos por otra vía.

FIA en términos presupuestarios funciona igual que cualquier institución del estado, recibe presupuesto anual el cual debe ser ejecutado en un 100% y en caso de que queden recursos sin ejecutar, deben ser devueltos a las arcas

fiscales, lo cual es mal evaluado por DIPRES. El uso de los recursos debe estar en el marco del presupuesto entregado y aprobado por DIPRES.

Los principales egresos de FIA es en el Servicio Financiero de la transferencia de recursos a los clientes, que está dentro del Subtítulo 24 de la ley de presupuestos, estos recursos van directo a los clientes de FIA. También es un principal egreso de FIA el pago de remuneraciones, que corresponde al subtítulo 21 de la ley de presupuestos, esto es coherente con que los servicios de FIA se diseñan, son ejecutados y entregados por el capital humano de la institución.

FIA tiene una característica muy singular dentro del sistema en el que se encuentra, es público-privado. Esta característica permite que FIA pueda adaptarse a la necesidad del mandante y ser mucho más rápido en responder y menos burocrático en comparación con las otras agencias. Los Gobiernos Regionales reconocen esta característica de FIA, y cuentan con ella para realizar acciones en calidad de urgente, siempre que estén en relación con el sector silvoagroalimentario nacional.

1.8. Composición del contexto

El contexto se desarrolla en dos ámbitos, en primero lugar el contexto del sector económico para el cual FIA trabaja, que es el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada y su relación e indicadores de innovación, para luego entrar al contexto institucional en cual se desempeña FIA, el cual hace referencia al sistema nacional de innovación y el posicionamiento de FIA.

1.8.1. Contexto del sector silvoagropecuario y la innovación

En Chile, el sector “Agropecuario, silvícola y de pesca” posee una participación relativamente pequeña en la economía, representando en promedio un 3,1% del PIB durante el período 2008-2018. Por otra parte, la industria elaboradora de alimentos y bebidas representó en promedio un 4,4% del PIB; y a su vez, la producción de maderas y muebles, incluyendo productos provenientes de

recursos forestales, representó un 0,6% del PIB durante el mismo período (Banco Central de Chile, 2018).

Asimismo, en términos de empleo a nivel nacional, el sector silvoagropecuario y pesca concentra un 9% de los ocupados como promedio anual del año 2018.

Las exportaciones asociadas al sector son de suma importancia para el país. De manera agregada, los productos agropecuarios, forestales y de pesca, en conjunto con los productos alimentarios y bebidas, representaron cerca de un 29% de la canasta exportadora al año 2018 (Banco Central de Chile, 2018). Las exportaciones del sector se componen de la siguiente manera: productos forestales un 3.5%, productos alimentarios y bebidas un 16.5% y productos agropecuarios un 8.5%.

Así, a pesar de que el sector silvoagropecuario tiene una importancia menor en el PIB del país, este es de gran importancia para la competitividad del país, como lo reflejan el tamaño y ponderación de sus exportaciones.

Las empresas pertenecientes al sector Agropecuario-silvícola representan, en promedio cerca de un 10% del universo de empresas operando en el territorio chileno. Concretamente, al año 2017 el número total de empresas en el país era de 339.022, de las cuales 33.487 pertenecían al sector Agropecuario-silvícola y de pesca.

De acuerdo con la 9na Encuesta Nacional de Innovación, el sector agropecuario representa un 10% del total de las empresas de la muestra, mientras que el sector alimento y forestal representan un 1% respectivamente. Asimismo, las empresas agropecuarias que innovan representan un 12% del total –ligeramente superior a su proporción-, en tanto que las empresas que innovan del sector alimentos y forestal representan un 1% del total de empresas que innovan, respectivamente.

En Chile la tasa de innovación ha disminuido sistemáticamente en los últimos 5 años. Los resultados de MINECON 2018 muestran una disminución en la tasa de innovación general de 4% en todos los tamaños de empresas, alcanzando

un 15% entre los años 2015-2016. La tasa de innovación del sector Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca se ubica dentro de lo más bajos, alcanzando solo un 9,5%¹ lo que muestra una caída de un 9% en los últimos 5 años (MINECON, 2018).

En Chile el desarrollo productivo del sector no se ha acompañado de una visión estratégica que apunte a la innovación como factor clave del desarrollo (CEPAL, FAO, IICA, 2017). La estructura productiva muestra procesos de bajo nivel tecnológico y de escaso contenido de conocimiento, que no aseguran una mayor productividad y crecimiento económico en el largo plazo (MINECON, 2015). Los nuevos conocimientos y la innovación son determinantes de los escenarios emergentes de la agricultura (UNEP, 2011). Hay estudios que establecen que la baja tasa de inversión (0,2% del PIB) pública y privada en investigación y desarrollo (I+D) finalmente limita el crecimiento de la productividad agraria, impactando la cantidad y calidad de la innovación que las empresas pueden realizar (CEPAL, 2016).

Hay 3 razones económicas de por qué las políticas públicas deben intervenir para generar innovación: primero, el conocimiento es un bien público, en la medida que no es totalmente apropiable por quien lo desarrolló, dado que tiene un alto incentivo colectivo para su uso, pero a la vez una baja probabilidad de que el privado que lo desarrolló recupere el total de su inversión inicial en investigación. En segundo lugar, los riesgos y costos que implica la generación de nueva información. Por último, en tercer lugar, porque la introducción de algunas innovaciones lleva consigo altos costos fijos para asumir el cambio tecnológico.

Sólo los países que desarrollan nuevos productos, procesos y formas de organizar la producción crean un círculo virtuoso de innovación y crecimiento económico (CEPAL, 2016). En Chile las inversiones en I+D sectorial se encuentran estancadas porque ésta guarda poca relación con el nivel de

1 Corresponde al porcentaje de empresas que realizaron algún tipo de innovación en Productos, Procesos, Organizacional o Marketing. 9,5% de las empresas relacionadas a los sectores Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura, realizaron algún tipo de innovación entre los años 2015 y 2016.

oportunidades de los mercados (CEPAL, FAO, IICA, 2015). Una mayor productividad se relaciona estrechamente al desarrollo tecnológico y la innovación, y a la expansión de sectores intensivos en conocimiento e innovación. Cerrar la brecha de productividad sectorial requiere mayor nivel de inversión pública en innovación (CEPAL, FAO, IICA, 2017).

En consecuencia, existe una baja tasa de innovación de las empresas del sector silvoagroalimentario.

1.8.2. Contexto de la institucionalidad

FIA es una de las 12 instituciones del Ministerio de Agricultura, es la única institución a cargo de promover la innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada, pero tiene también espacios de trabajo en común con INIA (Instituto de Investigaciones Agropecuarias), ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias), INFOR (Instituto Forestal) y CIREN (Centro de Información de Recursos Naturales).

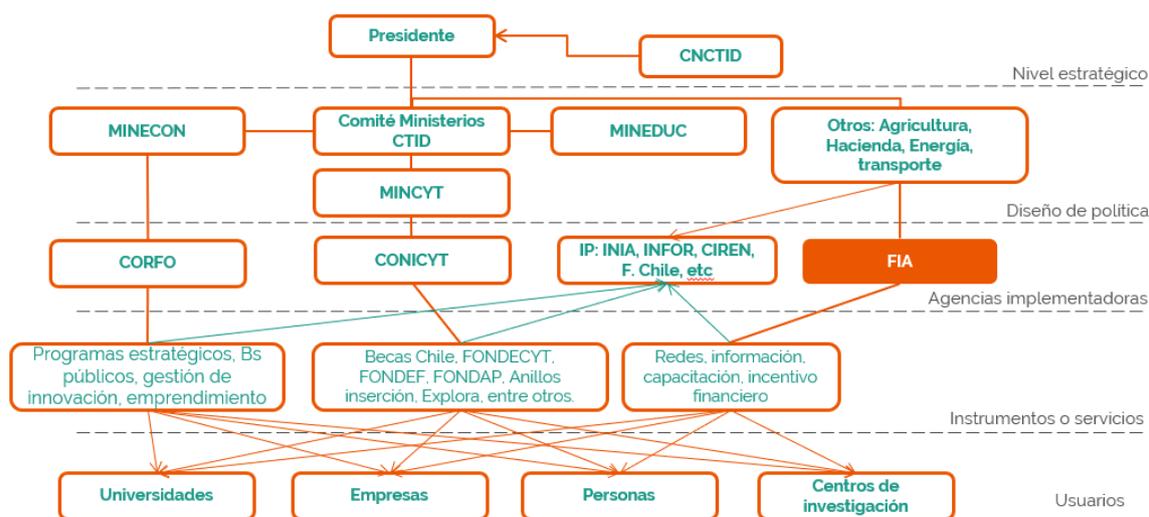
Por un lado, FIA es considerado uno de los 4 Institutos Tecnológicos Públicos (ITPs) del Ministerio, en conjunto con INIA, INFOR y CIREN. Sin embargo, a diferencia de cada uno de ellos, la principal labor de FIA no es realizar investigación, innovación, difusión y transferencia o generación de bienes públicos e información, sino que su principal labor es financiar alguna de estas actividades. Como tal es una institución distinta al resto de los ITPs, pero se relaciona con ellos en forma directa a través de su financiamiento. Así, FIA ha entregado recursos a través de sus instrumentos, al INIA, INFOR y CIREN. A través de dicho financiamiento FIA ha apoyado proyectos de investigación aplicada (INIA e INFOR) y de generación de información y bienes públicos.

Por otro lado, sistema de innovación se puede entender de acuerdo con los niveles en los cuales las instituciones operan. Por un lado, está el nivel estratégico, donde se delinear las directrices y marcos de mediano y largo

plazo, compuesto principalmente por el Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo. A nivel de diseño de política están los principales Ministerios del Sistema: Economía, Fomento y Turismo, el Ministerio de Educación y el nuevo Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (MINCIENCIA); junto con ellos, hay ministerios sectoriales relevantes, como el propio Ministerio de Agricultura.

Finalmente, está el nivel de implementación y beneficiarios, donde los lineamientos estratégicos y las políticas se ejecutan. Así, desde la lógica del sistema de innovación público en general, FIA es una de las tres agencias cuya principal encomienda es financiar proyectos de innovación de otros. Las otras agencias que realizan esto son CORFO y CONICYT.

Figura 4: Sistema nacional de innovación



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Balbontín etd. (2018).

En la Figura 4, se puede observar que los homólogos a competidores de FIA, como institución pública, son CORFO y CONICYT, las 3 instituciones son agencias implementadoras del Sistema Nacional de Innovación al mismo público objetivo: Universidades, empresas, Centros de investigación y personas naturales.

La Corporación del Fomento de la Producción (CORFO), es una agencia del Ministerio de Economía, que tiene por misión “Mejorar la competitividad y la

diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado”. Las áreas de trabajo o servicios de esta institución son las siguientes:

- Activa inversión: para contribuir al aumento de la competitividad de las empresas, financiando y/o cofinanciando inversión productiva y/o estudios que permitan su materialización.
- Capacidades tecnológicas: para articular y fortalecer las capacidades de desarrollo y transferencia de tecnologías, a través de programas colaborativos que conectan a empresas, universidades y centros tecnológicos, con una visión de largo plazo en sectores estratégicos para el país
- Emprendimiento: para apoyar a emprendedores con nuevas ideas, en búsqueda de financiamiento para ponerlas en marcha.
- Innovación: Impulsa las empresas a tomar riesgos y a pensar en nuevas formas de afrontar desafíos. Para esto, financia la creación de productos, servicios o procesos originales, o bien, a mejorar sustancialmente los que ya están desarrollando.
- Inversión y financiamiento: soluciones para mejorar el acceso al financiamiento de la inversión, innovación, emprendimiento y desarrollo, de empresas de diferentes tamaños a través de intermediarios financieros bancarios, no bancarios, y de fondos de inversión, profundizando y desarrollando mercados más competitivos.
- Redes: contribuir al aumento de la competitividad de las empresas constituidas en Chile, financiando y/o cofinanciando Proyectos que incorporen mejoras en su gestión, productividad, sustentabilidad y/o innovación.

Por otro lado, la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), es una agencia dependiente del nuevo MINCIENCIA, su misión es: “Su estatuto orgánico señala que CONICYT asesorará al presidente de la

República en el planeamiento del desarrollo científico y tecnológico, promoverá y fomentará la ciencia y la tecnología en Chile, orientándolas preferentemente al desarrollo económico y social del país”. De este modo, CONICYT pone a disposición de la comunidad científica y académica, de las instituciones de investigación y del conjunto de la sociedad chilena, un número amplio y diverso de iniciativas de apoyo, en todas las áreas del conocimiento.

En el ámbito de la formación de capital humano se ejecutan los programas de Formación de Capital Humano Avanzado, Atracción e Inserción de Capital Humano Avanzado y Explora. Para fortalecer la Base Científica y Tecnológica se desarrollan los programas Fondecyt, Fondef, Fondap, Regional, Investigación Asociativa, Astronomía, Fonis y Fondequip. Existen además dos programas transversales: Cooperación Internacional e Información Científica (CONICYT, 2013).

Entonces, se puede inferir que CONICYT tiene su foco en temas de formación de capital humano avanzado y apoyo a la investigación científica y tecnológica, CORFO opera en el ámbito de la innovación empresarial y el emprendimiento, principalmente a través del comité InnovaChile (CONICYT, 2013).

Ahora, si bien FIA trabaja con su servicio de capacitación, la diferencia de este servicio con lo que CONICYT ofrece es que no es de capital humano avanzado (Doctorados y Magísteres) sino más bien son cursos enfocados a sensibilizar los temas de innovación del sector silvoagroalimentario nacional.

Por otro lado, CORFO con “Activa inversión”, financia proyectos o estudios de inversión, FIA declara con su servicio de Incentivo financiero que no financia proyectos de esta temática ya que es distinto al desarrollo de la innovación.

El programa “Inversión y financiamiento” de CORFO, entrega facilidades de acceso al financiamiento a través de intermediarios, en cambio el servicio de Incentivo Financiero de FIA entrega directamente financiamiento al usuario para desarrollar un proyecto de innovación.

“Redes” de CORFO, financia proyectos que incorporen mejoras en su gestión, productividad, sustentabilidad y/o innovación, por lo que no tiene el mismo objetivo que el Servicio de Redes de FIA, sino que más bien es similar al Servicio de Incentivo Financiero de FIA.

Por otro lado, hay otros servicios de CORFO, además del de “Redes” que estarían cumpliendo el mismo objetivo que el Servicio de Incentivo Financiero de FIA: “Emprendimiento” e “Innovación”.

Estos tres servicios de CORFO tienen 2 principales diferencias con el servicio de Incentivo Financiero de FIA. La primera diferencia es que el servicio que ofrece FIA está sectorizada y acotada a lo silvoagroalimentario nacional. La segunda diferencia es el seguimiento y apoyo técnico durante la ejecución de los proyectos, algo que los usuarios valoran mucho de FIA es el apoyo y la orientación prestada por los ejecutivos a cargo de los proyectos hacia el ejecutor, para lograr un correcto desarrollo y el éxito del proyecto.

CONICYT tiene un presupuesto aproximado de 348 mil millones de pesos (presupuesto anual 2018), donde el 97% es transferido al sector público y privado, y el 3% corresponde a gastos de operación.

Por otro lado, CORFO tiene un presupuesto aproximado de 978 mil millones de pesos (presupuesto anual 2017), donde el 2,5% corresponden a gastos de operación 2,8%.

FIA tiene un presupuesto aproximado de 6 mil millones de pesos por parte de Minagri, más 6 mil millones de pesos por parte de MINECON.

Como se puede observar, si bien FIA podría ser reemplazado por la existencia de estas agencias como CORFO, que tiene una infinidad de servicios, presupuesto y burocracia involucrada en ellos, sin embargo, FIA apuesta por servicios focalizados combinado con la flexibilidad y rapidez organizacional.

Con lo anterior, se refuerza la necesidad de que FIA mida su quehacer e implemente un sistema de evaluación de impacto, de esta forma podrá demostrar la diferencia de los resultados de los proyectos de otras agencias,

con la tasa de éxito y el consecuente impacto que se genera en el sector silvoagroalimentario nacional. Para esto se propone una estrategia que se presenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

En este capítulo, se analizan las declaraciones estratégicas de FIA, la misión y visión se someten a una serie de preguntas que validan su coherencia y claridad, concluyendo si es necesaria una reformulación de la declaración

Las declaraciones estratégicas formuladas correctamente, expresan la razón de ser de la institución, a donde quieren llegar, cuáles son sus servicios y sus clientes.

Este capítulo finaliza con una propuesta de valores y creencias para la institución, los cuales permiten guiar el comportamiento de los colaboradores para cumplir con la misión y empujar hacia la visión planteada.

3.1. Análisis y definición Misión de la UEN

A continuación, se realiza un análisis de la misión actual de FIA aplicando preguntas de validación de acuerdo con el marco teórico de Administración Estratégica de Thompson y Strickland (2007): ¿Qué hacemos?, ¿Cuáles son nuestros servicios?, ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

La misión actual de FIA, es la siguiente:

“Fomentar una cultura de la innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada, promoviendo y articulando iniciativas de innovación que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las agricultoras y agricultores, en todas las regiones del territorio nacional.”

1. ¿Qué hacemos? Se considera claro, definido por “Fomentar una cultura de innovación”, cabe mencionar que no se define específicamente que se entiende por “cultura”.
2. ¿Cuáles son nuestros servicios? La misión actual de FIA no permite identificar con claridad cuáles son los servicios que ofrece. Los actuales servicios de FIA son información, capacitación, redes e incentivo financiero.

3. ¿Quiénes son nuestros clientes? Se identifica a quien se pretende impactar, pero no son específicamente los clientes a los que FIA atiende.
4. ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? Se identifica por “todas las regiones del territorio nacional”.

Dado que la misión actual de FIA presenta algunas falencias de acuerdo con el análisis realizado, se propone una nueva misión capaz de abordar el propósito institucional y los elementos de una misión:

“Fomentar una cultura de innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada, a través del acceso a redes, información, capacitación e incentivos financieros, que contribuyan a aumentar la tasa de innovación de las empresas del sector con el fin de aumentar la competitividad”.

1. ¿Qué hacemos? Fomentar una cultura de innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada.
2. ¿Cuáles son nuestros servicios? Redes, información, capacitación e incentivos financieros.
3. ¿Quiénes son nuestros clientes? empresas del sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada.
4. ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? A nivel nacional.

De acuerdo con el análisis anterior, la nueva misión propuesta, es capaz de responder las preguntas y dejar en claro lo que realiza, que ofrece, los clientes y cobertura.

3.2. Análisis y definición Visión de la UEN

A continuación, se realiza un análisis de la visión actual de FIA aplicando preguntas de validación de acuerdo con el marco teórico de Administración Estratégica de Thompson y Strickland (2007): ¿Es medible?, ¿Se direcciona al futuro?, ¿Es viable?, ¿Es fácil de recordar?, ¿Es ambigua o incompleta?, ¿Su

lenguaje es demasiado general?, ¿Es poco inspiradora?, ¿Es genérica? Y por último ¿Es demasiado extensa?

La visión actual de FIA es la siguiente:

“La Fundación para la Innovación Agraria es un referente nacional e internacional, que lidera los procesos de innovación orientados a mejorar la competitividad de una agricultura más inclusiva y sustentable”.

1. ¿Es medible? No, puesto que no indica un límite de tiempo para poder medir si son un referente.
2. ¿Se direcciona al futuro? No, puesto que mencionan que son un referente nacional e internacional, lo cual está planteado desde el presente.
3. ¿Es viable? Sí, eventualmente podría ser viable, pero no se plantea hacia el futuro.
4. ¿Es fácil de recordar? Sí, es breve.
5. ¿Es ambigua o incompleta? Incompleta, puesto que no se plantea un año de cumplimiento.
6. ¿Su lenguaje es demasiado general? Sí, queda poco claro que son en específicos los procesos de innovación.
7. ¿Es poco inspiradora? Sí, se considera poco inspiradora, faltan elementos valóricos que sean más motivadores.
8. ¿Es genérica? No, esta visión es claramente de una agencia de innovación.
9. ¿Es demasiado extensa? No, por lo mismo es fácil de recordar.

Dado que la visión actual de FIA presenta algunas falencias, a continuación, se propone una nueva visión:

“En el 2030 FIA aspira a ser la agencia que fomenta procesos de innovación en el sector silvoagropecuario nacional y/o en la cadena agroalimentaria asociada”.

1. ¿Es medible? Sí, proporciona año meta al 2030.
2. ¿Se direcciona al futuro? Sí, propone año de cumplimiento.
3. ¿Es viable? Sí, con un Sistema de Control de Gestión adecuado.

4. ¿Es fácil de recordar? Sí, es breve
5. ¿Es ambigua o incompleta? No, contiene todos los elementos.
6. ¿Su lenguaje es demasiado general? No, se caracteriza por el de una institución del Estado.
7. ¿Es poco inspiradora? No, inspira a ser un referente.
8. ¿Es genérica? No, por lo mismo es característica de una institución del Estado.
9. ¿Es demasiado extensa? No, por lo mismo la hace fácil de recordar.

De acuerdo con el análisis anterior, la nueva visión propuesta, es capaz de responder las preguntas y en dejar más claro el foco y meta.

3.3. Definición de Creencias

El Sistema de Creencias busca inspirar y promover la generación de nuevas ideas y oportunidades, además de buscar soluciones para abordar problemas identificados (Simons, 1998). A través del Sistema de Creencias, se pretende transmitir información sobre los valores, los cuales son necesarios para mantener la estabilidad de la institución.

Definir, establecer y comunicar valores dentro de la organización permite orientar el comportamiento de las personas, velando por el cumplimiento del objetivo de la institución.

FIA no cuenta con una declaración estratégica de valores corporativos. A continuación, se proponen y se justifican los valores que FIA debiera tener:

1. Flexibilidad: Consiste en incorporar la innovación y creatividad en una forma de operar, persiguiendo contantemente ideas nuevas y distintas para lograr mejoras en la operación.
2. Eficiencia: Consiste en que los servicios que FIA ofrece, deberán ser capaces de lograr el efecto deseado con los mínimos recursos posibles.

3. **Credibilidad:** Consiste en generar confianza en los clientes a través de una permanente actitud de rendición de cuentas y entrega de información abiertamente.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se muestran los principales hallazgos del análisis estratégico (el detalle se encuentra en la sección de Anexos), el cual se hizo por medio de la evaluación del contexto externo y del ambiente interno de FIA, con el fin de detectar las debilidades y fortalezas externas, para así poder aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y superar las amenazas.

Para lograr lo mencionado, para el análisis interno se utilizará la herramienta de análisis de recursos y capacidades en conjunto con la cadena de valor. Para el caso del análisis externo se utilizará la herramienta PESTEL.

Al final de este capítulo se condensarán las fortalezas y debilidades, obtenidas a partir del análisis interno, y todas las oportunidades y amenazas, detectadas en el análisis del entorno, en una matriz que da los primeros indicios para la formulación de la estrategia.

4.1. Análisis externo

De manera de poder dilucidar las oportunidades y amenazas a las que se encuentra FIA a continuación se desarrolla un PESTEL (detallado en Anexos), herramienta que permitirá conocer la situación y contexto externo en el cual la organización se encuentra inserta y detectar amenazas y oportunidades. A partir de esta herramienta se detectó lo siguiente:

1. Amenaza: Cambio de administración cada 4 años

FIA debe adaptarse y responder a los nuevos lineamientos, estrategias y políticas que plantee el gobierno de turno. A pesar de que el equipo humano es flexible para responder este tipo de situaciones, se considera una amenaza puesto que todo cambio enlentece los procesos e implica un esfuerzo a ordenar y replanificar la operación.

2. Amenaza: Creación de nuevo MINCIENCIA

En agosto de 2018 se creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, el cual, una de sus funciones es “Fomentar, tanto en el ámbito

público como privado, el desarrollo tecnológico y la innovación de base científico-tecnológica” (Cooperativa, 2018). Dado lo anterior, una de las aristas es que, FIA en un futuro podría ser disuelto debido a que las funciones serían abordadas desde el nuevo ministerio.

3. Oportunidad: Sinergia con nueva institucionalidad

Una segunda arista de la creación de este nuevo ministerio es que si bien las agencias que componen el nuevo ministerio no son nuevas, su unión bajo una misma institucionalidad hace que su impacto sea más efectivo en términos de política pública, FIA tendría la oportunidad de tener sinergia con una institucionalidad mucho más alineada que lo que está hoy, donde los esfuerzos pueden ser mucho más focalizados, alineados y evitando duplicidad de esfuerzos en las iniciativas de innovación.

4. Amenaza: Bajo crecimiento del presupuesto

El presupuesto de las agencias del estado no puede expandirse considerablemente, es más, siempre se encuentra en cuestión y se busca la forma de mantenerlo o de disminuirlo.

5. Amenaza: Disminución del interés y acceso a los servicios de FIA

FIA para el financiamiento de proyectos, exige un porcentaje de aporte de contraparte (significa que la empresa debe desembolsar dinero para el proyecto). El país hoy en día vive una crisis social para la cual no se ve un fin claro, por lo que las empresas comienzan a ahorrar y ser menos innovadoras para no asumir riesgos, lo que implica que accedan menos a los servicios de FIA.

6. Oportunidad: Uso de redes sociales como canal de comunicación

El uso de redes sociales se consolida no solo a nivel doméstico, sino que a nivel institucional (Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter), en donde además de generar difusión y publicidad de los servicios, se genera una comunicación directa y rápida con el cliente para aclarar consultas y derivar información

7. Oportunidad: Ahorros económicos por Transformación Digital

El presente gobierno lanzó el instructivo de transformación digital, que busca acelerar el trabajo de las instituciones públicas en la digitalización de sus procesos internos y en la entrega de sus servicios. Con la implementación de las diversas iniciativas en el marco del instructivo, FIA ahorrará recursos.

8. Oportunidad: Disminución de tiempo en los procesos por Transformación digital

Bajo el mismo instructivo de transformación digital, es que la implementación de nuevas plataformas permitiría optimizar procesos, entregando el servicio de incentivo financiero en un menor tiempo, lo que sería valorado por el cliente.

La tabla 2 muestra en resumen las oportunidades y amenazas detectadas anteriormente.

Tabla 2: Resumen de oportunidades y amenazas

N°	Oportunidades	Amenazas
1	Sinergia con nueva institucionalidad	Cambio de administración cada 4 años
2	Uso de redes sociales como canal de comunicación	Creación de nuevo MINCIENCIA
3	Ahorros económicos por Transformación Digital	Bajo crecimiento del presupuesto
4	Disminución de tiempo en los procesos por Transformación digital	Disminución del interés y acceso a los servicios de FIA

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis interno

Para poder determinar las fortalezas y debilidades de FIA se hace un análisis interno usando dos herramientas: El análisis de recursos y capacidades y el análisis de la Cadena de Valor.

4.2.1. Análisis de recursos y capacidades:

Por el lado de los recursos tangibles físicos se detectó lo siguiente:

1. Debilidad: Institución poco conocida.

De las empresas del sector, solo el 18% conoce a FIA (LIP, 2020). Lo anterior impacta en que las empresas que busquen innovar no conozcan a FIA y no accedan a sus servicios. Esto puede ser en consecuencia del bajo presupuesto en comparación a otras agencias financiadoras. Esto es una debilidad ya que el sector no conoce que FIA podría financiar proyectos de innovación para su competitividad.

2. Fortaleza: Cobertura territorial presencial.

FIA cuenta con 8 oficinas regionales a lo largo del país:

- Oficina Iquique: Atiende las regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá.
- Oficina Antofagasta: Atiende la región de Antofagasta.
- Oficina La Serena: Atiende las regiones de Atacama y Coquimbo.
- Oficina Santiago (Casa matriz): Atiende las regiones de Valparaíso y Metropolitana.
- Oficina Talca: Atiende las regiones de O'Higgins y Maule.
- Oficina Chillán: Atiende las regiones de Ñuble y Biobío.
- Oficina Temuco: Atiende las regiones de La Araucanía y Los Ríos.
- Oficina Puerto Montt: Atiende las regiones de Los Lagos y Aysén.
- Oficina Punta Arenas: Atiende la región de Magallanes.

Las 8 oficinas regionales (se excluye la casa matriz), están ubicadas en lugares estratégicos, dentro del mismo o muy cerca del edificio del Gobierno Regional y/o SEREMIA (Secretaría Regional Ministerial de Agricultura). Estas oficinas permiten tener una cercanía con los clientes de FIA, de conocer el trabajo de FIA y sobre todo generar vínculos con los Gobiernos Regionales para generar nuevos negocios. El hecho de tener un vínculo cercano con un Gobierno Regional permite que FIA pueda mostrar su trabajo y el beneficio que puede generar en la región si el GORE entrega recursos a FIA.

Dentro de los recursos tangibles organizacionales se detectó lo siguiente:

3. Debilidad: Procedimientos desactualizados

FIA no cuenta con procedimientos formales actualizados. Cada 4 años cambia la administración del estado, hay un nuevo presidente, un nuevo ministro y por ende un(a) nuevo director(a) de FIA, quien trae consigo a su equipo.

Por los cambios mencionados anteriormente cada 4 años se generan, en la mayoría de los casos, cambios estructurales, donde hay unidades que cambian de función y hay áreas que se mueven de una unidad a otra. Lo anterior genera que constantemente los procedimientos estén desactualizados, y como ha ocurrido tantas veces cada vez se invierten menos esfuerzos en actualizarlos. Tener los procedimientos desactualizados genera que los procesos no funcionen en el punto óptimo, generando ineficiencias.

4. Fortaleza: Trazabilidad de los procesos

A pesar de no contar con procedimientos formales, la trazabilidad es algo que está dentro del ADN de la institución y bajo ningún motivo se deja de velar por ello. Ya sea en papel o en digital, los procesos y actividades realizadas por FIA se encuentran respaldados. Esto permite poder responder ante cualquier consulta de clientes, ya sean potenciales postulantes, o sean Gobiernos Regionales. Lo que permite tener sentido de credibilidad y transparencia.

Respecto de los recursos intangibles (capital intelectual, relaciones, tecnológico y cultural) se identificó lo siguiente:

5. Debilidad: Elaboración de planes de trabajo de las unidades

Actualmente solo algunas unidades elaboran su plan de trabajo anual, pero no están estandarizadas y no hay un seguimiento centralizado de los planes de trabajo. Estos planes de trabajo además presentan debilidades en su elaboración misma, ya que a lo largo del año se van agregando nuevas actividades y otras se eliminan, lo que genera finalmente tener un plan de trabajo con demasiadas desviaciones, por ende, no hay una buena planificación.

6. Fortaleza: Relación con Gobiernos Regionales

FIA mantiene una relación de credibilidad, transparencia y confianza con la mayoría de los Gobiernos Regionales. Esta relación es producto de un trabajo

y esfuerzo constante a lo largo los años por parte de FIA. Esto se ha logrado luego de sostener reuniones constantes, de invitarlos a eventos FIA en la región, de tener mesas de trabajo para levantar en base a evidencia las brechas que existen en el territorio, para luego diseñar soluciones a media.

El tener una buena relación con un Gobierno Regional, permite aumentar la probabilidad de acceder a su financiamiento.

7. Debilidad: Diversos sistemas informáticos no integrados

FIA tiene un sistema de seguimiento técnico de iniciativas, un sistema de seguimiento financiero de iniciativas, un sistema de seguimiento de iniciativas de la Unidad de Desarrollo Estratégico, Softland, un sistema de seguimiento de contratos, una plataforma de postulación. Son 7 sistemas informáticos que no están integrados, lo que genera demoras para encontrar y validar datos, además de duplicidad de información.

No tener integrados los sistemas genera que se pueda consultar la misma información en plataformas distintas y se obtengan resultados distintos

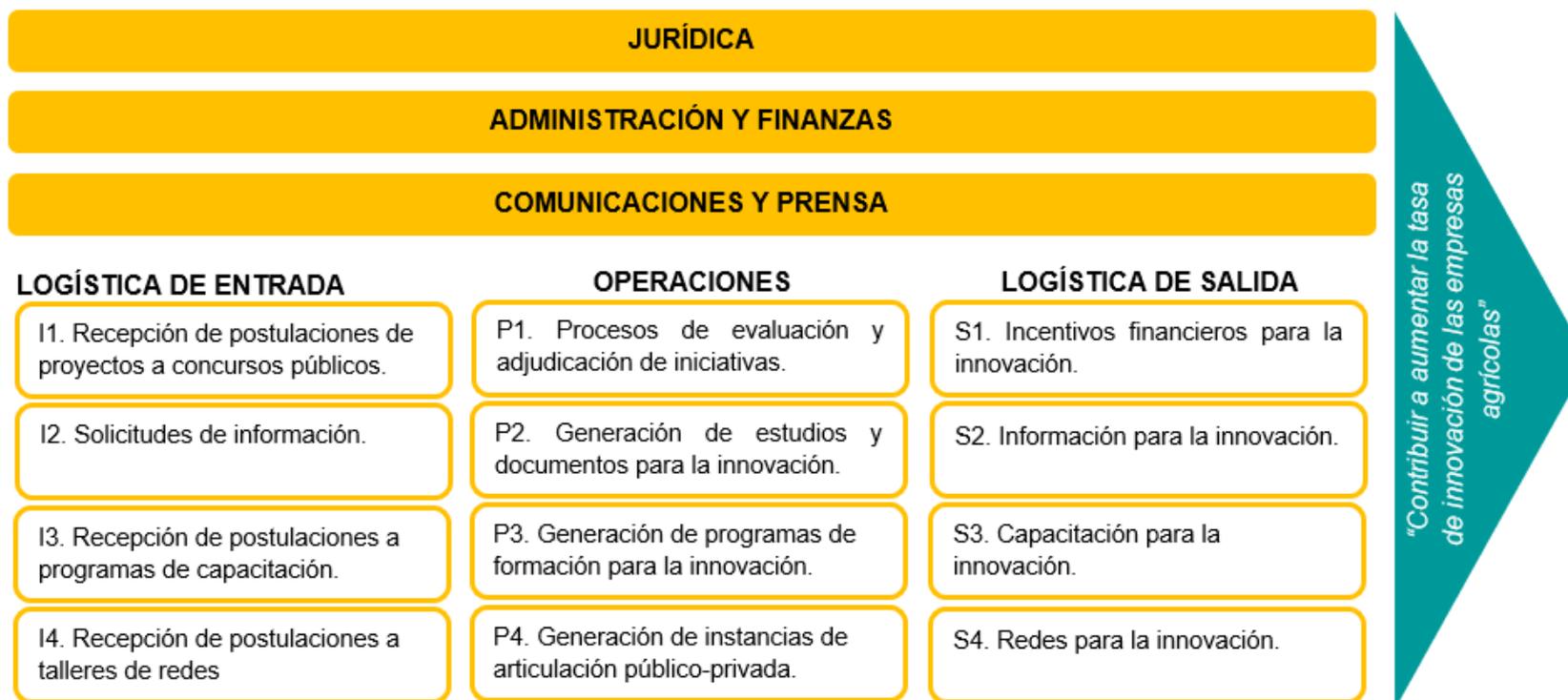
8. Fortaleza: Equipo flexible y creativo

El equipo humano de FIA en su mayoría es creativo, flexible y abierto a los cambios organizacionales, aun cuando cada 4 años hay cambios en términos organizacionales, de estrategia y de formas de operar.

4.2.2. Análisis de cadena de valor:

A continuación, se desarrolla la cadena de valor de FIA, en base a la metodología de Michael Porter (1985).

Figura 5: Cadena de valor FIA



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

El detalle de cada actividad de la cadena de valor se encuentra en la sección de Anexos del presente documento.

De la cadena de valor graficada en la Figura 5, cabe destacar que en el proceso 4 (P4), el área que ejecuta dicho proceso concentra cerca del 30% del personal de FIA, que pertenecen a distintos equipos del área de negocios. Estos equipos trabajan de forma flexible y tienen actitud de responder rápidamente a los requerimientos que nacen desde los mandantes urgentemente (**Fortaleza 4**).

Otro punto para destacar de la cadena de valor es que la unidad de soporte de Administración y Finanzas, la cual se encarga de velar por el uso eficiente de los recursos y controlar la gestión de FIA. De esta unidad depende el área de informática, en donde se detecta que los distintos sistemas con los que cuenta FIA, están desagregados o no integrados (**Debilidad 4**) lo que no permite gestionar la información rápidamente.

La cadena de valor, desglosándose en actividades primarias y secundarias, ayuda a entender cómo se producen los servicios que FIA ofrece, así como los procesos críticos para llevarlos a cabo. Bajo este análisis se confirma que el equipo humano de FIA es flexible y creativo, lo cual representa una fortaleza y que es una debilidad tener sistemas informáticos no integrados.

La tabla 3 muestra en resumen las fortalezas y debilidades detectadas anteriormente entre ambas herramientas utilizadas.

Tabla 3: Resumen de fortalezas y debilidades

N°	Fortalezas	Debilidades
1	Cobertura territorial presencial	Institución poco conocida
2	Trazabilidad de los procesos	Procedimientos desactualizados
3	Relación con Gobiernos Regionales	Elaboración de planes de trabajo de las unidades

4	Equipo flexible y creativo	Diversos sistemas informáticos no integrados
---	----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Ahora que se tienen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede hacer un análisis de la matriz FODA mini maxi.

En la Tabla 4, muestra la estrategia a incorporar para cada sección: como aprovechar las oportunidades con las fortalezas, como enfrentar las amenazas con las fortalezas, donde enfocar los esfuerzos para disminuir las debilidades y seguir aprovechando las oportunidades y la estrategia para minimizar debilidades y amenazas.

Tabla 4: Matriz FODA y Estrategias

		O P O R T U N I D A D E S	A M E N A Z A S
		O1: Sinergia con nueva institucionalidad O2: Uso de redes sociales como canal de comunicación O3: Ahorros económicos por Transformación Digital O4: Disminución de tiempo en los procesos por Transformación digital	A1: Cambio de administración cada 4 años A2: Disolución de FIA por creación de nuevo ministerio A3: Expansión del presupuesto muy bajo A4: Disminución del interés y acceso a los servicios de FIA
F O R T A L E Z A S	F1: Instalaciones de FIA a lo largo de todo el territorio nacional F2: Trazabilidad de los procesos F3: Relación con Gobiernos Regionales F4: Equipo flexible y creativo	ESTRATEGIAS MAXI-MAXI: Generar comunicación cercana con las instalaciones distribuidas en el territorio nacional para generar alianzas con otras instituciones y generar sinergias en conjunto. Mostrar los resultados a los Gobiernos Regionales, luego de la toma de oportunidad sobre transformación digital, en cuanto a los ahorros económicos y disminución de tiempo en los procesos, lo que genera más confianza por parte de los Gobiernos Regionales hacia FIA, aumentando la cartera vigente con cada región.	ESTRATEGIAS MAXI-MINI: Generar información en base a evidencia, por medio de la trazabilidad de los procesos, para tener mayor certeza de cómo se debieran llevar a cabo los procesos. Por lo que un cambio de administración cada 4 años, no debiera afectar en la operación. Potenciar las instalaciones a lo largo del país, generando mayor llegada a los clientes, hacer conocida a la institución, su quehacer y el impacto de sus servicios, de tal manera de mantener o aumentar el interés de los clientes. El potenciar y sacar provecho al equipo que es flexible y creativo, para ayudar a que los cambios de administración cada 4 años tengan menos impacto negativo.
D E B I L I D A D E S	D1: Lejanía casa matriz con instalaciones de otras agencias D2: Procedimientos desactualizados D3: Elaboración de plan de trabajo D4: Diversos sistemas informáticos no integrados	ESTRATEGIAS MINI-MAXI: Fortalecer área de informática de la institución de manera de potenciar los sistemas e integrarlos, con tal de que sea acorde a los requerimientos de Transformación Digital. Fortalecer las competencias y herramientas del equipo para generar planes de trabajo anuales.	ESTRATEGIAS MINI-MINI: Generar campañas en terreno para dar a conocer el quehacer de FIA, de manera de mantener o aumentar el interés en FIA Generar ahorros a través de modernización de procesos, de manera que, si el presupuesto no crece, puedan realizarse las mismas actividades o más. Generar una clara propuesta de valor que se diferencie del resto de los servicios, de tal manera de justificar la existencia de la institución.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 muestra los principales ejes que debe contener la estrategia tanto para disminuir las amenazas y debilidades como para aprovechar las amenazas y fortalezas. Se puede destacar: fortalecer las herramientas en la elaboración y seguimiento de planes de trabajo, generar ahorros a través de la digitalización y modernización de procesos, potenciar al equipo flexible y creativo.

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo analiza los principales atributos valorados por los clientes del sector. A partir de esto se construye una curva de valor que contrasta la valoración de los clientes a FIA con la valoración de los clientes hacia los “competidores” de FIA. Con este panorama, se construye y se plantea una propuesta de valor para FIA, la cual da los primeros indicios para la formulación y diseño de la estrategia.

5.1. Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

Los atributos que valoran los clientes de FIA y de otras agencias del estado (CONICYT y CORFO) con un rol similar al de FIA son los siguientes:

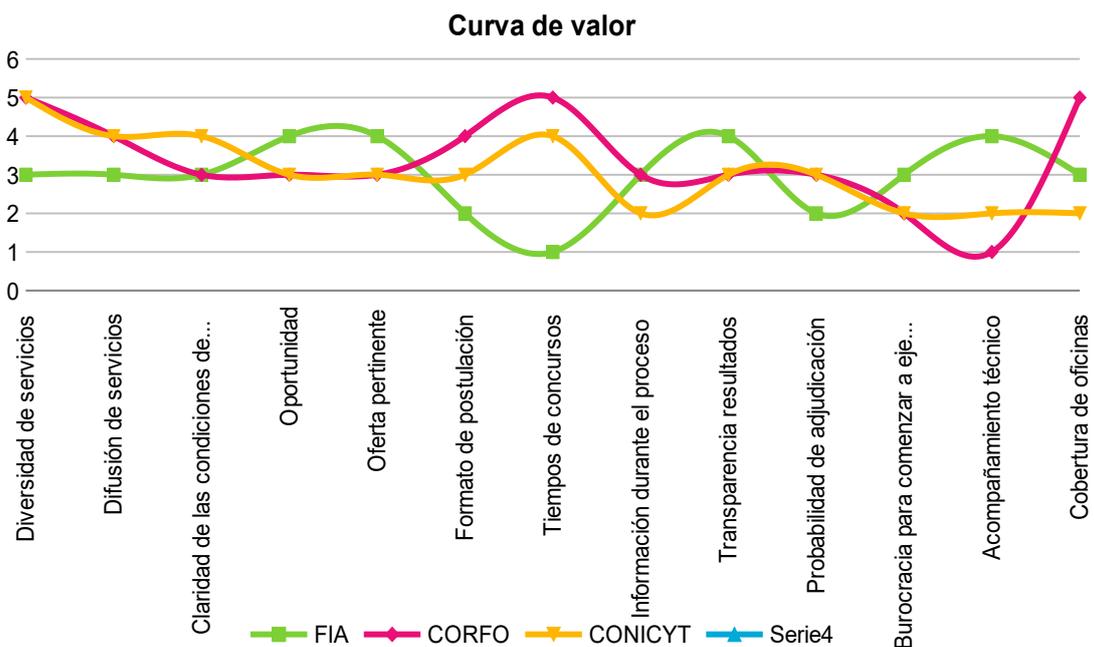
- 1. Diversidad de servicios:** número de servicios a disposición, a nivel regional y por tipos de clientes.
- 2. Difusión de los servicios:** que tanto se dan a conocer los servicios cuando se activan.
- 3. Claridad de las condiciones de los fondos concursables:** que tan claros son los requisitos y condiciones para acceder a fondos concursables.
- 4. Oportunidad:** capacidad que tiene la institución para responder oportunamente a coyunturas y a las solicitudes de los mandantes.
- 5. Oferta pertinente:** capacidad de la institución de adaptar sus servicios con el fin de ofrecer a la ciudadanía una solución a la medida, por requerimientos del entorno y que los mandantes lo soliciten.
- 6. Formatos de postulación:** que tan amigables son los formatos de postulación. Se valora que no sean procesos burocráticos para postular a un servicio.
- 7. Tiempos de los concursos:** Tiempo desde que el cliente envía su postulación y se entera del resultado, quedando seleccionado o no.
- 8. Información durante el proceso:** El usuario valora que se le informe de las etapas que van ocurriendo durante el proceso del concurso.
- 9. Transparencia de los resultados:** El usuario valora que se le entregue información detallada de los resultados de un fondo concursable.

- 10. Probabilidad de adjudicación:** que tan probable es que el usuario se adjudique un fondo concursable. Esto está directamente relacionado con el presupuesto disponible, a mayor presupuesto, mayor cantidad de potenciales beneficiarios.
- 11. Burocracia para comenzar a recibir fondos:** se valora que no existan muchos impedimentos administrativos para comenzar a recibir el beneficio.
- 12. Acompañamiento técnico:** orientación prestada al cliente que, a raíz de un fondo concursable, se encuentra ejecutando un proyecto para que este llegue al éxito.
- 13. Cobertura de oficinas:** número de oficinas distribuidas a lo largo del país, disponibles para los clientes finales.

Para efectos de mostrar cómo se encuentra FIA en comparación con otras agencias, se toma como “competidores” a CORFO y CONICYT, agencias del estado co-financiadoras de iniciativas de I+D.

La Figura 6 muestra los resultados obtenidos de una evaluación discrecional realizada por profesionales de FIA que conocen los servicios de FIA y que han trabajado en CORFO y CONICYT.

Figura 6: Curva de valor FIA



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 6, FIA no es bien evaluado en tiempos de los concursos lo cual debe ser abordado por mejoras en procesos y en digitalización.

Por otra parte, se puede observar en la misma figura 6, que FIA está mejor evaluado en comparación a CORFO y CONICYT en transparencia de resultados, en oportunidad, oferta pertinente y en acompañamiento técnico, factores que se deben mantener e incluso fortalecer.

5.2. Selección de atributos clave

De acuerdo con el análisis de la curva de valor presentada en la Figura 6, se determina que los atributos clave para la propuesta de valor son los siguientes:

1. Oportunidad:

FIA es reconocido por su capacidad de respuesta ante coyunturas, ofreciendo y adaptando sus servicios en pos de responder oportunamente a factores que afecten directamente al sector. Esta rapidez en la capacidad de respuesta es muy valorada por instituciones mandantes como los son los Gobiernos Regionales, ya que confían en FIA para atender brechas urgentes o coyunturales.

2. Pertinencia:

FIA es reconocido por generar propuestas de servicios que son a la medida de lo que necesita un mandante. Se levantan los requerimientos en conjunto (FIA, mandante y usuarios), se detectan las necesidades y luego se diseña una propuesta al mandante para poder atender a las necesidades detectadas, por lo que el servicio termina siendo muy pertinente para el público objetivo.

3. Transparencia de resultados:

Generar una confianza en torno a la entrega de resultados de los concursos y estar abiertos a cualquier consulta de la ciudadanía y dar acceso a la información solicitada. Este atributo se escoge porque es muy exigido por parte de los clientes, como agencia del estado debemos cumplir con el deber de informar y dar acceso a la información interna.

Se han dejado afuera de la selección 4 atributos por razones presupuestarias, estos son los siguientes: Diversidad de servicios a disposición de la ciudadanía, Difusión de los servicios, Probabilidad de adjudicación, Cobertura de oficinas. Lo anterior, dado que el presupuesto de FIA es mucho menor en comparación al de CORFO y CONICYT, por lo tanto, cuenta con una cantidad bastante menor de servicios, de oficinas, de presupuesto para adjudicar, etc. FIA no puede prometer hoy competir en torno a esos atributos ya que los “competidores” tienen una mayor ventaja competitiva en términos presupuestarios.

Otros 6 atributos que tampoco fueron seleccionados para ser parte de la propuesta de valor puesto a que FIA, a pesar de colocar esfuerzos en estos ámbitos, no son valorados por el cliente a comparación de CORFO y CONICYT. Estos atributos son: Claridad de las condiciones de los fondos concursables, Formatos de postulación, Tiempos de los concursos, Información durante el proceso, Burocracia para comenzar a recibir fondos, Acompañamiento técnico.

5.3. Declaración de la Propuesta de Valor

De acuerdo con los atributos seleccionados se plantea la siguiente propuesta de valor para FIA:

“Trabajamos de forma articulada para fomentar una cultura de innovación, poniendo a disposición de la ciudadanía servicios **oportunos, pertinentes y transparentes**”.

El atributo “oportuno” deberá ser capaz de entregar a los usuarios y clientes de FIA, un servicio en el momento justo en que se requiere resolver la problemática.

El segundo atributo, “pertinente”, deberá ser capaz de entregar a los usuarios y clientes de FIA, un servicio acorde a sus necesidades, ajustado, a la medida de lo que el usuario o cliente quiere resolver.

Ambos atributos mencionados anteriormente se pueden medir por medio del nivel de satisfacción al cliente, ya que debe dar una mirada desde la perspectiva de clientes.

Por último, el atributo “transparente” deberá ser capaz de entregar a los usuarios y clientes de FIA, servicios con procesos claros de cara al cliente, con sentido de rendición de cuentas. Este atributo se puede medir por medio de las solicitudes por medio de Ley de Transparencia, en donde se puede inferir que, si hay un aumento en las solicitudes, es que hay procesos menos claros o transparentes, lo que genera inquietudes y dudas a los usuarios y clientes.

5.4. Descripción de la estrategia de la empresa

La estrategia que se propone para FIA estará en torno a cumplir con su propuesta de valor, ofrecer un servicio oportuno, pertinente y transparente, a través de incentivos a los equipos competentes para cumplir con estos atributos de la propuesta de valor.

FIA, además de diferenciarse en los tres atributos de su propuesta de valor, al ser una institución pública, debe especializarse en eficiencia y eficacia en la colocación de los recursos, esto con 2 fines muy relevantes. El primero es que, al lograr que los colaboradores de FIA trabajen en pos de un objetivo de colocar los recursos con eficiencia y eficacia, a las instituciones mandantes a las cuales se les solicita presupuesto, se les informan mejores resultados, puesto a que se logra realizar mayores actividades con el mismo presupuesto, lo que para los Gobiernos Regionales, por ejemplo, se traduce en rentabilidad, generando una mayor relación de confianza entre FIA y GORE, lo que de cierta forma asegura ingresos a FIA.

Otra cosa también muy importante es que FIA debe orientar sus esfuerzos en la generación de alianzas y buenas relaciones con los Gobiernos Regionales. Esto se puede lograr realizando ciertas actividades clave con ellos, como las reuniones de levantamiento de necesidades en conjunto con ellos, diseñar un paquete de servicios ajustado a lo que necesitan y a la realidad de cada región, las reuniones de presentación del trabajo de FIA en los últimos años,

mostrando la inversión de FIA en la región, beneficios obtenidos y sugerencias de trabajos futuros en la región. Con esto FIA debiera buscar soluciones a la medida a cada región y articularse para resolverlas. Los Gobiernos Regionales buscan tener resultados efectivos, soluciones oportunas y pertinentes, por lo que FIA, por sus características, es un buen actor para realizar lo que quieren.

El hecho de que los Gobiernos Regionales accedan a trabajar con FIA y a forjar una estrecha relación de trabajo en pos de las regiones, permite que FIA pueda apalancar recursos, trabajar y mostrar resultados, dilucidando un horizonte estable de trabajo con la región.

Por otro lado, un segundo objetivo, derivado directamente del primero, es que, al obtener mayores ingresos, el cliente directo de FIA se ve beneficiado con mayores posibilidades de acceder a servicios, lo que contribuye con una mayor valoración de la institución y su propuesta de valor.

CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIOS

En esta sección del documento se describirá el modelo de negocios de FIA con la metodología del lienzo Canvas de Alexander Osterwalder (2004). Este modelo de negocios expondrá el modelo de negocios actual de FIA, para luego hacer las recomendaciones para alinear el modelo de negocios con la nueva estrategia que se propone.

6.1. Descripción del modelo de negocio

A modo de exponer gráficamente el modelo de negocios de FIA, se utilizará la metodología Canvas:

Figura 7: Lienzo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE	RELACIÓN CON	SEGMENTOS DE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobiernos regionales ✓ Ministerio de economía ✓ Subsecretaría de Agricultura ✓ MINCIENCIA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones con gobiernos regionales ✓ Levantamiento de necesidades de usuarios ✓ Diseño de instrumentos ✓ Operación servicio de redes ✓ Operación servicio información ✓ Operación servicio de capacitación ✓ Operación servicio de incentivo financiero 	<p><i>“Trabajamos de forma articulada para fomentar una cultura de innovación, poniendo a disposición de la ciudadanía servicios oportunos, pertinentes y transparentes”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal, asistencia en oficinas. ✓ Automatizada, por medios de canales digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidades, Centros Tecnológicos y Consultoras ✓ Empresas del sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada. ✓ Escolares, jóvenes y adultos que buscan innovar en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos humanos ✓ Tecnologías de Información ✓ Recursos económicos 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sitio web ✓ Plataforma ✓ Presencial 	

<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Subtítulo 21: gastos en personal (remuneraciones) ✓ Subtítulo 22: bienes y servicios (prestaciones de servicios) ✓ Subtítulo 24: transferencias corrientes (servicio incentivo financiero y redes) ✓ Subtítulo 31: inversiones (compras de sistemas, vehículos, etc) 		<p style="text-align: center;">FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenios regionales ✓ Convenio con ministerio de economía ✓ Ley de presupuestos Minagri 		

Fuente: Elaboración propia

6.2. Descripción y análisis del modelo de negocio

A continuación, se describe cada uno de los elementos del modelo de negocios anteriormente expuesto.

1. Propuesta de valor:

La propuesta de valor que se propone para FIA en el marco de la estrategia es: “Trabajamos de forma articulada para fomentar una cultura de innovación, poniendo a disposición de la ciudadanía servicios oportunos, pertinentes y transparentes”. Cabe mencionar que FIA no cuenta con una propuesta de valor formal, por lo que la anterior corresponde a la que se propone para la planificación estratégica. Esta propuesta de valor busca que los mandantes confíen y se planteen trabajar con FIA en el largo plazo, esto por medio demostrar la capacidad que tiene FIA por responder rápidamente ante coyunturas, adaptando y “diseñando a la medida” sus servicios, esto significa ofrecer propuestas oportunas y pertinentes, siempre teniendo como prioridad la transparencia de los servicios.

2. Segmento de cliente:

Los clientes de FIA son universidades, centros tecnológicos, consultoras, empresas, personas (escolares, jóvenes y adultos). Lo que tienen en común todos estos segmentos es que buscan innovar en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada, sin embargo, son todos muy distintos, son personas jurídicas, naturales, públicos, privados, de distintos rangos etarios y estratos socioeconómicos, de todas las regiones del país.

FIA ofrece actualmente lo siguiente para cada segmento de cliente:

- A las universidades, centros tecnológicos y consultoras: servicio de incentivo financiero orientado a financiar proyectos de innovación en conjunto con empresas, entiendo que la universidad, el centro tecnológico o la consultora tiene las competencias para formular y ejecutar un proyecto de innovación, pero es la empresa quien se beneficia de esa innovación. Este mismo segmento es quien es

contratado como servicio de terceros de FIA para operativizar el servicio de capacitación y redes.

- A las empresas pequeñas, medianas y grandes: servicio de incentivo financiero orientado a financiar proyectos de innovación directamente a las empresas.
- A los escolares: servicio de capacitación orientado a explorar metodologías de innovación en alianza con sus liceos, generando proyectos innovadores a nivel de prototipo.
- A los jóvenes: servicio de capacitación orientado a desarrollar herramientas de gestión de negocios innovadores.
- A los adultos: servicio de capacitación orientado a formar en innovación para la formulación de proyectos.

El servicio de redes es transversal para todos los segmentos de clientes, ofreciendo instancias presenciales para promover la vinculación y colaboración—en Chile o en el extranjero- entre las empresas, el mundo público, la comunidad científica y tecnológica de innovación, para poner en marcha innovaciones.

El servicio de información también es transversal para todos los segmentos, poniendo a disposición información (libros, estudios, bases de datos, documentos programáticos) generada por la institución, ejecutores u otros actores del sector, para fomentar una cultura de innovación.

El propósito de FIA es: “Contribuir a aumentar la tasa de innovación de las empresas agrícolas”, lo cual conlleva a diseñar servicios que apoyen el cumplimiento del propósito. Las personas, son o serán parte de una empresa. Por otro lado, las universidades, centros tecnológicos y consultoras son quienes tienen la capacidad de operación y competencias para poner en práctica un proyecto de innovación, por lo que el fin último y principal cliente de FIA son las empresas del sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada.

3. Relación con clientes:

FIA mantiene dos tipos de relaciones con sus clientes: presencial y digital. FIA cuenta con 8 oficinas regionales, en donde se puede hacer atención presencial a los usuarios. Por otro lado, el contacto digital con los usuarios se hace a través de las redes sociales de FIA (Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn) y por medio de canales de consultas y preguntas que es directo en el sitio web de FIA en la sección “contáctanos” y por medio del mail oficial fia@fia.cl.

4. Socios clave:

Los socios clave de FIA son los Gobiernos regionales, Ministerio de economía, Subsecretaría de Agricultura y el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

La Subsecretaría de agricultura es el principal mandante de FIA, recibe recursos directamente desde esta entidad por ley de presupuestos y es la subsecretaría quien mide y evalúa la gestión de FIA.

El Ministerio de economía también es un mandante y se reciben recursos por ley de presupuesto, pero en una menor porción en comparación a la Subsecretaría (77% de los recursos por ley de presupuestos, provienen de la Subsecretaría de agricultura).

Por otro lado, los Gobiernos regionales son mandantes y a la vez podrían considerarse como clientes, pues con ellos hay una relación de dar cuentas y a la vez de ofrecer servicios a la medida, por lo que hay una necesidad que satisfacer y reportarles los avances.

5. Actividades clave:

Como actividades clave, actualmente se consideran para FIA las reuniones con gobiernos regionales y el diseño de instrumentos.

En primer lugar, como actividad clave para FIA son las reuniones que se hacen con los Gobiernos Regionales, las cuales son principalmente para mostrar resultados o para negociar nuevos recursos para FIA. Estas reuniones, que se

consideran estratégicas, si son exitosas van generando una estrecha relación de FIA con cada Gobierno Regional, lo cual permite tener horizontes de trabajo a largo plazo. De no resultar exitoso este tipo de encuentros, puede resultar en que FIA no obtenga recursos por una o varias administraciones, lo cual ha pasado en anteriores ocasiones.

Por otro lado, el diseño de instrumentos es una actividad clave, puesto que es donde se diseña uno de los servicios que más buscan los clientes, que es el incentivo financiero. El incentivo financiero se materializa en instrumentos, hoy en día FIA cuenta con el instrumento de proyectos de innovación, giras, eventos, consultorías y proyectos de jóvenes innovadores. Estos instrumentos son diseñados en base a evidencia y en base a un problema específico que se quiere resolver. El diseño de estos instrumentos del servicio financiero está a cargo del área de diseño de instrumentos que depende de la Unidad de Desarrollo Estratégico. Esta área ocupa la metodología teoría de cambio, usada también por la división de innovación del MINCIENCIA (antes parte del ministerio de economía). Esta metodología permite justificar la inversión del estado en distintos instrumentos de intervención pública. En primer lugar, se detecta un problema, ya sea por algún supuesto generalizado por alguna región, por información que surge dentro del ministerio o por el área de información de FIA que hace vigilancia. Este problema, es investigado por el área de diseño de instrumento y se busca justificar por qué es un problema para el sector, por qué FIA podría contribuir y cuantificar el problema. Con esos antecedentes se plantea una hipótesis, la cual al término de la ejecución del proyecto se confirma o su desecha en base a la medición por los indicadores diseñados para el instrumento. En conjunto con la hipótesis se plantea el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados esperados y las características del instrumento.

El diseño de ellos es primordial puesto a que estos deben responder de forma efectiva a la brecha que se quiere resolver. Si un instrumento no muestra resultados positivos para resolver la brecha, entonces debe ser rediseñado o dejar de ofertarse.

6. Recursos:

Los recursos necesarios para poder operar actualmente son los recursos humanos y económicos. El recurso Humano en FIA se considera que es el capital más importante, se cuenta con profesionales con una vasta experiencia en agricultura, y en conocer el sector, sin embargo, el equipo se encuentra concentrado en ámbitos del conocimiento agrarios dejando en desmedro el ámbito de negocios del sector económico agrario.

Los recursos económicos se consideran clave para FIA ya que de no contar con los recursos transferidos y en las cuentas de FIA, no puede operar, al ser una fundación sin fines de lucro el único ingreso percibido por FIA es desde sus mandantes.

7. Canales:

Los canales por el cual se entregan los servicios de FIA son, por medio del sitio web, en el caso del servicio de información. En el sitio web de FIA está disponible la biblioteca digital de FIA, bases de datos y el OPIA (Observatorio para la Innovación Agraria).

El servicio de capacitación y el servicio de redes, se entrega de forma presencial, puesto a que son cursos y talleres con actividades didácticas presenciales.

El servicio financiero, una parte de ella se realiza a través de plataforma, que básicamente es la rendición de los recursos, pero la supervisión y acompañamiento se realiza de forma presencial en terreno.

8. Estructura de costos:

El principal egreso, en términos anuales, de FIA es en gastos de personal (subtitulo 21) en un 38%, esto se debe principalmente que los servicios de FIA son generados netamente por el capital humano que tiene.

El 34% de los recursos se gastan en las transferencias corrientes, que corresponde directamente a los recursos entregados por el servicio de incentivo financiero y parte del servicio de redes.

El 28% de los recursos se gastan en bienes y servicios, que corresponden a los gastos por el servicio de capacitación, información y parte del servicio de redes.

Por último, el 1% se gasta en inversiones, que corresponden a los gastos por remodelaciones de infraestructuras, equipos y sistemas informáticos, entre otros gastos.

9. Fuente de ingresos:

Los ingresos de FIA provienen por ley de presupuestos a través del Ministerio de economía y desde la Subsecretaría de agricultura, estos recursos deben ser gastados en el año presupuestario. En adicional, FIA recibe recursos de fuentes regionales, negociando y diseñando soluciones a la medida de cada región, si esta negociación y propuesta tiene éxito, FIA recibe los recursos, los cuales se pueden gastar durante los años que tenga vigencia el convenio.

6.3. Captura de valor del modelo de negocio

FIA es una institución pública, donde a diferencia del sector privado, el valor se crea en el cumplimiento de su misión para un bien común de la ciudadanía y no con el fin último de aumentar rentabilidades. La creación de valor de las entidades públicas reside en tener una institución con servicios y/o programas que busquen la satisfacción, mejora de calidad de vida y bienestar de la ciudadanía.

El principal problema público que esta agencia aborda es la baja tasa de innovación de las empresas vinculadas al sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada. Este problema se explica por factores de costos (falta de fondos propios, falta de financiación externa a empresas), factores de redes (hay dificultad para encontrar socios en cooperación para el

desarrollo de productos y procesos), por factores de conocimientos (falta información sobre tecnología y mercados) y por falta de personal calificado.

Figura 8: Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

La Figura 8, grafica las causas del problema, “baja tasa de innovación de las empresas del sector agrícola” mencionadas anteriormente, y el efecto final de este problema: que el sector agrario sea poco competitivo.

FIA es la agencia del Estado creada para resolver el problema público expuesto anteriormente, esto se traduce en el propósito institucional: “Contribuir a aumentar la tasa de innovación de las empresas agrícolas”. El resolver esta problemática aporta un valor al sector en hacerlo más competitivo, ya que los servicios que FIA entrega hacen frente a las causas y contribuyen a disminuir los efectos, es decir, aumenta la productividad, aumenta la probabilidad de innovar y además aumentan los productos con valor agregado para exportación, lo que en conjunto aportan a que el sector agrario sea más competitivo.

En el marco de lo anterior, FIA ofrece los servicios de Incentivo financiero, Capacitación, Redes e Información. Con estos servicios FIA hace frente al problema de carácter público, agregando valor a la propia ciudadanía.

En base a lo anterior en esta sección se proponen los siguientes cambios a algunos de los componentes del modelo de negocios, con tal de capturar el mayor valor posible.

1. Socios clave:

Se recomienda fortalecer y mantener la relación de socio clave con la subsecretaría y tener una estrecha relación a modo de poder realizar gestiones de manera flexible y más rápida para realizar el grueso de las actividades de FIA, finalmente son quienes entregan la mayoría del presupuesto con el que FIA opera.

En segundo lugar, se recomienda considerarse como un socio clave al MINCIENCIA, recién creado. Este ministerio es el que hoy está coordinando todas las acciones del sistema de innovación chileno, el estar en alianza con ellos permitiría que FIA pueda articularse de mejor forma con las otras entidades del sistema nacional de innovación.

2. Actividades clave:

FIA debe incorporar a sus actividades clave la optimización de procesos para impactar en las operaciones de todos los servicios, de esta forma generar eficiencia operacional.

Esto se puede lograr identificando los procesos que se pueden mejorar, repensar el proceso identificado, proponer los cambios, implementarlos y ver el primer ciclo de aprendizaje para volver a ajustar el proceso y generar un segundo ciclo de aprendizaje, hasta que quede en el punto óptimo.

La importancia de tener como actividad clave la optimización de procesos radica en que la eficiencia operacional permite realizar más acciones o

actividades al menor costo. FIA al poder realizar más acciones puede aumentar su impacto.

3. Recursos:

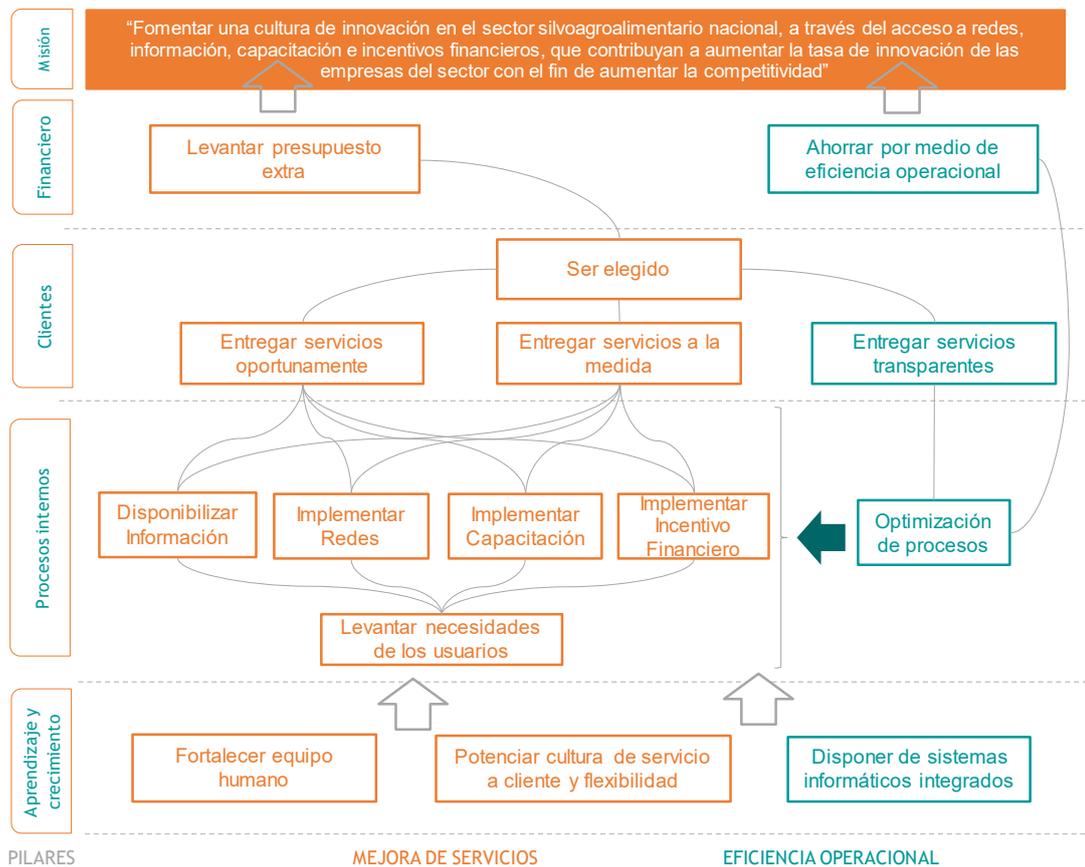
Para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor, se recomienda considerar las tecnologías de información como recurso clave. Esto en el sentido de poder atender a los usuarios de una forma más eficiente, rápido y fácil. Esto significa colocarlo como un pilar fundamental para las operaciones, asignar recursos, planificar y medir su efectividad.

CAPÍTULO VII: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN

En esta sección se definirán los objetivos estratégicos para FIA, junto con sus respectivos desempeños e iniciativas estratégicas.

A continuación, se elabora un mapa estratégico, basado en el modelo de Kaplan y Norton (2004), el cual permite visualizar de manera gráfica la estrategia de FIA, en base a 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.

Figura 9: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico expuesto en la figura 9, plantea como base la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en la cual se deja constancia que las personas son la base de la estrategia de FIA, ya que a través de ellas se ponen a

disposición los servicios de FIA. Se indica potenciar la cultura de la organización para fomentar la vocación de servicio a cliente y la flexibilidad al momento de trabajar. Además, se indica disponer de sistemas informáticos integrados que permita sostener la operación de FIA de una forma eficiente.

La perspectiva procesos internos plantea trabajar transversalmente en la optimización de procesos, de manera de colaborar con la eficiencia operacional, además de implementar los 4 servicios de FIA: Incentivo Financiero, Redes, Capacitación e Información.

Por último, la perspectiva de clientes plantea cumplir con la propuesta de valor a través de la entregar los servicios de forma oportuna, desarrollar los servicios de FIA a la medida del mandante, y generar una relación de confianza con el mandante (transparencia), con el último fin de ser elegido.

La perspectiva financiera plantea 2 objetivos de diferentes ámbitos, levantar recursos extra, que permite a FIA crecer en términos presupuestarios y territoriales, y el de ahorro por medio de eficiencia operacional.

Los desempeños de cada objetivo se exponen en la Tabla 5.

Tabla 5: Desempeños de los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Desempeño
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer equipo humano	Fortalecer las competencias de los trabajadores de FIA y que puedan ser capaces de contribuir a la mejora continua de los servicios de FIA.
	Potenciar cultura de servicio a cliente y flexibilidad	Fortalecer la cultura organizacional de FIA en torno a tener un comportamiento de flexibilidad ante las coyunturas y solicitudes urgentes, a colaborar entre las unidades y equipos para poder lograr los objetivos, y lo más importante a tener vocación de servicio a cliente, lo que significa atender a todo usuario o mandante como un cliente.
	Disponer de sistemas informáticos integrados	Tener en FIA sistemas informáticos integrados y no funcionando como islas, de manera de eficientar y disminuir

Perspectiva	Objetivo	Desempeño
		tiempos por procesos extras que implica tenerlos como están hoy, con el fin último de mejorar la toma de decisiones.
Financiera	Levantar presupuesto extra	Ofrecer cada año, nuevas propuestas de servicios a Gobiernos Regionales, y a otras agencias o del estado, y que estos sean contratados generando nuevos convenios y presupuesto extra.
	Ahorrar por medio de eficiencia operacional	Generar ahorro en costos (disminución de papelería y tiempos de ejecución de los procesos), gracias a la eficiencia operacional de la institución.
Procesos internos	Optimización de procesos	Digitalización de procesos internos, disminución de tiempo de ejecución de procesos y ajuste a los procedimientos de la institución con el fin de optimizarlos.
	Levantar necesidades de los usuarios	Ejecutar los talleres de levantamiento de necesidades por parte de los usuarios con la mayoría de los invitados, quienes son elegidos estratégicamente para cumplir un rol en el taller.
	Disponibilizar información	Ejecutar las actividades de la planificación del servicio de información.
	Implementar Redes	Ejecutar las actividades de la planificación del servicio de redes.
	Implementar Capacitación	Ejecutar las actividades de la planificación del servicio de capacitación.
	Implementar Incentivo Financiero	Ejecutar las actividades de la planificación del servicio de información.
Clientes	Entregar servicios oportunamente	Se espera que FIA cumpla con uno de los atributos de la propuesta de valor que es entregar el servicio en el momento oportuno para los clientes y que sea valorado por ellos mismos.
	Entregar servicios a medida	Se espera que FIA cumpla con uno de los atributos de la propuesta de valor que es entregar servicios a la medida para los clientes y que sea valorado por ellos mismos.
	Entregar servicios transparentes	Se busca generar que los mandantes tengan confianza en trabajar con FIA en un horizonte de largo plazo, teniendo en

Perspectiva	Objetivo	Desempeño
		consideración que es una institución que es capaz de responder rápida y flexiblemente ante coyunturas y emergencias.
	Ser elegido	Se espera que FIA siempre esté en la mente de: los mandantes para para ejecutar los diferentes programas y presupuestos de los mandantes y de los usuarios para acceder a sus servicios.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se plantean iniciativas estratégicas para ayudar a cumplir con los objetivos planteados en el mapa.

- 1. Elaborar e implementar plan de capacitaciones:** Aplicar una encuesta a principio de año que recoja las necesidades de capacitación de toda la institución, luego priorizar las capacitaciones que aportan en desempeñar su rol y que son las más urgente de acuerdo con el resultado del desempeño. Esto permite ser eficiente en el plan de capacitaciones, y fortalecer las competencias de acuerdo con lo que realmente se necesita.
- 2. Hacer talleres internos para dar a conocer la estrategia y Feedback:** Contratar una consultora que realice talleres para mejorar y potenciar una cultura en torno al cliente y para aprender y aplicar flexibilidad en el trabajo.
- 3. Elaborar e implementar plan informático:** Contar con plan informático anual que permita planificar, presupuestar y ejecutar actividades para fortalecer sistemas informáticos e integrarlos, así como evaluar su capacidad de mejorar la toma de decisiones de los cargos que los ocupan.
- 4. Elaborar e implementar plan de mejoras:** Incorporar dentro de las actividades de la ejecución de cada servicio, una metodología de levantamiento de mejoras para luego planificar e implementar mejoras para digitalizar procesos e integración de sistemas informáticos. Esto permite apoyar también la elaboración de planes de trabajo asociado a los puntos de mejora que hay que trabajar en cada unidad.
- 5. Ejecutar un taller de planificación anual:** Este taller deberá tener como propósito mejorar las competencias y entregar herramientas para hacer los

planes de trabajo anual de cada unidad. Estos planes de trabajo deberán contener en detalle la planificación de actividades, encargados y presupuesto asignado.

- 6. Realizar estudio de satisfacción de clientes:** Con el apoyo de una consultora, definir la metodología para realizar el estudio de satisfacción de clientes y la implementación de esta actividad dentro de los servicios. Esto para apoyar el levantamiento de información asociada a los indicadores.
- 7. Generar e implementar estrategia de comunicaciones:** Diseñar y ejecutar un plan de comunicaciones hacia los clientes y usuarios sobre FIA dando a conocer su oferta de servicios, las noticias y novedades de cara al usuario. Esto permite abordar una de las debilidades detectadas, que es dar a conocer a la institución.
- 8. Generar estrategia de posicionamiento:** Diseñar, planificar y presupuestar una estrategia de posicionamiento y difusión de FIA que permita entregar el correcto mensaje y propuesta de valor a los mandantes.
- 9. Visitar a Gobiernos Regionales:** Instalar costumbre de visitar presencialmente a cada Gobierno regional cada inicio de año, para reportar avances, planificación y ofrecer servicios. De esta manera se espera fortalecer el vínculo con los Gobiernos Regionales, y poder tener una mayor sensibilidad respecto de sus necesidades para formular servicios a la medida y que por ende sean efectivos, haciendo a FIA un elegible.
- 10. Elaborar plan de aumento de presupuesto:** A partir de la planificación anual, y en el marco de la planificación estratégica, se deberá elaborar un plan de aumento de presupuesto.

En la Tabla 6, presenta el cruce entre las iniciativas estratégica y los objetivos de la institución.

Tabla 6: Objetivos e iniciativas estratégicas

Objetivo /Iniciativa	Elaborar e implementar plan capacitaciones	Hacer talleres internos para conocer la estrategia y Feed	Elaborar e implementar plan informático	Elaborar e implementar plan mejoras	Ejecutar un taller de planificación anual	Realizar estudio de satisfacción de clientes	Generar e implementar estrategia de comunicación	Generar e implementar estrategia de posicionamiento	Visitar a Gobiernos Regionales	Elaborar plan de aumento de presupuesto
Fortalecer equipo humano	x									
Potenciar cultura de servicio a cliente y		x								
Disponer de sistemas informáticos integrados			x							
Optimización de procesos				x						
Levantar necesidades de los usuarios							x			
Disponibilizar información				x	x					
Implementar Redes				x	x					
Implementar capacitación				x	x					
Implementar Incentivo Financiero				x	x					
Entregar servicios oportunamente						x				
Entregar servicios a la medida						x				
Entregar servicios transparentes							x			
Ser elegido								x	x	
Levantar presupuesto extra								x		x
Ahorrar por medio de eficiencia operacional										

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN

En esta sección del documento se elaborará un Cuadro de Mando Integral (CMI) en base a la metodología de Kaplan y Norton, con el fin de medir el trabajo que realiza la institución y la estrategia a implementar. A continuación, se presenta el CMI por cada perspectiva del mapa estratégico:

Tabla 7: CMI perspectiva misión

Misión	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Fomentar una cultura de innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada, a través del acceso a redes, información, capacitación e incentivos financieros, que contribuyan a aumentar la tasa de innovación de las empresas del sector con el fin de aumentar la competitividad	% de empresas clientes de FIA que declaran haber realizado más innovaciones en un año	$\frac{N^{\circ} \text{ empresas con nuevas innovaciones}}{N^{\circ} \text{ total de empresas encuestadas}} \times 100$	>=60%	anual
	% de empresas clientes de FIA que declaran haber aumentado empleo (nuevos cargos) en un año	$\frac{N^{\circ} \text{ empresas con nuevos cargos}}{N^{\circ} \text{ total de empresas encuestadas}} \times 100$	>=60%	anual
	% de empresas clientes de FIA que declaran haber aumentado sus ventas en un año	$\frac{N^{\circ} \text{ empresas con aumento en ventas}}{N^{\circ} \text{ total de empresas encuestadas}} \times 100$	>=60%	anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: CMI perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Levantar presupuesto extra	Presupuesto extra Mínimo	<i>Monto en pesos del presupuesto extra al asignado por ley de presupuestos</i>	$\geq \$400.000.000$	anual	Generar e implementar estrategia de posicionamiento Elaborar plan de aumento de presupuesto
Ahorrar por medio de eficiencia operacional	% de ahorro	$\frac{\text{Monto total ahorrado}}{\text{Presupuesto total (ley de presupuesto)}} \times 100$	$\geq 1\%$ año 1 $\geq 2\%$ año 2 $\geq 3\%$ año 3 Progresivo al 5%	anual	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: CMI perspectiva clientes

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Entregar servicios oportunamente	Nivel de servicio oportuno <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^\circ \text{ de respuestas de la pregunta con nota } > 6}{N^\circ \text{ total de encuestas}} \times 100$	$\geq 90\%$	anual	
Entregar servicios a la medida	Nivel de servicio pertinente <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^\circ \text{ de respuestas de la pregunta con nota } > 6}{N^\circ \text{ total de encuestas}} \times 100$	$\geq 90\%$	anual	Realizar estudio de satisfacción de clientes
Entrega de servicios	Solicitudes de información por ley de transparencia	<i>N° de solicitudes de información</i>	≤ 3	semestral	Generar e implementar estrategia de

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativas
transparentes		<i>por Ley de Transparencia</i>			comunicaciones
	% de aumento de usuarios	$\frac{N^{\circ} \text{ nuevos usuarios}}{N^{\circ} \text{ total de usuarios}} \times 100$	>=5%	anual	Generar e implementar estrategia de posicionamiento
Ser elegido	% de propuestas resultantes en convenios	$\frac{N^{\circ} \text{ nuevos convenios}}{N^{\circ} \text{ total de propuestas ofrecidas}} \times 100$	>=80%	anual	Visitar a Gobiernos Regionales Generar estrategia de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: CMI perspectiva procesos internos

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativas
	Ajuste de procedimientos	$\frac{N^{\circ} \text{ de procedimientos revisados y ajustados}}{N^{\circ} \text{ de procedimientos seleccionados para digitalizar}} \times 100$	>=3	semestral	
Optimización de procesos	% procesos digitalizados	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos digitalizados}}{N^{\circ} \text{ total procesos seleccionados para digitalizar}} \times 100$	>=90%	anual	Elaborar e implementar plan de mejoras
	% disminución de tiempo	$\frac{(\text{tiempo prom. inicial}) - (\text{tiempo prom. actual})}{\text{tiempo prom. inicial}} \times 100$	>=10%	anual	
Levantar necesidades de los usuarios	% asistencia a talleres de usuario	$\frac{N^{\circ} \text{ total de asistentes}}{N^{\circ} \text{ total de invitados}} \times 100$	>=90%	Cada vez	
	% de necesidades vinculadas al documento estratégico regional	$\frac{N^{\circ} \text{ de necesidades vinculadas a documento estratégico}}{N^{\circ} \text{ total de necesidades levantadas}} \times 100$	>=90%	Cada taller de levantamiento	Generar e implementar estrategia de comunicaciones
Disponibilizar información	Cumplimiento plan de servicio de información	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades cumplidas}}{N^{\circ} \text{ total de actividades}} \times 100$	100%	anual	Ejecutar un taller de planificación anual

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Implementar Redes	% talleres ejecutados	$\frac{N^{\circ} \text{ de talleres ejecutados}}{N^{\circ} \text{ total de talleres planificados}} \times 100$	>= 95%	anual	
Implementar capacitación	% capacitaciones ejecutadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ total de capacitaciones planificadas}} \times 100$	>= 95%	anual	Elaborar e implementar plan de mejoras
Implementar Incentivo Financiero	% concursos y licitaciones ejecutados	$\frac{N^{\circ} \text{ de concursos y licitaciones ejecutados}}{N^{\circ} \text{ total de concursos y licitaciones planificadas}} \times 100$	>= 95%	anual	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: CMI perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Fortalecer equipo humano	Cumplimiento plan de capacitaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades cumplidas}}{N^{\circ} \text{ total de actividades planificadas}} \times 100$	100%	anual	Elaborar e implementar plan de capacitaciones
Potenciar cultura de servicio a cliente y flexibilidad	Nivel de compromiso con el cliente. <i>NOTA: Pregunta 1 de la Encuesta de Cultura Organizacional: ¿Mis compañeros son flexibles ante situaciones adversas con tal de cumplir con el cliente? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas con nota} > 6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual	Hacer talleres internos para dar a conocer la estrategia y Feedback
Disponer de sistemas informáticos	% Disponibilidad de los sistemas	$\frac{\text{Tiempo total en horas de los sistemas en funcionamiento}}{730 \text{ horas}} \times 100$	100%	mensual	Elaborar e implementar plan informático

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativas
integrados	Nivel de calidad de la integración de los sistemas. NOTA: Encuesta satisfacción Área de informática: ¿La integración de los sistemas le es útil para la toma de decisiones en su cargo? (nota con escala de 1 a 7)	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas con nota} > 6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

En esta sección del documento se explican las principales funciones y objetivos, de todas las unidades de FIA y sus áreas, y se detallan cuáles de ellas son relevantes para el cumplimiento de la estrategia.

Posteriormente, se elige el atributo “servicio a la medida” de la propuesta de valor, el cual se aplica para el servicio de incentivo financiero y se muestra gráficamente la secuencia de actividades para cumplir con dicho atributo.

Por último, a partir del flujo de actividades, se seleccionan 2 unidades para el diseño de los tableros de control, junto con los principales desafíos en términos de alineamiento que se deben abordar para cumplir con la estrategia de la institución.

9.1. Explicación de las funciones de la UEN

FIA cuenta con 5 unidades de gestión, 3 de ellas de negocio y 2 de soporte. Las unidades de negocio son Desarrollo Estratégico (UDE), Programas y Proyectos (UPP) y la unidad de Información y Difusión (UID). Las unidades de soporte son Administración, Finanzas y Control de Gestión (UAFCG) y la unidad Jurídica (UJR).

9.1.1. Funciones para Unidades de negocio

La Unidad de Desarrollo Estratégico es la responsable de diseñar, implementar y evaluar el desempeño de los instrumentos de intervención pública para fomentar la innovación agraria, de poner en operación la primera parte del servicio de incentivo financiero por medio de convocatorias y licitaciones, así como también de articular y operar los Programas Estratégicos de FIA. Además, esta unidad es la encargada de generar y gestionar información para la toma de decisiones en base evidencia, lo que permite ajustar los servicios de FIA de acuerdo con las necesidades de los usuarios. Esta unidad cuenta con 5 áreas: Análisis y Estudios, Diseño de Instrumentos, Gestión de Convocatorias y Licitaciones, Programas Estratégicos y por último el área de Panificación, Gestión y Procesos.

La Unidad de Programas y Proyectos es la responsable de realizar un acompañamiento técnico y financiero a cada una de las iniciativas de innovación que impulsa la Fundación. Este proceso involucra la evaluación y selección de las iniciativas a apoyar -en relación con el potencial innovador y al impacto que alcanza el proyecto-, la orientación para el logro de los resultados esperados y el apoyo en la ejecución financiera. Estas iniciativas derivan del servicio de Incentivo Financiero de la Fundación, que pone a disposición del sector un conjunto de instrumentos de financiamiento orientados a fomentar la innovación en el sector agroalimentario y forestal, los que permiten abordar diferentes dimensiones asociadas al apoyo integral de los procesos de innovación y la agregación de valor en el sector: Proyectos para la Innovación, Capital Semilla Joven, Giras, Eventos y Consultorías. Esta unidad cuenta con 3 áreas: Operación Técnica, Operación Financiera y Valorización de Resultados.

La Unidad de Información y Difusión es responsable de gestionar el Servicio de Información y el Servicio de Redes para la innovación, además de posicionar a FIA y apoyar técnicamente los procesos de innovación desde las comunicaciones, el marketing, la gestión y la difusión de la información, tanto a nivel interno como externo. Esta unidad cuenta con 2 áreas: Información, Difusión y Redes y el área de Comunicaciones y Prensa.

Se considera crítico para el éxito y cumplimiento de la estrategia la relación que existe entre la Unidad de Desarrollo Estratégico y la Unidad de Información y Difusión, ya que la calidad de la información que fluye desde una unidad a otra influye en gran medida en la entrega de los atributos de la propuesta de valor. Así como también la relación horizontal que se sostiene entre la Unidad de Desarrollo Estratégico y la Unidad de Programas y Proyectos. Esto a nivel de unidades de primera línea. Ahora, dentro de cada unidad se consideran críticas para el éxito de la estrategia las siguientes áreas:

1. Unidad de Desarrollo Estratégico:

- Diseño de instrumentos para la innovación: Esta área está directamente ligada a uno de los objetivos del mapa estratégico “Ajustar servicio”. Es en esta área donde se trabaja el servicio de incentivo financiero y se ajusta a

los requerimientos o necesidades de los usuarios, por lo tanto, su labor es de suma importancia para poder llegar y cumplir con la propuesta de valor a los usuarios.

- **Gestión de Convocatorias y Licitaciones:** En esta área se pone en operación uno de los servicios de FIA, que es el servicio de incentivo financiero. La operación e implementación de este servicio es un punto crítico, ya que este es uno de los servicios que se espera con mayores ansias anualmente por parte de los usuarios, ya que es la entrega pecuniaria para la ejecución de iniciativas.
- **Programas Estratégicos:** Es en esta área donde se encuentra alojado uno de los servicios de FIA, que es el Servicio de Capacitación. Este servicio también es crítico en el sentido de poder satisfacer las necesidades de formación o capacitación de los usuarios en innovación.

Para visualizar a nivel macro a la unidad, en la figura 10 se visualiza su organigrama:

Figura 10: Organigrama UDE



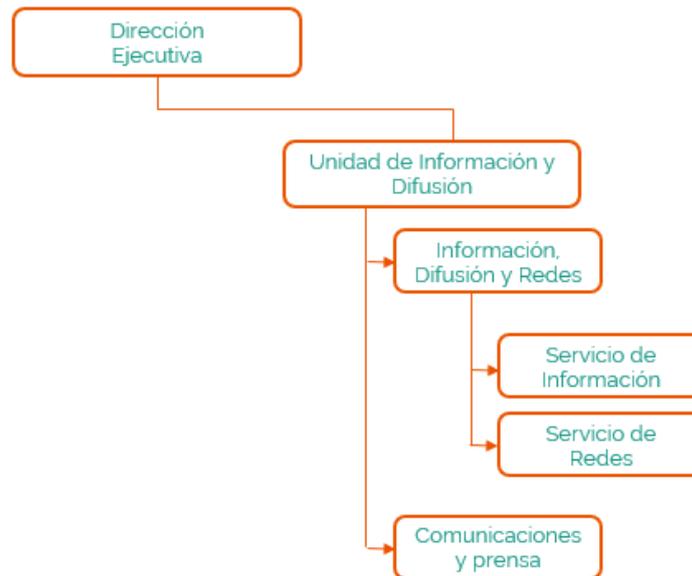
Fuente: Elaboración propia

2. Unidad de Información y Difusión:

- **Información, Difusión y Redes:** Esta área es la operativiza 2 servicios de FIA, el Servicio de Información y el Servicio de Redes. Estas áreas entregan

insumos para el rediseño de servicios, por lo cual tienen un rol relevante en la entrega de la propuesta de valor.

Figura 11: Organigrama UID



Fuente: Elaboración propia

3. Unidad de Programas y Proyectos:

- Operación técnica: Esta área es la que realiza un acompañamiento a los usuarios durante la entrega del servicio de incentivo financiero, por lo que es la última parte, pero no la menos importante, para lograr el cumplimiento de la propuesta de valor.

Figura 12: Organigrama UPP



Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 12 se detallan las funciones de cada área:

Tabla 12: Objetivo y funciones de las unidades de negocio de FIA

Unidad	Área	Funciones
Desarrollo Estratégico (UDE)	Análisis y Estudios	Tiene por propósito levantar, analizar y procesar información relacionada con rubros, temas y territorios vinculados al sector silvoagroalimentario nacional. Esta área, además, es la encargada de la formulación estratégica de convenios regionales en el marco de la ley FIC.
	Diseño de Instrumentos para la Innovación	Tiene por objetivo diseñar, implementar y evaluar el desempeño de instrumentos de intervención pública para el fomento de la innovación agraria. Esta área toma los insumos de información para diseñar o rediseñar servicios.
	Gestión de Convocatorias y Licitaciones	Tiene por propósito gestionar la operación asociada al proceso de adjudicación de iniciativas. Este proceso considera la admisión, evaluación y adjudicación de las iniciativas asociadas a los diferentes instrumentos de apoyo a la innovación de FIA.
	Programas Estratégicos	Esta área grupa las líneas de trabajo institucional que han sido relevadas a la categoría de programa de innovación por su rol estratégico en la gestión institucional y en el sector. Actualmente, los programas estratégicos en curso corresponden al de Empresas Cooperativas y al de Capacitación para la Innovación.
	Planificación, Gestión y Procesos	Tiene por propósito coordinar y articular las distintas áreas de la unidad, planificar las actividades de cada área y supervisar su avance. Está a cargo además de identificar y generar mejoras a los procesos de la unidad velando por eficiencia operacional y la transparencia.
Programas y Proyectos (UPP)	Operación Técnica	Tiene la responsabilidad de supervisar y acompañar el avance y cumplimiento técnico de las iniciativas de innovación. El acompañamiento que realiza el Ejecutivo de Innovación Agraria, está enfocado en aconsejar y generar instancias de mejora al proyecto por su conocimiento y capacidad de articular las ayudas para el éxito de la iniciativa.

Unidad	Área	Funciones
	Operación Financiera	Tiene la responsabilidad de supervisar el gasto financiero de las iniciativas de innovación
	Valorización de Resultados	Tiene el propósito de desarrollar e implementar mecanismos para capitalizar los resultados generados en el marco de las iniciativas de innovación finalizadas. Esto permite entregar información para orientar la toma de decisiones de inversión en nuevos negocios o alternativas productivas.
Información y Difusión (UID)	Información, Difusión y Redes	Tiene el propósito de gestionar dos servicios para los usuarios: Información y Redes. En Información, se ponen a disposición recursos y contenidos a través de diversas plataformas digitales y físicas para apoyar la toma de decisiones de los productores en temas de innovación. FIA cuenta con una biblioteca digital, una base nacional de proyectos de innovación agraria y un observatorio para la innovación agraria. En el Servicio de Redes, el trabajo se realiza a través de talleres, alianzas, plataformas y contenidos con el objetivo de crear/reforzar/mantener vínculos acordes a las necesidades que presentan los usuarios, con pertinencia territorial.
	Comunicaciones y Prensa	Esta área está encargada de posicionar a FIA y apoyar técnicamente los procesos de innovación desde las comunicaciones, el marketing, la gestión y la difusión de la información, tanto a nivel interno como en los diversos actores vinculados a la innovación silvoagropecuaria y la cadena agroalimentaria asociada. Desde esta área se gestiona la comunicación en prensa, redes sociales, ferias, eventos, seminarios, actividades de difusión, charlas y otras iniciativas que buscan llegar a los usuarios, potenciales usuarios y a la ciudadanía con información relevante de FIA, de los servicios que ofrece la Fundación y del impacto de este trabajo en el mundo del agro nacional, con el fin de fomentar la cultura de la innovación y de los beneficios de ésta para los productores y productoras nacionales.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11, muestra las principales funciones por cada área de las unidades de negocio de FIA.

9.1.2. Funciones para unidades de soporte

1. **La Unidad de Administración, Finanzas y Control de Gestión:** es responsable de administrar y gestionar el uso correcto y eficiente de los recursos financieros y los diferentes procesos en relación con las personas que se desempeñan en la Institución, incluyendo promover un buen ambiente laboral. Como Unidad apoya a las autoridades institucionales en la toma de decisiones, respecto a los avances y cumplimiento de las metas y compromisos presupuestarios de los diferentes convenios que se tienen con el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía y Gobiernos Regionales. Además, apoya a los funcionarios de FIA en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones, a través de la mantención de los sistemas informáticos, el correcto funcionamiento de las herramientas de trabajo y el soporte de los servicios. Esta unidad cuenta con 5 áreas: Contabilidad y Tributaria, Personas, Informática, Servicios Generales y Adquisiciones y el área de Planificación y Control de Gestión.

2. **La Unidad Jurídica Unidad:** es responsable de velar porque los actos, contratos y documentos que genera FIA se ajusten a las normas legales vigentes, así como de velar por la transparencia de la institución. También tiene la labor de representar judicialmente a FIA cuando fuere necesario y asesorar al Director Ejecutivo y demás unidades en las materias que requieran una apreciación de carácter jurídico. Además, es la unidad de apoyo al Consejo Directivo y al Consejo Asesor en materias jurídicas y quien realiza la gestión jurídica de los instrumentos legales que generen las iniciativas y actividades de la institución.

Tabla 13: Objetivo y funciones de las unidades de soporte de FIA

Unidad	Área	Funciones
Administración, Finanzas y Control de Gestión	Planificación y Control de Gestión	Tiene por propósito hacer el control de los gastos institucionales y reportar los avances y cumplimientos institucionales a los mandantes de FIA.

Unidad	Área	Funciones
(UAFCG)	Personas	Tiene como propósito promover un buen clima organizacional, gestionar los beneficios institucionales (asignaciones, seguros, etc.), diseñar e implementar planes de capacitaciones, así como liderar el proceso anual de evaluación del desempeño.
	Contabilidad y Tributaria	Tiene la responsabilidad de registrar toda la información asociada a los hechos económicos y financieros de FIA.
	Informática	Tiene la responsabilidad de apoyar y proveer el uso de las tecnologías de la información, así como mantener y administrar el equipo computacional de la institución. Además de generar propuestas de modernización de los sistemas institucionales, así como de velar por la seguridad de ellos.
	Servicios Generales y Adquisiciones	Área responsable de la logística y abastecimiento de los fungibles y elementos necesarios para el funcionamiento de FIA. También es responsable de coordinar el servicio de casino, limpieza, sanitización y reparaciones de emergencia.
Jurídica (UJR)		Esta unidad no tiene áreas subordinadas.

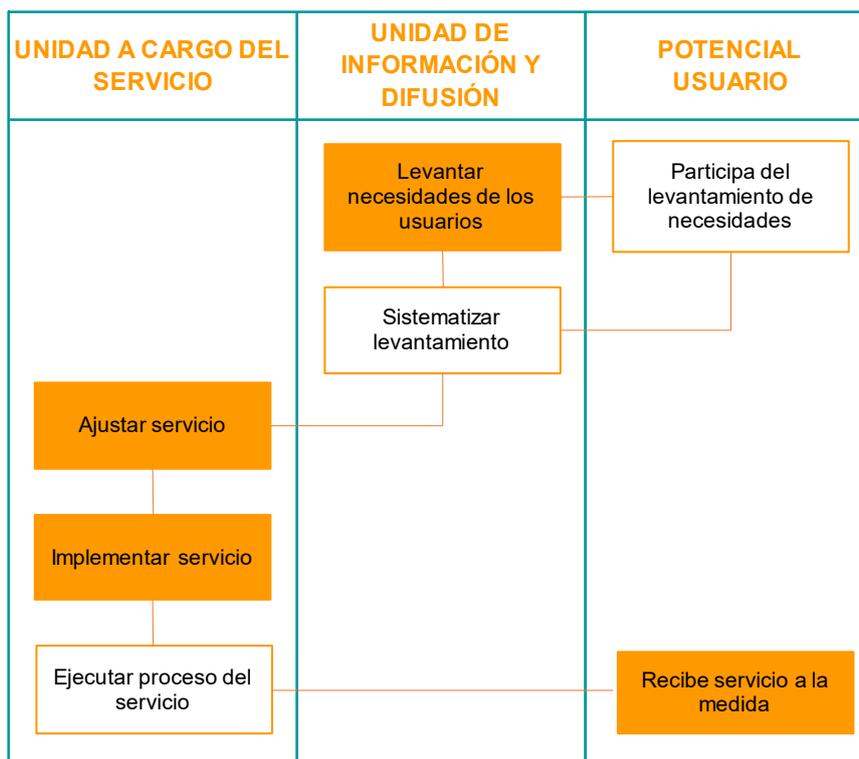
Fuente: Elaboración propia

La tabla 13 muestra las principales funciones para cada área de las unidades de soporte de FIA. Como se puede observar, la Unidad Jurídica no cuenta con áreas.

9.2. Flujo de actividades

Como parte del proceso de desdoblamiento estratégico se elaborará un flujo de actividades para el cumplimiento de uno de los atributos de la propuesta de valor. Para este caso se elige el atributo de “Servicio a la medida”.

Figura 13: Flujo de actividades “Servicio a la medida”

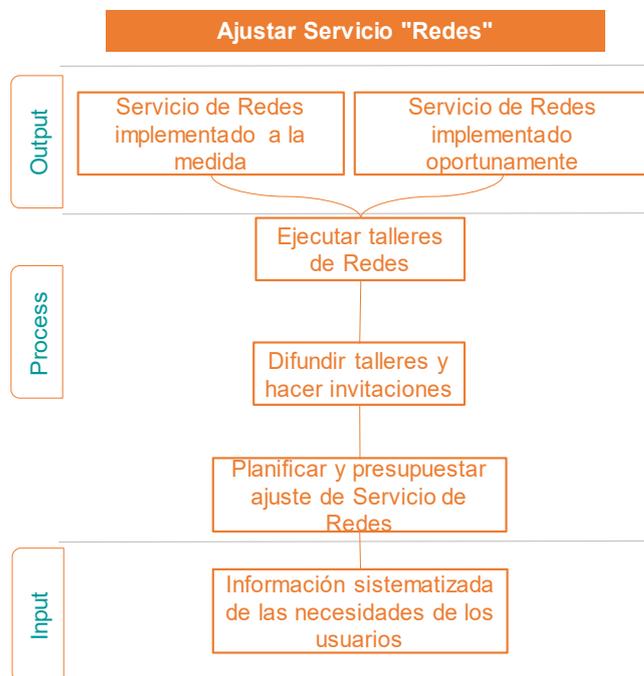


Fuente: Elaboración propia.

El conjunto de actividades que se pueden apreciar en la figura 13, son las actividades necesarias para cumplir con el atributo “servicio a la medida”. Las cajas en color naranja son las que se pueden identificar directamente en el mapa estratégico. El atributo “servicio a la medida” comienza con el levantamiento de necesidades que ejecuta la Unidad de Información y Difusión (UID), se realiza junto con los potenciales usuarios, luego sistematiza la información y es entregada a la Unidad respectiva para poder ajustar el servicio de acuerdo con lo levantado. Luego cada unidad es responsable de implementar el ajuste de su servicio.

A modo de poder representar de manera más clara el proceso para el cumplimiento del atributo seleccionado, “servicios a la medida”, a continuación, se detalla el proceso de 2 de los objetivos del mapa estratégico: Ajustar servicio ejecutada por cada unidad y el objetivo Levantar necesidades de los usuarios que ejecuta la UID. Esto se hará con la metodología IPO: Input-Process- Output.

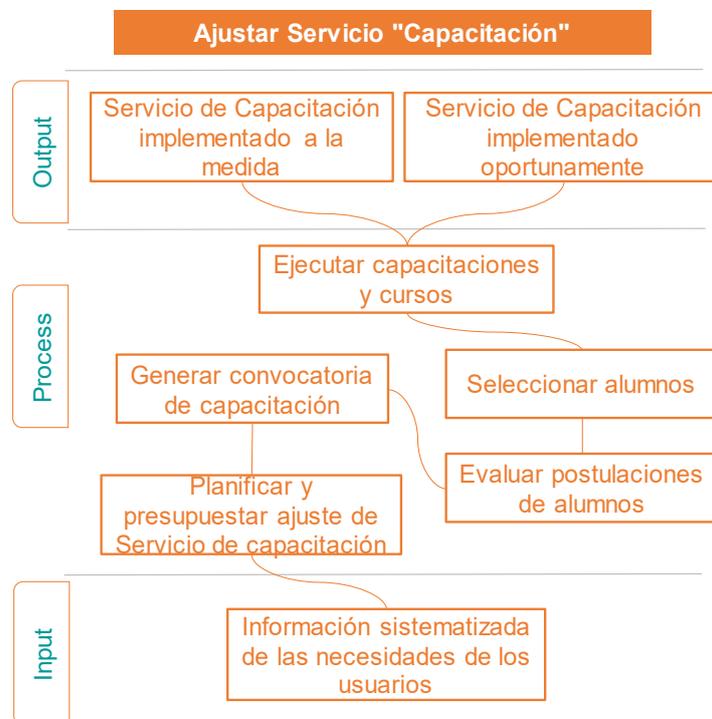
Figura 14: Tablero de Gestión de la Unidad de Información y Difusión – Servicio de Redes



Fuente: Elaboración propia

El Servicio de Redes es operado por la Unidad de Información y Difusión, específicamente en el Área de Redes, en donde, al tener la información sistematizada de las necesidades de los usuarios, planifican y se elabora un presupuesto anual para el ajuste en el servicio, luego se ejecutan los talleres del Servicio de Redes en el marco de las necesidades de los usuarios. Ejecutar los talleres implica generar una estrategia de difusión hacia los usuarios para dar a conocer la ronda de talleres, hacer las invitaciones, contratar una productora para apoyar la logística de los talleres a nivel nacional, entre otras actividades.

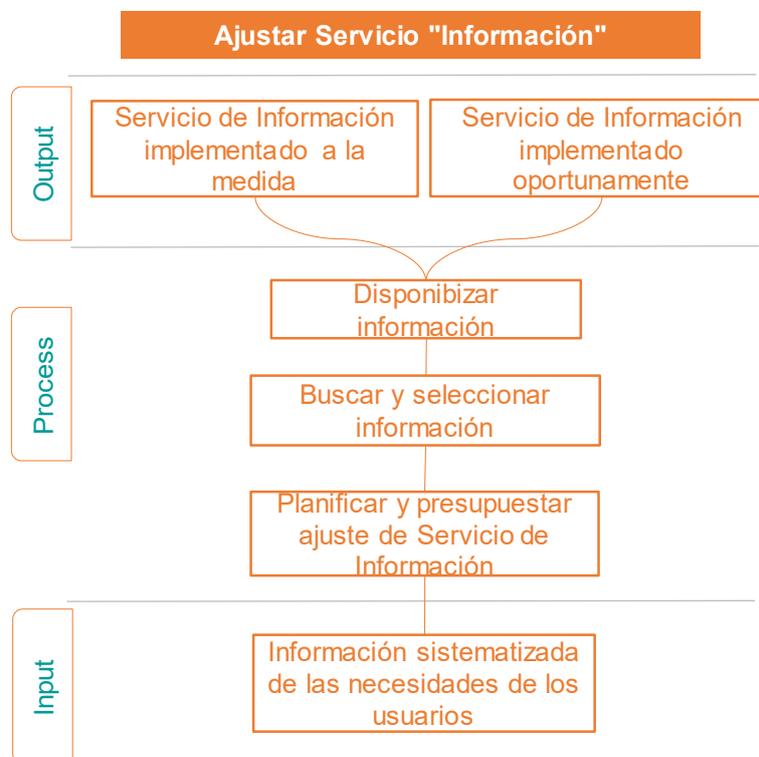
Figura 15: Tablero de Gestión de la Unidad de Desarrollo Estratégico – Servicio de Capacitación



Fuente: Elaboración propia

El Servicio de Capacitación es operado por la Unidad de Desarrollo Estratégico, en el área de Programas Estratégicos, en donde de pasar de Programa de Formación pasó a ser Servicio de Capacitación desde el 2018. Para poder operar este servicio, cuando se recibe la información sistematizada de las necesidades de los usuarios, se planifica y se elabora un presupuesto asociado al ajuste que hay que hacer, luego se genera el ajuste en el servicio, para ejecutar la o las convocatorias asociadas a los cursos, se evalúan las postulaciones, y se seleccionan los alumnos para los cursos.

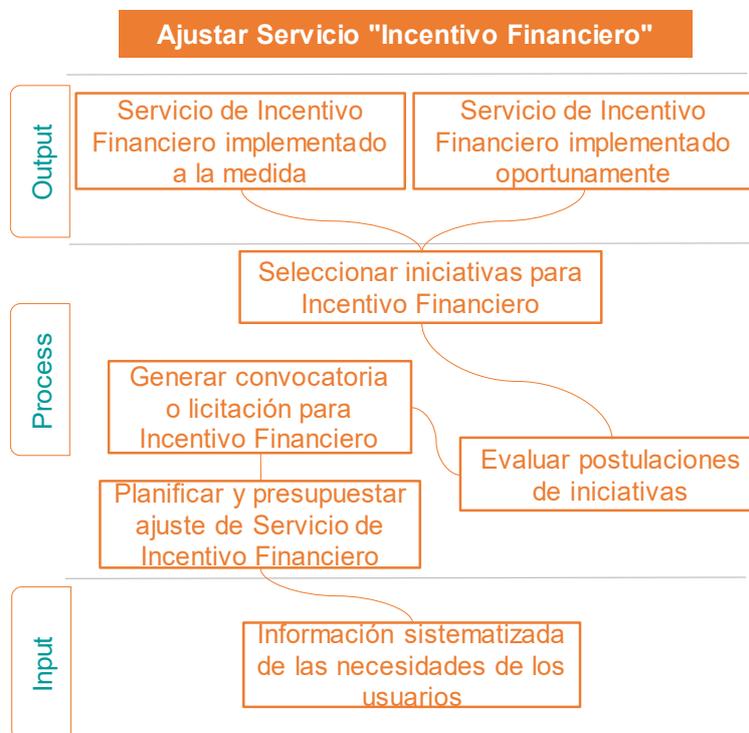
Figura 16: IPO Tablero de Gestión de la Unidad de Información y Difusión – Servicio de Información



Fuente: Elaboración propia

El Servicio de Información es operado por la Unidad de Información y Difusión, en el Área de Información de esta unidad. Para operar este servicio, reciben desde otra Área de la unidad, la información sistematizada de las necesidades de los usuarios, para luego planificar y presupuestar anualmente el servicio, se genera el ajuste y luego se busca la información que pueda abordar las necesidades de los usuarios. La búsqueda de información puede ser de varios ámbitos, desde la misma vigilancia que hace el área publicando noticias y nuevos conocimientos en las plataformas de FIA, hasta licitar para contratar con terceros la realización de estudios y diagnósticos para abordar las necesidades. La información se pone a disposición en las plataformas de FIA (OPIA, Biblioteca digital y sitio web institucional).

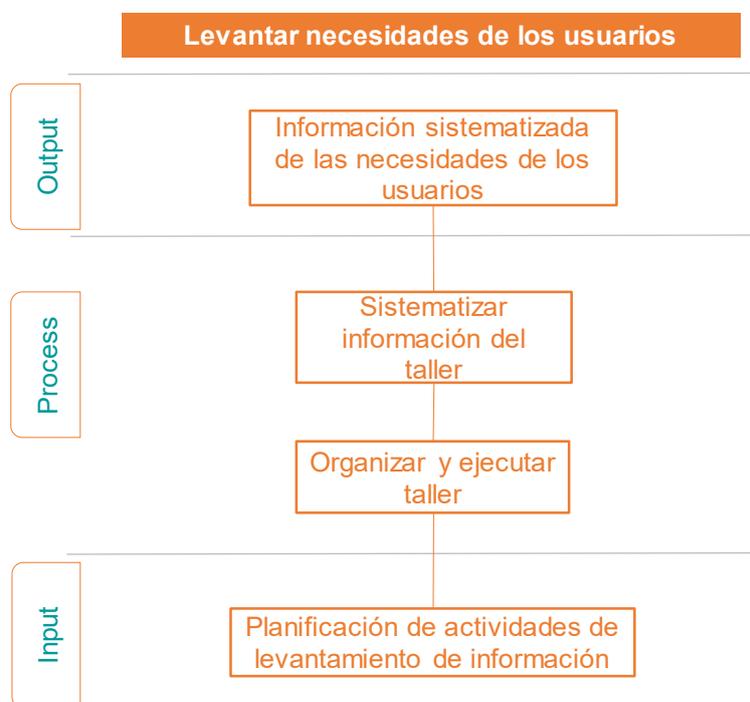
Figura 17: Tablero de Gestión de la Unidad de Desarrollo Estratégico – Servicio de Incentivo Financiero



Fuente: Elaboración propia

El Servicio de Incentivo Financiero es operado por la Unidad de Desarrollo Estratégico en el Área de Convocatorias. Una vez que se recibe la información sistematizada de las necesidades de los usuarios se planifica y se elabora presupuesto para el servicio, se genera el ajuste y se ejecutan las convocatorias y/o licitaciones para implementar el servicio, lo cual implica evaluar las postulaciones y seleccionar las iniciativas para la entrega de financiamiento.

Figura 18: Tablero de Gestión de la Unidad de Información y Difusión – Levantamiento de necesidades



Fuente: Elaboración propia

La actividad “Levantamiento de necesidades de los usuarios” la ejecuta la Unidad de Información y Difusión, cuando se recibe la planificación de actividades que proviene desde jefatura, con eso el Área de Redes, organiza los talleres para el levantamiento, lo cual implica hacer llegar las invitaciones para los participantes y ejecutar los talleres, para finalmente sistematizar la información.

9.3. Selección de las funciones a analizar

A partir del flujo de actividades expuesto en la Figura 13, se selecciona a 2 de las unidades de negocio de FIA que operan los servicios: a la Unidad de Desarrollo Estratégico y la Unidad de Información y Difusión para el diseño de sus respectivos tableros de control.

Se selecciona a la Unidad de Desarrollo Estratégico debido a que uno de los procesos críticos para llegar al cliente cumpliendo con la propuesta de valor, es

ajustar el servicio de incentivo financiero y el servicio de capacitación, por lo que se debe poner énfasis en esta actividad, en medir su efectividad e impacto.

Por otra parte, se selecciona también a la Unidad de Información y Difusión ya que es la unidad encargada de generar los insumos de información para que la Unidad de Desarrollo Estratégico pueda ajustar los servicios. Esta actividad debe ser medida también en términos de efectividad y de calidad del output a entregar a la otra unidad para poner en operación uno de los atributos de la propuesta de valor. Además de que esta unidad opera los otros 2 servicios de FIA: Información y Redes.

Uno de los principales desafíos que FIA necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación, es que ambas unidades trabajan muy aisladas una de otra, por lo que los esfuerzos se dispersan cuando estos podrían generar sinergia. Otro desafío a resolver es que puedan cumplir con sus planes de trabajo y que tengan el mismo foco en el esfuerzo, ya que, si por ejemplo la Unidad de Información y Difusión no enfoca sus esfuerzos en una actividad de vital relevancia para cumplir con la propuesta de valor, impactará directamente también en la gestión y desempeño de la Unidad de Desarrollo estratégico.

CAPÍTULO X: DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

Para el desarrollo de este capítulo, se presentarán los objetivos y desempeños esperados de ambas unidades seleccionadas en el capítulo anterior.

Como se mencionó anteriormente, la Unidad de Desarrollo Estratégico es responsable de implementar 2 servicios: Capacitación e Incentivo Financiero. Por lo que los desempeños de la unidad deben estar en función a los IPOs de las figuras 15 y 18 del capítulo anterior. A continuación, se detallan los desempeños de cada objetivo de la Unidad de Desarrollo Estratégico:

Tabla 14: Desempeño objetivos – Unidad de Desarrollo Estratégico

Objetivo	Desempeño
Entregar servicios oportunamente	Se espera que la unidad contribuya a entregar el servicio en el momento oportuno para los clientes y que sea valorado por ellos mismos.
Entregar servicios a la medida	Se espera que la unidad contribuya a entregar servicios a la medida para los clientes y que sea valorado por ellos mismos. Esto la unidad lo logra entregando capacitaciones y convocatorias de acuerdo con las necesidades levantadas, es decir los servicios que entreguen deben abordar las necesidades declaradas por el mismo usuario.
Ejecutar capacitaciones y cursos	Se espera que la unidad logre ejecutar las capacitaciones y cursos de acuerdo con lo programado.
Seleccionar alumnos para capacitación	Se espera que la unidad logre seleccionar alumnos para cumplir con el cupo disponible para cada curso o capacitación.
Evaluar postulaciones de alumnos para capacitación	Se espera que la unidad evalúe el 100% de las postulaciones recibidas.
Generar convocatoria para capacitación	Se espera que la unidad ejecute las convocatorias de capacitación de acuerdo con lo programado.
Planificar y presupuestar ajuste al servicio	Se espera que la unidad logre cumplir con la planificación y presupuesto asignado para el ajuste de los servicios que tiene a cargo.

Objetivo	Desempeño
Generar convocatoria o licitación para servicio de incentivo financiero	Se espera que la unidad ejecute las convocatorias o licitaciones de incentivo financiero de acuerdo con lo programado
Evaluar postulaciones de iniciativas	Se espera que la unidad evalúe el 100% de las postulaciones recibidas.
Seleccionar iniciativas para incentivo financiero	Se espera que la unidad logre cumplir con el número de iniciativas comprometidas anualmente con Ministerio de Agricultura y MINCIENCIA.
Información sistematizada de las necesidades de los usuarios	Se espera que la unidad encargada de esta actividad estratégica logre levantar necesidades representativas desde los usuarios. Esto se logra con la asistencia de los usuarios clave a participar en el taller de levantamiento de necesidades. Por otra parte, se espera que la mayoría de las necesidades levantadas estén vinculadas a algún documento estratégico de la región (Estrategia Regional de Innovación (ERI), Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), entre otros), de manera de asegurar la calidad de las necesidades levantadas.

Fuente: Elaboración propia

La Unidad de Información y Difusión también está a cargo de implementar 2 servicios: Información y Redes, por lo que sus desempeños deben estar en base a los IPOs de las figuras 17 y 18 del capítulo anterior. A continuación, se detallan los desempeños de cada objetivo de la Unidad de Información y Difusión:

Tabla 15: Desempeño objetivos – Unidad de Información y Difusión

Objetivo	Desempeño
Entregar servicios oportunamente	Se espera que la unidad contribuya a entregar el servicio en el momento oportuno para los clientes y que sea valorado por ellos mismos.
Entregar servicios a la medida	Se espera que la unidad contribuya a entregar servicios a la medida para los clientes y que sea valorado por ellos mismos. Esto la unidad lo logra

Objetivo	Desempeño
	entregando el servicio de redes de acuerdo con las necesidades levantadas, es decir los servicios que entreguen deben abordar las necesidades declaradas por el mismo usuario.
Ejecutar talleres de redes	Se espera que a unidad logre ejecutar los talleres de redes de acuerdo con lo planificado.
Difundir talleres y hacer invitaciones	Se espera que los usuarios clave lleguen a los talleres de redes.
Planificar y presupuestar ajuste del servicio	Se espera que la unidad logre cumplir con la planificación y presupuesto asignado para el ajuste de los servicios que tiene a cargo.
Disponibilizar información	Se espera que la unidad logre hacer que los recursos de información compartidos o publicados estén disponibles todo el tiempo para descarga.
Buscar y seleccionar información	Se espera que la unidad seleccione información en línea con la necesidad levantada.
Información sistematizada de las necesidades de los usuarios	Se espera que la unidad logre levantar necesidades representativas desde los usuarios. Esto se logra con la asistencia de los usuarios clave a participar en el taller de levantamiento de necesidades. Por otra parte, se espera que la mayoría de las necesidades levantadas estén vinculadas a algún documento estratégico de la región (Estrategia Regional de Innovación (ERI), Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), entre otros), de manera de asegurar la calidad de las necesidades levantadas.
Sistematizar información del taller de levantamiento de necesidades	Se espera que la unidad condense y sistematice el levantamiento de necesidades a partir del taller.
Organizar y ejecutar el taller de levantamiento de necesidades	Se espera que la unidad logre ejecutar el taller de levantamiento de necesidades de acuerdo con lo planificado y de hacer llegar las invitaciones a todos los actores identificados.
Planificar actividades de levantamiento de necesidades	Se espera que la Dirección Ejecutiva entregue la planificación de levantamiento de necesidades de acuerdo con las prioridades institucionales.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XI: DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES

En este capítulo se detallarán los indicadores para cada una de las Unidades seleccionadas: Unidad de Desarrollo Estratégico y la Unidad de Información y Difusión.

Tabla 16: Indicadores Unidad de Desarrollo Estratégico

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Entregar servicios oportunamente	Nivel de servicio oportuno – Servicio de capacitación <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas de la pregunta con nota } >6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual
	Nivel de servicio oportuno – Servicio de incentivo financiero <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas de la pregunta con nota } >6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual
Entregar servicios a la medida	Nivel de servicio pertinente – Servicio de capacitación <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas de la pregunta con nota } >6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual
	Nivel de servicio pertinente – Servicio de incentivo financiero <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas de la pregunta con nota } >6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Ejecutar capacitaciones y cursos	% de capacitaciones ejecutados	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones y ejecutados}}{N^{\circ} \text{ total de capacitaciones planificadas}} \times 100$	>= 95%	anual
Seleccionar alumnos para capacitación	% alumnos para capacitación o curso	$\frac{N^{\circ} \text{ de alumnos seleccionados}}{\text{Cupo total de alumnos}} \times 100$	>= 95%	Cada capacitación o curso
Evaluar postulaciones de alumnos para capacitación	% de evaluaciones por convocatoria de servicio de capacitación	$\frac{N^{\circ} \text{ de postulaciones de capacitación evaluadas}}{N^{\circ} \text{ total de postulaciones de capacitación recibidas}} \times 100$	=100%	anual
Generar convocatoria para capacitación	% de cumplimiento de convocatorias de capacitación	$\frac{N^{\circ} \text{ de concursos de capacitación}}{N^{\circ} \text{ total de convocatorias de capacitación planificadas}} \times 100$	>= 90%	anual
Planificar y presupuestar ajuste al servicio	% cumplimiento de actividades asociadas al ajuste de servicio de capacitación	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades cumplidas en el plazo}}{N^{\circ} \text{ total de actividades planificadas}} \times 100$	>= 95%	Cada 4 años
	% cumplimiento de actividades asociadas al ajuste de servicio de incentivo financiero	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades cumplidas en el plazo}}{N^{\circ} \text{ total de actividades planificadas}} \times 100$	>= 95%	Cada 4 años

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Generar convocatoria o licitación para servicio de incentivo financiero	% de cumplimiento de concursos y licitaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de concursos y licitaciones ejecutados}}{N^{\circ} \text{ total de concursos y licitaciones planificados}} \times 100$	>= 95%	anual
Evaluar postulaciones de iniciativas	% de evaluaciones por convocatoria o licitación de servicio de incentivo financiero	$\frac{N^{\circ} \text{ de postulaciones evaluadas}}{N^{\circ} \text{ total de postulaciones recibidas}} \times 100$	=100%	Cada convocatoria o licitación
Seleccionar iniciativas para incentivo financiero	% de cumplimiento de iniciativas	$\frac{N^{\circ} \text{ de iniciativas seleccionadas}}{N^{\circ} \text{ de iniciativas comprometidas}} \times 100$	=100%	anual
Información sistematizada de las necesidades de los usuarios	% de representatividad del taller de levantamiento de necesidades	$\frac{N^{\circ} \text{ de actores clave presentes}}{N^{\circ} \text{ total de actores clave invitados}} \times 100$	>=90%	Cada taller de levantamiento
	% de necesidades vinculadas al documento estratégico regional	$\frac{N^{\circ} \text{ de necesidades vinculadas a documento estratégico}}{N^{\circ} \text{ total de necesidades levantadas}} \times$	>=90%	Cada taller de levantamiento

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 17 se exponen los indicadores para la Unidad de Información y Difusión:

Tabla 17: Indicadores Unidad de Información y Difusión

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Entregar servicios oportunos	Nivel de servicio oportuno – Servicio de Información <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas de la pregunta con nota } >6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual
	Nivel de servicio oportuno – Servicio de Redes <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas de la pregunta con nota } >6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual
Entregar servicios a la medida	Nivel de servicio pertinente – Servicio de Información <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas de la pregunta con nota } >6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual
	Nivel de servicio pertinente – Servicio de Redes <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ de respuestas de la pregunta con nota } >6}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} \times 100$	>=90%	anual

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Ejecutar talleres de redes	% talleres ejecutados	$\frac{N^{\circ} \text{ de talleres ejecutados}}{N^{\circ} \text{ total de talleres planificados}} \times 100$	>= 95%	anual
Difundir talleres y hacer invitaciones	% invitaciones realizadas para taller de redes	$\frac{N^{\circ} \text{ de invitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de invitaciones planificadas}} \times 100$	>= 95%	Cada taller de redes
Planificar y presupuestar ajuste del servicio	% cumplimiento de actividades asociadas al ajuste de servicio de información	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades cumplidas en el plazo}}{N^{\circ} \text{ total de actividades planificadas}} \times 100$	>= 95%	Cada 4 años
	% cumplimiento de actividades asociadas al ajuste de servicio de redes	$\frac{N^{\circ} \text{ de actividades cumplidas en el plazo}}{N^{\circ} \text{ total de actividades planificadas}} \times 100$	>= 95%	Cada 4 años
Disponibilizar información	% de disponibilidad de los recursos de información	$\frac{N^{\circ} \text{ de horas en que los recursos de información están disponibles para descarga}}{168 \text{ horas}} \times 100$	>= 95%	Semanal

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Buscar y seleccionar información	% de recursos de información seleccionados que abordan las necesidades levantadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de recursos de información en línea con las necesidades}}{N^{\circ} \text{ total de recursos de recursos de información compartido}} \times 100$	>= 95%	Anual
Información sistematizada de las necesidades de los usuarios	% de representatividad del taller de levantamiento de necesidades	$\frac{N^{\circ} \text{ de actores clave presentes}}{N^{\circ} \text{ total de actores clave invitados}} \times 100$	>=90%	Cada taller de levantamiento
	% de necesidades vinculadas al documento estratégico regional	$\frac{N^{\circ} \text{ de necesidades vinculadas a documento estratégico}}{N^{\circ} \text{ total de necesidades levantadas}} \times 100$	>=90%	Cada taller de levantamiento
Sistematizar información del taller de levantamiento de necesidades	% de necesidades sistematizadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de necesidades levantadas y sistematizadas}}{N^{\circ} \text{ total de necesidades levantadas}} \times 100$	=100%	Cada taller de levantamiento
Organizar y ejecutar el taller de levantamiento de necesidades	% invitaciones realizadas para taller de levantamiento de necesidades	$\frac{N^{\circ} \text{ de invitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de invitaciones planificados}} \times 100$	>= 95%	Cada taller de levantamiento de necesidades

Fuente: Elaboración propia

Los Cuadros de Mando Integral de amas unidades, proponen indicadores no muy alejados del CMI de la institución. Estos indicadores permiten medir el desempeño de los objetivos determinados para cada unidad. No obstante, se hace necesario poder

identificar los desempeños clave que hay que recompensar para poder generar las conductas deseadas para cumplir con la propuesta de valor.

CAPÍTULO XII: EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

En este capítulo se presentan los desempeños clave a recompensar para cada unidad seleccionada (Unidad de Desarrollo Estratégico y la Unidad de Información y Difusión). Por otra parte, se identifican las principales fallas de como actualmente la institución genera los incentivos o recompensas. Luego de identificar las principales fallas, se hace una nueva propuesta de esquema de incentivos para FIA.

11.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar

En este capítulo se identifican los desempeños clave para cada unidad que serán recompensados en caso de alcanzar las metas establecidas. Esto es importante para luego analizar si es esquema de incentivos que FIA tiene actualmente aporta o no en generar las conductas para cumplir con estos desempeños clave.

Tabla 18: Desempeños a recompensar para la Unidad de Desarrollo Estratégico:

Objetivo	Desempeño
Entregar servicios oportunamente	Se espera que la unidad contribuya a entregar el servicio en el momento oportuno para los clientes y que sea valorado por ellos mismos. Este desempeño deberá ser medido y compensado para el cumplimiento del Servicio de Capacitación y el Servicio de Incentivo Financiero.
Entregar servicios a la medida	Se espera que la unidad contribuya a entregar servicios a la medida para los clientes y que sea valorado por ellos mismos. Este desempeño deberá ser medido y compensado para el cumplimiento del Servicio de Capacitación y el Servicio de Incentivo Financiero.
Ejecutar capacitaciones y cursos	Se espera que la unidad logre ejecutar las capacitaciones y cursos de acuerdo con lo programado.

Fuente: Elaboración propia

Los desempeños indicados para la Unidad de Desarrollo Estratégico (tabla 18) están vinculados a poder recompensar aspectos clave para generar las conductas necesarias para cumplir con atributos de la propuesta de valor y las actividades clave que ejecuta la unidad, que en este caso tiene relación con el Servicio de Capacitación y el Servicio de Incentivo Financiero.

Tabla 19: Desempeños a recompensar para la Unidad de Información y Difusión

Objetivo	Desempeño
Entregar servicios oportunamente	Se espera que la unidad contribuya a entregar el servicio en el momento oportuno para los clientes y que sea valorado por ellos mismos. Este desempeño deberá ser medido y compensado para el cumplimiento del Servicio de Información y el Servicio de Redes.
Entregar servicios a la medida	Se espera que la unidad contribuya a entregar servicios a la medida para los clientes y que sea valorado por ellos mismos. Este desempeño deberá ser medido y compensado para el cumplimiento del Servicio de Información y el Servicio de Redes.
Información sistematizada de las necesidades de los usuarios	Se espera que la unidad logre levantar necesidades representativas desde los usuarios. Esto se logra con la asistencia de los usuarios clave a participar en el taller de levantamiento de necesidades. Por otra parte, se espera que la mayoría de las necesidades levantadas estén vinculadas a algún documento estratégico de la región (Estrategia Regional de Innovación (ERI), Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), entre otros), de manera de asegurar la calidad de las necesidades levantadas.

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la Unidad de Información y Difusión, los desempeños indicados en la tabla 19, están vinculados a poder recompensar aspectos clave para generar las conductas necesarias para cumplir con atributos de la propuesta de valor y las actividades clave que ejecuta la unidad, que en este caso tiene relación con el Servicio de Información y el Servicio de Redes.

11.2. Descripción de los esquemas de incentivos actuales

Actualmente FIA cuenta con incentivos pecuniarios asociado a una evaluación de desempeño anual.

Esta evaluación de desempeño evalúa las competencias del empleado y se realiza con un cuestionario en tres fases. La primera es la autoevaluación por parte del empleado, la segunda es la evaluación por parte de la jefatura directa, y por último se realiza una reunión entre el empleado y el jefe directo y se comparten las evaluaciones y se llega a una evaluación consensuada.

La evaluación de competencias se hace por estamento. A continuación, se presenta una tabla resumen con las competencias que se evalúan y los estamentos a los que aplican:

Tabla 20: Competencias por estamentos

Competencias	Estamentos				
	Administrativos o secretarias	Técnico	Profesional	Coordinador	Jefe de Unidad
1. Hacerse cargo	x	x	x		
2. Compromiso institucional	Transversal				
3. Colaboración	Transversal				
4. Liderazgo				x	x
5. Comunicación efectiva	Transversal				
6. Orientación al cliente (interno y externo)	Transversal				
7. Innovación y flexibilidad	Transversal				
8. Gestión de la información y el Conocimiento	x	x		x	x
9. Orientación al logro y la excelencia			x		

Fuente: Elaboración propia

Las competencias por estamentos que se indican en la tabla 20, se evalúan por medio de una encuesta con una serie de preguntas asociadas a la competencia en cuestión.

Luego, la evaluación (para todas las fases) se realiza de acuerdo con la siguiente escala:

Tabla 21: Escala de puntajes evaluación del desempeño

Nivel	Puntaje
A: Sobresaliente o excelente	125
B: Logrado o esperado	100
C: Por lograr o próximo a lo esperado	75
D: Bajo lo esperado	50

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta aplicada, cada capítulo de competencia hay una serie de preguntas. El puntaje final se calcula mediante el promedio de todos los capítulos de competencias.

El monto total del bono es de \$528.390 brutos anual. El monto del bono se calcula en base a lo siguiente:

- Puntajes mayores o igual a 100% obtiene el bono completo (es decir con un “B: Logrado o esperado”)
- Puntajes menores a 100% obtiene el porcentaje del bono equivalente al porcentaje de la evaluación.

Además de estos incentivos FIA cuenta con beneficios que no están asociados al cumplimiento de metas u objetivos.

- 6 días administrativos al año.
- Permisos sin goce de sueldo.
- Estacionamientos para los colaboradores.
- Casino con almuerzos para oficina en Santiago y Bono de colación para los colaboradores que se encuentran en oficinas regionales.
- Seguro complementario de salud.

- Seguro de vida e invalidez en caso de accidente por 1.449 UF por colaborador.
- Uniformes para administrativos y secretarias, 2 veces al año.
- Caja de navidad.
- Medio día libre en el día del cumpleaños del colaborador.
- Medio día libre en vísperas de fiestas patrias, navidad y año nuevo.
- Días compensatorios para días trabajados en fines de semana o festivos.
- Pago de los 3 primeros días de la licencia médica que no paga el sistema de salud.
- Pago del diferencial entre el tope de 79,2 y el sueldo real bruto si el último es mayor al tope, ya que el sistema de salud paga el tope.
- Pago de sala cuna para funcionarias con hijos o hijas menores a 2 años.
- Plan de retiro para los funcionarios que están en edad de jubilar y deciden el retiro voluntario. Este plan considera el pago del 50% de la indemnización legal.
- Horarios flexibles:

Lunes a jueves:

- Llegada 08:00 horas Salida 17:15 horas
- Llegada 08:30 horas Salida 17:45 horas
- Llegada 09:00 horas Salida 18:15 horas

Viernes:

- Llegada 08:30 horas y Salida 16:30 horas.

Durante los últimos 4 años, de acuerdo con la información que se tiene, es que el 100% de los funcionarios obtienen el 100% del bono. Esto se explica principalmente porque la medición asociada al bono no está diseñada desde los resultados de la gestión sino desde la disposición a hacer el trabajo, que incluye una autoevaluación, por lo que termina resultando en siempre un A o B según la tabla 20.

El actual sistema de incentivos no lleva a generar ninguna conducta asociada al cumplimiento de la propuesta de valor o que apoye en detectar falencias o desviaciones en el desempeño. Es por esto que se hace necesario plantear una nueva propuesta de esquema de incentivos.

11.3. Propuesta de esquemas de incentivos

La propuesta de esquema de incentivos está focalizada en poder cumplir con la propuesta de valor para el cliente y/o usuario, que es entregar servicios oportunos, a la medida y transparentes.

En la tabla 22 y 23 se exponen los objetivos de cada unidad, con sus respectivos indicadores y metas, a recompensar y cuanto pesan en el resultado final para el incentivo.

Tabla 22: Ponderación de incentivos para la Unidad de Desarrollo Estratégico

Objetivo	Indicador	Meta	Ponderación
Entregar servicios oportunamente	Nivel de servicio oportuno – Servicio de capacitación <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90 %	20%
	Nivel de servicio oportuno – Servicio de incentivo financiero <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90 %	20%
Entregar servicios a la medida	Nivel de servicio pertinente – Servicio de capacitación <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90 %	20%
	Nivel de servicio pertinente – Servicio de incentivo financiero <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90 %	20%
Ejecutar capacitaciones y cursos	% de capacitaciones ejecutados	>=90 %	20%
Total			100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Ponderación de incentivos para la Unidad de Información y Difusión

Objetivo	Indicador	Meta	Ponderación
Entregar servicios oportunamente	Nivel de servicio oportuno – Servicio de Información <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90%	17%
	Nivel de servicio oportuno – Servicio de Redes <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90%	17%
Entregar servicios a la medida	Nivel de servicio pertinente – Servicio de Información <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90%	17%
	Nivel de servicio pertinente – Servicio de Redes <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90%	17%
Información sistematizada de las necesidades de los usuarios	% de representatividad del taller de levantamiento de necesidades	>=90%	16%
	% de necesidades vinculadas al documento estratégico regional	>=90%	16%
Total			100%

Fuente: Elaboración propia

En ambos casos, para UDE y UID, la ponderación de los incentivos es prácticamente igual para todas debido a que la importancia de cada indicador es la misma. Esto es principalmente porque si el servicio entregado es a la medida, pero no se entrega en el momento oportuno la intervención del servicio no será efectiva, lo mismo, al contrario.

En la tabla 24 se indican, de acuerdo con 4 escenarios de cumplimiento de meta, el porcentaje de bono de gestión correspondiente y los incentivos no monetarios asociados.

Tabla 24: Incentivos para las unidades

Escenario	Cumplimiento de meta	% bono de gestión anual*	Mínimo de cumplimiento por objetivo	Incentivo no monetario
A	>=90%	100% bono	>=80%	1 día de asuntos propios 1 Beca estudios de hasta \$400.000 anual
B	70% a 89%	80% bono	>= 70%	Sin incentivo no monetario
C	50% a 69%	60% bono	>=50%	Sin incentivo no monetario
D	<50%	0% bono	<50%	Sin incentivo no monetario

Fuente: Elaboración propia

(*) El bono corresponde al mismo monto que se ejecuta actualmente: \$528.390 brutos. Este monto por el momento no puede ser mayor ya que es parte de los ítems de ley de presupuesto para FIA.

Para no perjudicar el cumplimiento de un objetivo sobre otro, es que se establece un mínimo de cumplimiento para los incentivos, por cada escenario.

Cabe mencionar que, en cuanto a los incentivos no monetarios como el día de asuntos propios y la beca para estudios, estos resultan de cierta forma atractivos para los trabajadores de FIA. En primer lugar, porque por los instructivos de austeridad que se han recibido en 2019 y 2020 por parte del presidente, es que no puede haber aumentos de sueldo o mayores bonos, por lo tanto, una de las opciones más atractivas es el día de asunto propio que corresponde a un día libre. En segundo lugar, el comité Bipartito de Capacitación, en su concurso anual de capacitaciones siempre tiene una mayor demanda que la capacidad de entregar becas, por lo que el obtener una beca de \$400.000 pesos para estudios resultan atractivo.

Para la implementación de este esquema de incentivos propuesto, se propone hacerlo de manera paulatina a un plazo de 3 años. Para el primer año de implementación, la exigencia del promedio de los desempeños deberá ser de un mínimo de 70%, para el año 2 de un 80% para finalmente el año 3 implementar la propuesta completa del esquema de incentivos llegando al 90% mínimo.

Para facilitar la comprensión del esquema de incentivos se muestra el siguiente ejemplo:

Un colaborador de FIA de la Unidad de Desarrollo Estratégico, en el año 3 de la implementación del esquema de incentivos, es evaluado en base a la pauta de la Tabla 22:

Tabla 25: Ejemplo aplicado esquema de incentivos

Objetivo	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado
Entregar servicios oportunamente	Nivel de servicio oportuno – Servicio de capacitación <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90%	20%	72%
	Nivel de servicio oportuno – Servicio de incentivo financiero <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90%	20%	86%
Entregar servicios a la medida	Nivel de servicio pertinente – Servicio de capacitación <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90%	20%	76%
	Nivel de servicio pertinente – Servicio de incentivo financiero <i>NOTA: Pregunta de la Encuesta de Satisfacción de clientes: ¿El servicio entregado por FIA fue es pertinente para resolver su problemática? (nota con escala de 1 a 7)</i>	>=90%	20%	81%
Ejecutar capacitaciones y cursos	% de capacitaciones ejecutados	>=90%	20%	100%

Objetivo	Indicador	Meta	Ponderación	Resultado
Total			100%	83%%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 25, el colaborador obtuvo un puntaje final de 83%. De acuerdo con este resultado este colaborador está en el escenario B de la tabla 24, por lo que recibirá el 80% del bono, lo que corresponde a \$422.712 brutos, además de que no recibe incentivos no monetarios.

11.4. Justificación del esquema de incentivos

El principal problema del actual esquema de incentivos con el que FIA cuenta, es que finalmente no mide la gestión del desempeño, por lo que no termina siendo un incentivo, si no que termina siendo simplemente parte del salario de fin de año.

El esquema de incentivos que se propone generar conductas para cumplir con los principales elementos de la propuesta de valor de cara al usuario, esto es:

1. Servicios oportunos
2. Servicios a la medida

No obstante, este esquema de incentivos también es capaz de abordar otros aspectos, relacionados con cultura, debido a que apoya en generar conductas para el logro del desempeño esperado. Estas conductas son:

- **Flexibilidad al trabajar:** Si se requieren nuevos ajustes o solicitudes, incorporar aprendizajes, recibir sugerencias, se necesita ser flexible al trabajar de manera de poder lograr siempre un resultado óptimo.
- **Trabajar en equipo:** debido a la coordinación y alineamiento necesario para lograr los resultados y metas establecidas.
- **Cultura de servicio al usuario:** por el tipo de objetivos e indicadores establecidos, esto generará que los trabajadores siempre estén enfocados en el bienestar del usuario y de cubrir sus reales necesidades, para poder alcanzar la meta. Esto genera eficacia en el trabajo realizado.
- **Sentido de responsabilidad con el uso de los recursos del estado.**

Esta herramienta como permite identificar donde están las principales desviaciones, permite también poder identificar donde es necesario fortalecer las competencias y capacitar al equipo.

CAPÍTULO XIII: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

En este capítulo se desarrolla el Modelo de Análisis del Desempeño (MAD), en base a la metodología Enterprise Performance Management (EPM) el cual permite conocer y administrar el desempeño de una institución.

13.1. Modelo de análisis del desempeño

Para el diseño del MAD, se elige un indicador clave tanto para la Unidad de Desarrollo Estratégico como para la Institución, el indicador es “Nivel de servicio oportuno – Servicio de incentivo financiero” el cual pertenece al objetivo “Entregar servicios oportunamente”. En base al tablero de gestión, a continuación, se presenta el MAD con algunos indicadores que explican los resultados del KPI central analizado desde distintas fuentes.

Figura 19: Modelo de Análisis del Desempeño



Fuente: Elaboración propia

El nivel de servicio oportuno del Servicio de incentivo financiero se mide por medio de la encuesta de Satisfacción de clientes, específicamente por la pregunta ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7). Si la nota es mayor o igual a 6, entonces el servicio entregado

es oportuno. Este indicador central se ve afectado por los siguientes indicadores:

- El porcentaje de representatividad del taller de levantamiento de necesidades se mide por la participación o asistencia de los actores clave invitados, mientras más alta es la participación de estos actores clave, mayor será el porcentaje de cumplimiento.
- El porcentaje de necesidades vinculadas al documento estratégico regional se mide contabilizando las necesidades levantadas que están vinculadas o que se mencionan en algún documento estratégico regional (Agenda de Innovación territorial - FIA, Estrategia Regional de Innovación – GORE, Estrategia de Desarrollo Regional, entre otros).
- El porcentaje de cumplimiento de concursos y licitaciones se mide simplemente por el número de concursos y licitaciones realizadas por sobre las planificadas.

Al analizar estos tres indicadores que afectan en el Nivel de servicio oportuno del Servicio de incentivo financiero, se infiere lo siguiente:

- Si el porcentaje de representatividad en el taller de levantamiento de necesidades es alto, entonces será alto el porcentaje de las necesidades que se levanten estarán relacionadas al documento estratégico regional.
- Si el porcentaje de necesidades vinculadas al documento estratégico regional es alto y además el porcentaje de cumplimiento de concursos y licitaciones también es alto, entonces será alto el nivel de servicio oportuno.

En la figura 20 se muestra esquematizado un análisis de causa – efecto para estos indicadores.

Figura 20: Análisis de causa-efecto



Fuente: Elaboración propia

La figura 20, propone un modelo de causa efecto con los indicadores asociados al nivel de servicio oportuno. Con este modelo podemos identificar fácilmente donde se producen las fallas.

13.2. Reporte del desempeño

Para el caso analizado, no existe delay, ya que los efectos se producen inmediatamente en la gestión anual, por lo que el mismo esquema de análisis de causa-efecto de la figura 20 podrá ser utilizado como dashboard. Para efectos de ejemplo de reporte se muestra el resultado del MAD para los años 2018 y 2019, en los cuales hubo cambios contundentes entre un año y otro producto de una planificación estratégica a finales del 2018.

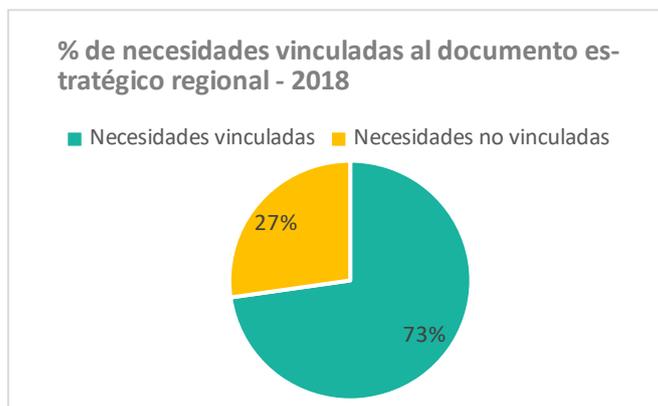
Figura 21: % de representatividad del taller de levantamiento de necesidades - 2018



Fuente: Elaboración propia

La figura 21 muestra que el año 2018 hubo un 72% de actores clave presentes, eso es por debajo de la meta.

Figura 22: % de necesidades vinculadas al documento estratégico regional - 2018



Fuente: Elaboración propia

La figura 22 muestra que el año 2018 el 73% de las necesidades levantadas estaban vinculadas con el documento estratégico regional.

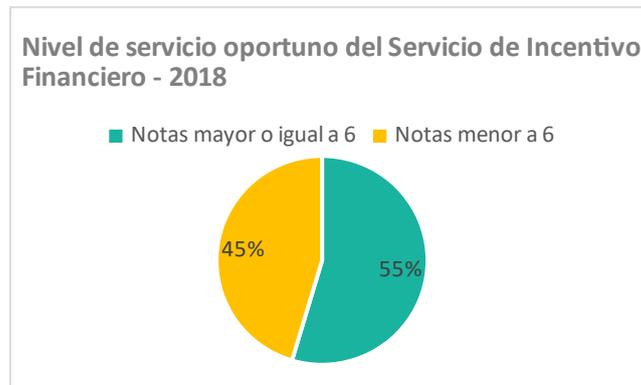
Figura 23: % de cumplimiento de concursos y licitaciones - 2018



Fuente: Elaboración propia

La figura 23 muestra que el año 2018 se hicieron 19 de 24 concursos y licitaciones, lo cual tampoco alcanzó la meta.

Figura 24: Nivel de servicio oportuno del Servicio de Incentivo Financiero - 2018



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las figuras 21, 22, 23 y 24 el desempeño de los indicadores fue muy por debajo de la meta, por lo que terminan impactando en que el nivel de servicio oportuno para el Servicio de Incentivo Financiero termina siendo bajo la meta también como se puede observar en el dashboard que consolida la información en la figura 25.

Figura 25: Dashboard 2018



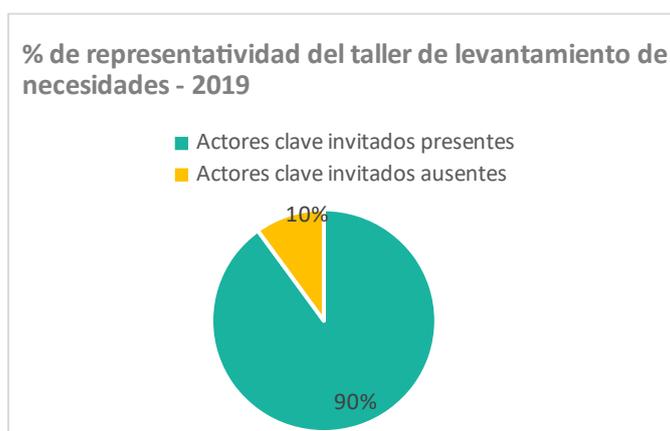
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 25, los indicadores tienen una relación de causa-efecto que termina impactando en el nivel de servicio oportuno, para este caso el del Servicio de Incentivo Financiero. El porcentaje de representatividad del taller del levantamiento de necesidades está por debajo de la meta, lo que impacta en el porcentaje de las necesidades vinculadas al documento

estratégico regional, que termina estando por debajo de la meta también. Por otra parte, el porcentaje de cumplimiento de los concursos y licitaciones está por debajo de la meta. Lo anterior termina impactando en que el nivel de servicio oportuno está muy por debajo de la meta.

A continuación, se muestra el mismo ejercicio, pero con datos del año 2019.

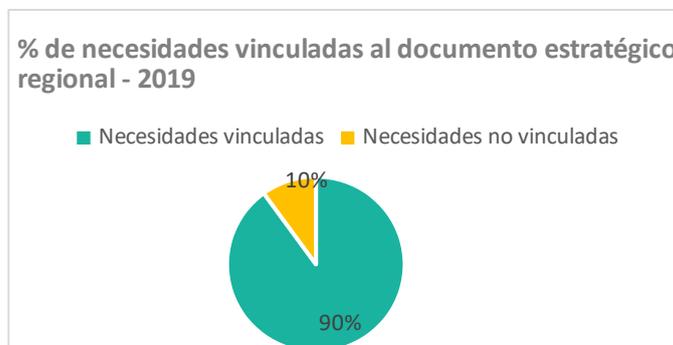
Figura 26: % de representatividad del taller de levantamiento de necesidades - 2019



Fuente: Elaboración propia

La figura 26 muestra que en el año 2019 el 90% de los actores clave estuvieron presentes en el taller de levantamiento de necesidades, lo que cumple con la meta.

Figura 27: % de necesidades vinculadas al documento estratégico regional – 2019



Fuente: Elaboración propia

La figura 27 muestra que el año 2019 el 90% de las necesidades levantadas estaban vinculadas con el documento estratégico regional, lo cual cumple con la meta.

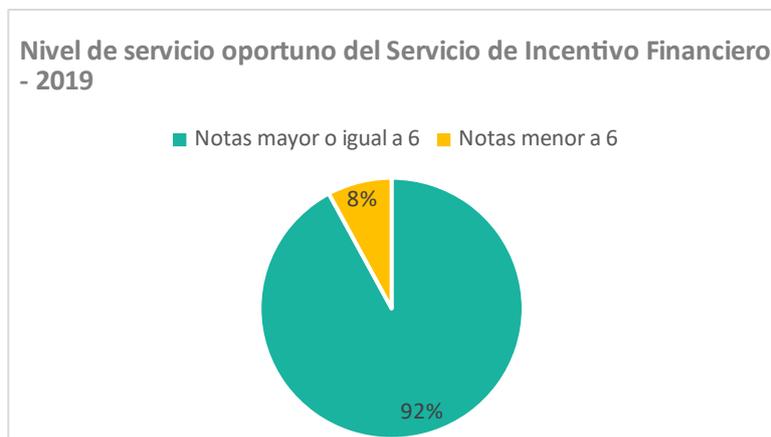
Figura 28: % de cumplimiento de concursos y licitaciones - 2019



Fuente: Elaboración propia

La figura 28 muestra que el año 2019 se hicieron el 100% de las convocatorias y licitaciones, lo cual cumple también la meta.

Figura 29: Nivel de servicio oportuno del Servicio de Incentivo Financiero -2019



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la figura 29 muestra que, de acuerdo con la encuesta aplicada, en relación con el nivel de servicio oportuno, el 92% le puso nota mayor o igual a 6, lo cual cumple con la meta.

Figura 30: Dashboard 2019



Fuente: Elaboración propia

Para el año 2019, como se puede observar en la figura 30, el escenario es muy distinto al del 2018, principalmente por el cumplimiento de las metas del porcentaje de representatividad del taller de levantamiento de necesidades y el porcentaje de cumplimiento de concursos y licitaciones. Esto provoca que se cumpla la meta del nivel de servicio oportuno.

13.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño

Para poder medir y analizar el desempeño, se necesita establecer claramente el flujo de información para cada uno de los KPI:

Tabla 26: Proceso de levantamiento de información

KPI	Proceso de levantamiento de información
% de representatividad del taller de levantamiento de necesidades	La información de este indicador se levanta al momento de ejecutar el taller de levantamiento de necesidades, haciendo un cross-check entre la lista de invitados y los asistentes. Esta información la registra la anfitriona en un archivo Excel. Esta información es levantada por la Unidad de Información y Difusión.
% de necesidades vinculadas al documento estratégico regional	La información de este indicador se levanta desde dos aristas: una primera parte se levanta sistematizando las brechas que se establecen en los documentos estratégicos regionales existentes (Agenda Regional de Innovación, Estrategia de Desarrollo Regional, entre otros). Una segunda

KPI	Proceso de levantamiento de información
% de representatividad del taller de levantamiento de necesidades	La información de este indicador se levanta al momento de ejecutar el taller de levantamiento de necesidades, haciendo un cross-check entre la lista de invitados y los asistentes. Esta información la registra la anfitriona en un archivo Excel. Esta información es levantada por la Unidad de Información y Difusión.
	parte es la que se obtiene como resultado del taller de levantamiento de necesidades. Con ambos insumos, una vez ejecutado el taller de levantamiento de necesidades, se hace un cross-check en Excel entre lo que se levantó en el taller y que es parte de algún documento estratégico regional. Esta información es levantada por la Unidad de Información y Difusión.
% de cumplimiento de concursos y licitaciones	La información de este indicador se levanta desde la Unidad de Desarrollo Estratégico, haciendo un cross-check en Excel entre lo planificado y lo ejecutado. Esta información se levanta la última quincena de diciembre de cada año para medir la gestión anual.
Nivel de servicio oportuno - Servicio de incentivo financiero	La información de este indicador se levanta a partir de la encuesta de Satisfacción de clientes, específicamente por la pregunta ¿El servicio entregado por FIA fue el momento oportuno? (nota con escala de 1 a 7). Esta encuesta se aplica a todos los usuarios que participen de las convocatorias o licitaciones de FIA, una vez que se encuentren en el proceso de postulación.

Fuente: Elaboración propia

Para hacer un completo análisis, no basta solo con levantar y tener la información, sino que se deben establecer instancias de revisión del desempeño, lo cual se expone en la tabla 27.

Tabla 27: Proceso de revisión del desempeño

KPI	Proceso de revisión del desempeño
% de representatividad del taller de levantamiento de necesidades	La revisión del desempeño de ambos indicadores puede hacerse en una misma instancia, ya que el equipo responsable es el mismo y se levanta en la misma actividad. El desempeño deberá revisarse en una reunión mensual del equipo del Área de Redes, visualizando los resultados de ambos indicadores por todos los talleres de levantamiento de necesidades acumulados en un periodo mensual. Si se detectan falencias o desviaciones en el indicador deberán implementarse las acciones correctivas para mejorar la gestión en el siguiente taller, como por ejemplo para el caso del primer indicador revisar el diseño y/o implementación de la estrategia de difusión del taller, y en el caso del segundo indicador revisar la estrategia de selección de actores clave, revisar la metodología del taller, entre otros.
% de necesidades vinculadas al documento estratégico regional	
% de cumplimiento de concursos y licitaciones	La revisión del resultado de este indicador debe hacerse a final de cada año revisando lo planificado versus lo ejecutado, no obstante, el KPI se debe estar monitoreando mensualmente, de esta forma si hay desviaciones pueden resolverse esos cuellos de botella para poder ejecutarlo de todas formas en el año. Esta revisión debe hacerse en reuniones del Área de Convocatorias, revisando el calendario de convocatorias e ir dejando constancia de lo revisado en Acta de reunión.
Nivel de servicio oportuno - Servicio de incentivo financiero	La revisión del resultado de este indicador debe realizarse justo después del cierre de las postulaciones al servicio de incentivo financiero, puesto que independiente de si el usuario se adjudica fondos o no es importante medir la percepción de todos los usuarios que quieren acceder al servicio. El desempeño se deberá revisar en reunión del equipo de convocatorias luego de tener sistematizados los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XIV: CONCLUSIONES

Como último capítulo de este documento, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la implementación del Sistema de Control de Gestión propuesto.

En este proyecto, se estableció como objetivo principal diseñar un Sistema de Control de Gestión para Fundación para la Innovación Agraria (FIA), objetivo que se cumplió arrojando lo siguiente por cada objetivo específico establecido para el presente proyecto:

- 1. Realizar un análisis a las declaraciones estratégicas de la institución que permita vislumbrar potenciales ajustes.** FIA es una organización inserta en el aparato público, en donde su importancia relativa, en términos de financiamiento, es baja en comparación con otras agencias del estado que realizan actividades similares, por lo que se detecta que es de suma importancia establecer una propuesta de valor, ofrecerla y cumplirla para todos los tipos de clientes y/o usuarios que FIA tiene (Universidades, Centros Tecnológicos, Empresas, Personas).

- 2. Desarrollar un análisis interno y externo de manera de identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes:** Se detectan debilidades bastante importantes como por ejemplo que dentro de la institucionalidad es poco conocida, por lo que hay que potenciar ese ámbito. Otra debilidad que es realmente urgente de atender es que FIA cuenta con diversos sistemas informáticos que no se encuentran integrados. Es en este segundo punto donde se deben poner mucha atención si el presente Modelo o Sistema de Control de Gestión se desea implementar, ya que si se trabaja en la modernización en términos estratégicos y/u organizacionales y se deja en desmedro o no se le da importancia a la modernización en sistemas, el Sistema de Control de Gestión podrá verse afectado ya que la información para medir el desempeño debe ser

levantada y medida en sistemas que sean capaces de gestionar la información.

- 3. Plantear una propuesta de valor acorde a lo que valoran los clientes de FIA y lo que exigen las instituciones mandantes:** FIA es valorada dentro de la institucionalidad como una agencia flexible y rápida en ejecutar sus servicios (lo que se traduce en servicios entregados de manera oportuna). Estos “atributos” se convierten “la médula espinal” del proyecto.

- 4. Desarrollar un mapa estratégico que sirva como carta de navegación hacia el cumplimiento de la propuesta de valor y misión de FIA:** El mapa propuesto plantea como base potenciar la cultura de la organización para fomentar la vocación de servicio al cliente y la flexibilidad al momento de trabajar. Se debe poner principal atención en este ámbito para poder implementar el Sistema propuesto, ya que están en directa vinculación con la propuesta de valor.

- 5. Diseñar un Cuadro de Mando Integra (CMI) que mida y refleje el desempeño de los indicadores del mapa estratégico:** Se diseñaron los indicadores de acuerdo con los objetivos planteados en el mapa estratégico, estableciendo las metas y frecuencia de medición. El principal ámbito para tener en cuenta en este punto es establecer claramente como se levantará la información para medir el desempeño, así como sus responsables y cómo será el flujo de la información.

- 6. Elaborar tableros de control para las unidades que apoyen el desdoblamiento de la estrategia:** Se diseñaron los tableros de control para cada una de las unidades seleccionadas, Unidad de Desarrollo Estratégico y la Unidad de Información y Difusión, en donde el foco estuvo en permear la estrategia institucional en las unidades.

7. Diseñar un esquema de incentivos para asegurar el alineamiento de la institución: El esquema de incentivos propuesto pretende abordar la principal falencia del actual esquema de incentivos con el que FIA cuenta, que es que finalmente no mide la gestión del desempeño, por lo que no termina siendo un incentivo, si no que termina siendo simplemente parte del salario de fin de año.

En términos generales se concluye que el Sistema de Control de Gestión propuesto para FIA, diseñado a partir de su propuesta de valor, comprometiéndolo por medio de un esquema de incentivos que moldee el comportamiento organizacional, permite retroalimentar el quehacer de la institución, generando información para la toma de decisiones y poder y poder ajustar de forma más asertiva las estrategias, con el fin de gestionar un mejor control interactivo y gastando los recursos públicos de manera eficiente.

En alusión a la eficiencia del gasto público, se recomienda a la Fundación para la Innovación Agraria que tome en consideración la implementación de la presente propuesta de Sistema de Control de Gestión. Para esto deberá poner atención en lo siguiente:

- Asignar un equipo de FIA para implementar y monitorear el Sistema de Control de Gestión.
- Elaborar el despliegue para las unidades restantes (UPP, UAFCG y UJR), ya que la presente propuesta solo abordó dos unidades de las cinco (UDE y UID), para esto se puede usar la metodología utilizada en UDE y UID.
- Incorporar un periodo de marcha blanca en la implementación del sistema, de manera de observar si los resultados son los esperados, de no serlo hacer los ajustes necesarios en el sistema.
- Hacer un proceso de revisión de la estrategia de manera participativa, ampliado a todo el equipo FIA, para mitigar la resistencia al cambio.

CAPÍTULO XV: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Anthony, R. N., y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas Control de Gestión*. México: McGraw-Hill.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: Estrategia y creación de valor*. Lima, Perú: PUCP.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley y Sons.
- CEPAL (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*, Santiago de Chile. Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf
- CEPAL (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, Santiago de Chile. Recuperado de:
https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- CEPAL (2016). *Ciencia, Tecnología e Innovación en la Economía Digital. La Situación de América Latina y El Caribe*. Naciones Unidas. Santiago de Chile. Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833_es.pdf
- Collins C. y Porras J. (1996). *Building your company's vision*. Harvard Business Review
- Cooperativa (2018). *Histórico: Chile tiene Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación*. Santiago de Chile. Recuperado de:
<https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/gobierno/historico-chile-tiene-ministerio-de-ciencia-tecnologia-conocimiento-e/2018-08-13/223428.html>
- CEPAL, FAO, IICA (2017). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2017-2018*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42281-perspectivas-la-agricultura-desarrollo-rural-americas-mirada-america-latina>
- CEPAL, FAO, IICA (2014). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe: Biotecnología Agropecuaria para el Desarrollo en América Latina*. Recuperado de:
<http://www.fao.org/3/a-i3702s.pdf>
- CONICYT (2013). *Memoria de Gestión 2010-2013*. Santiago de Chile. Recuperado de: <https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2012/07/MEMORIA-CONICYT-2010-2013.pdf>
- FIA (2020). *Funciones y Áreas*. Santiago de Chile. Recuperado de:
http://www.fia.cl/transparencia/Funciones_por_unidad.pdf
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Alignment: cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. España: Ed. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2012). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Laboratorio de Innovación Pública (2019). Informe N° 1 – *Informe preliminar de implicancias para el rediseño de la estrategia de FIA*.
- Laboratorio de Innovación Pública (2019). Informe N° 3 – *Definición perfiles de usuario FIA*.
- Laboratorio de Innovación Pública (2019). Informe N° 4 – *Identificación de los desafíos para el rediseño de fondos concursables de FIA*.
- Michael E. Porter (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014). Política Nacional de Innovación 2010 2014. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://ctie.economia.cl/wp-content/uploads/2018/05/Politica-2010-2014-ESP.pdf>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2015). *Plan Nacional de Innovación 2014-2018*. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/Plan-Nacional-de-Innovaci%C3%B3n1.pdf>.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2017). *División de Política Comercial e Industrial. Informe de Resultados. Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE4), publicada el 2017, representativa a nivel de sector económico y tamaño según ventas*. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet%C3%ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2017). *Innovación, I+D y Productividad: Análisis sectorial para Chile*. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://ctie.economia.cl/wp-content/uploads/2018/01/Innovaci%C3%B3n-y-Productividad.pdf>.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2018). *Principales Resultados Décima Encuesta Nacional de Innovación. División de Innovación*. Santiago de Chile. Recuperado de: <https://www.economia.gob.cl/2018/02/22/decima-encuesta-de-innovacion-en-empresas-2015-2016.htm>.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley y Sons.

- ODEPA (2017). *Agricultura Chilena: Reflexiones y Desafíos al 2030*. Santiago de Chile. Recuperado de: https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/ReflexDesaf_2030-1.pdf
- OECD. *Innovation statistics and indicators*. <http://www.oecd.org/innovation/inno-stats.htm>
- Simons, R. (1998). *Palancas de Control*.
- Thompson A., Strickland A. (1999) *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. McGraw Hill, 18ª edición.
- UNEP (2011). *Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth, A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource Panel*. Recuperado de: www.unep.org/greeneconomy.
- UNEP (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. Recuperado de: www.unep.org/greeneconomy.

CAPÍTULO XVI: ANEXOS

15.1. Desarrollo de herramienta “Análisis de recursos y capacidades”

Por el lado de los recursos tangibles, se describen en las siguientes 3 clasificaciones:

- **Físicos:** La Infraestructura de FIA es buena, la casa matriz está ubicada en una zona residencial y tranquila de la comuna de La Reina, genera un buen ambiente laboral, puesto a que se generan instancias de relajación en locaciones de la comuna, pero a la vez hace que quede lejos de Santiago centro, en donde se encuentra Minagri y las demás dependencias del estado. Además de la casa matriz, FIA cuenta con 8 oficinas regionales ubicadas en comunas estratégicamente de manera de abordar las regiones y comunas más cercanas, las oficinas se encuentran en Antofagasta, Iquique, La Serena, Talca, Chillán, Temuco, Puerto Montt y Punta Arenas, las cuales la mayoría están ubicadas dentro de la infraestructura de la SEREMIA (Secretaría Regional Ministerial de Agricultura) correspondiente, lo que es gran ventaja por la cercanía con las otras agencias del Ministerio además de generar una cercanía con los clientes de FIA por la cobertura a nivel nacional (**fortaleza 1**). A pesar de que FIA se encuentra presente a lo largo de todo el país, es una institución poco conocida (**debilidad 1**), solo el 18% de las empresas del sector la conoce (LIP, 2020).
- **Financieros:** FIA cuenta con un presupuesto relativamente estable, dado por Ley de presupuestos de cada año además de los que levanta con otros organismos del estado, Gobiernos Regionales y otros Ministerios, y con organismos internacionales como la Unión Europea.
- **Organizacionales:** FIA cuenta con una estructura establecida, sin embargo, no hay claridad sobre los procedimientos, debido a que hay funciones que pasaron a ser cargo de otra unidad y los procedimientos

no han sido actualizados (**debilidad 2**). A pesar de lo anterior, no se perjudica la trazabilidad de los procesos, se sigue velando por ello (**fortaleza 2**).

Por otro lado, se detectan debilidades para realizar el seguimiento de las tareas por unidades. Algunas unidades cuentan con planificación de trabajo anual, otras no, y a pesar de que algunas cuentan con planes de trabajo, no se les hace seguimiento y además no están estandarizadas. (**debilidad 3**)

Respecto de los recursos intangibles, se clasifican en los 4 siguientes:

- Capital intelectual: Profesionales de diversos ámbitos del conocimiento, sin embargo en las unidades de negocio la mayoría son de las áreas agronómicas y muy pocos son de áreas de negocio, lo que es necesario para poder hacer una evaluación de proyectos con mirada comercial.
- Relaciones: FIA para poder apalancar más recursos, acude a gobiernos regionales para ofrecer sus servicios. Se requiere tener una buena relación para poder lograr que el Gobierno Regional acepte trabajar con FIA, una relación en base a credibilidad, transparencia y seriedad en el quehacer. FIA cuenta con una relación de estas características con la mayoría de los Gobiernos Regionales (**fortaleza 3**).
- Tecnológico: FIA, cuenta con diversos sistemas para realizar sus labores, sin embargo, el hecho de que sean varios y no estén integrados (**debilidad 4**) genera pérdidas de tiempo por las consultas a la información. Además de que hay varias actividades operativas que no están digitalizadas y se deben hacer de forma presencial y/o en papel.
- Cultura: El equipo humano de FIA es flexible, creativo y abierto a los cambios organizacionales (**fortaleza 4**). Se debe a que cada 4 años en donde hay un cambio de administración, los colaboradores ya saben que habrá cambios de lineamientos, estrategias y formas de operar.

15.2. Desarrollo de la Cadena de Valor

La cadena de valor de Michael Porter, se desglosa en actividades primarias y secundarias, ayudando a entender cómo se producen los servicios que FIA ofrece, así como los procesos críticos para llevarlos a cabo.

Las actividades primarias se desglosan de la siguiente forma:

- **Logística de entrada:** Los insumos que gatillan la operación de los servicios que FIA entrega, pueden nacer desde 3 ámbitos. El primer insumo (I1) es por la recepción de postulaciones de proyectos, por personas, empresas, universidades y/o centros tecnológicos, para todos los casos con el mismo propósito, desarrollar innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada. El segundo insumo (I2) es por la solicitud, ya sea por canal de ley de transparencia o medios digitales (redes sociales, plataformas FIA o el canal formal de solicitud), de información para innovar en el sector, esta información puede ser solicitada por organismos del estado y/o por personas (naturales o jurídicas) que busquen innovar en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada. El tercer insumo (I3) es por la solicitud de capacitaciones en innovación, el cual es solicitado la mayoría de las veces por organismos del estado para poner a disposición de personas que trabajen para el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada, pero que, para poder innovar, necesitan herramientas formales de educación. El último insumo (I4) está asociada a las postulaciones recibidas para poner en operación el servicio de redes. Estas postulaciones se hacen por medio de formularios digitales.
- **Operaciones:** Este eslabón se presenta desagregado por los servicios que ofrece FIA. El primero de ellos está vinculado directamente con el primer insumo (I1), Procesos de evaluación y adjudicación de proyectos (P1), el cual al momento de la recepción de las postulaciones, el área correspondiente se encarga de gestionar el proceso de evaluación, que

implica en primer lugar aplicar la prueba de admisibilidad de los proyectos, contactar a evaluadores internos y/o externos (en este caso ver con jurídica los aspectos de contratos y con finanzas pagos a externos), gestionar los comités de evaluación, coordinar la sanción de adjudicación de los proyectos con el consejo directivo de FIA y de gestionar junto con el área de comunicaciones, la publicación de resultados. Para el segundo proceso (P2) Generación de estudios y documentos para la innovación, este se gatilla directamente por el insumo 2 (I2), en donde FIA desde el área correspondiente se encarga de, a través de un tercero, generar documentos estratégicos para la innovación y luego coordinar con el área de comunicaciones la publicación y difusión de la información. En el caso del tercer proceso (P3) Generación de programas de formación para la innovación, que se gatilla a partir del tercer insumo (I3), FIA a través del área correspondiente, genera y ejecuta, a través de un tercero, capacitaciones en innovación para que las personas que se encuentran insertas en el sector, cuenten con herramientas específicas de innovación y que pueden aplicar en sus operaciones y a la vez postular a proyectos FIA. En el caso del cuarto proceso (P4), Generación de instancias de articulación público-privada, que se gatilla a través de la data histórica de los 3 insumos, FIA coordina instancias de articulación público-privadas (a través de eventos, plataformas o mesas técnicas), de manera de generar alianzas o redes que permitan generar iniciativas de innovación y por ende postulaciones a proyectos FIA para generar innovación en el sector silvoagropecuario nacional y en la cadena agroalimentaria asociada. En esta área se encuentra cerca del 30% del personal de FIA, que pertenecen a distintos equipos del área de negocios. Estos equipos trabajan de forma flexible y tienen actitud de responder rápidamente a los requerimientos que nacen desde los mandantes urgentemente **(Fortaleza 4)**.

- Logística de salida: Cada una de las operaciones de FIA es entregado por distintos canales. El Proceso 1 (P1) tiene salida en Incentivos financieros para la innovación (S1), en donde el postulante que se adjudicó el proyecto, recibe incentivos financieros para desarrollar el proyecto y llegar a la innovación. Para el caso del segundo proceso (P2) tiene salida en Información para la innovación (S2), el cual es entregado a los clientes por medio de canales digitales (sitio web de FIA, plataformas FIA o mail) y físicamente en caso de publicaciones tales como libros o revistas. El tercer proceso (P3) tiene salida en Capacitación para la Innovación (S3) lo cual se da por medios digitales (e-learning) o por medios físicos (capacitaciones presenciales). El último proceso (P4) tiene salida en Redes para la Innovación (S4), el cual también puede ser por canales digitales (plataformas de interacción o redes sociales) o por medios físicos (encuentros, fest temáticos y otros eventos).

Por el lado de las actividades secundarias, se desglosan en las siguientes:

- Jurídica: Área de soporte que se encarga de velar por el fiel cumplimiento de las leyes y normas que rigen el actuar de FIA, además de recibir y contestar las solicitudes o instrucciones desde la Contraloría General de la República.
- Administración y finanzas: Área de soporte que se encarga de velar por el uso eficiente de los recursos y controlar la gestión de FIA. El área de contabilidad, informática y recursos humanos dependen de esta macro área. En esta área de soporte, que se encuentra el área de informática, se detecta que los distintos sistemas con los que cuenta FIA, están desagregados (**Debilidad 4**) lo que no permite gestionar la información rápidamente.
- Comunicación y prensa: Área de soporte que se encarga de comunicar los resultados de concursos públicos, de entregar la

información solicitada y de la comunicación con los medios de prensa, preocupándose del posicionamiento institucional.

15.3. Desarrollo herramienta PESTEL

- Político: FIA es un organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, por lo que trabaja bajo las directrices de esta entidad, lo que además provoca que dependa de las directrices que dicte el gobierno de turno. Estos factores pueden nacer desde emergencias agrícolas, desastres naturales y hasta en crisis sociales, en donde se debe cambiar el foco en las actividades y/o servicios a ofrecer como institución pública. Estos factores, inducen a que FIA debe adaptarse y responder a los lineamientos, estrategias y políticas de emergencia que plantee el gobierno de turno, sea cual sea la circunstancia o mes del año (**amenaza 1**). Otro punto importante a destacar y que tiene dos aristas, es la creación, en agosto de 2018, del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, el cual según una noticia, una de sus funciones es “Fomentar, tanto en el ámbito público como privado, el desarrollo tecnológico y la innovación de base científico-tecnológica” (Cooperativa, 2018). Dado lo anterior, una de las aristas es que, FIA en un futuro podría ser disuelto debido a que las funciones serían abordadas desde el nuevo ministerio (**amenaza 2**). La segunda arista de la creación de este nuevo ministerio, si bien las agencias que componen el nuevo ministerio no son nuevas, su unión bajo una misma institucionalidad hace que su impacto sea más efectivo en términos de política pública, FIA tendría la oportunidad de tener sinergia con una institucionalidad mucho más alineada que lo que está hoy, donde los esfuerzos pueden ser mucho más focalizados, alineados y evitando duplicidad de esfuerzos en las iniciativas de innovación (**oportunidad 1**).

- Económico: En este ámbito hay 2 factores relevantes, el primero tiene que ver con la evolución del presupuesto del sector público y el segundo, pero muy de la mano con el primero, es la inversión, porción de PIB destinado a I+D.

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina), estima según su último informe económico, un crecimiento promedio del 1,2% para la región, cifra que disminuyó levemente de acuerdo con las estimaciones realizadas en octubre 2018. Según este mismo documento, los países de América Latina y el Caribe, se verá enfrentados a un escenario económico mundial complejo, en donde se verá una disminución del crecimiento, tanto para países desarrollados como emergentes (caso de Chile), esto acompañado de, un aumento en la volatilidad de los distintos mercados financieros internacionales, y de la tensión por la guerra comercial de Estados Unidos y China.

Por otro lado, según el Informe Panorama Económico Mensual (Banco Santander, 2019), del mes de abril de 2019, del Banco Santander, indica que la economía chilena inició el año 2019 con un ritmo lento, debido a un bajo desempeño de la industria minera y por la desaceleración de sectores no mineros, principalmente comercio y manufacturas. Según esta publicación, el crecimiento del primer trimestre estaría por debajo del 2% y se proyecta un crecimiento total de 3,0% para el año 2019 y del 3,2 para el año 2020, lo que significa una desaceleración económica por la comparación del crecimiento económico del año 2018 que fue de un 4%.

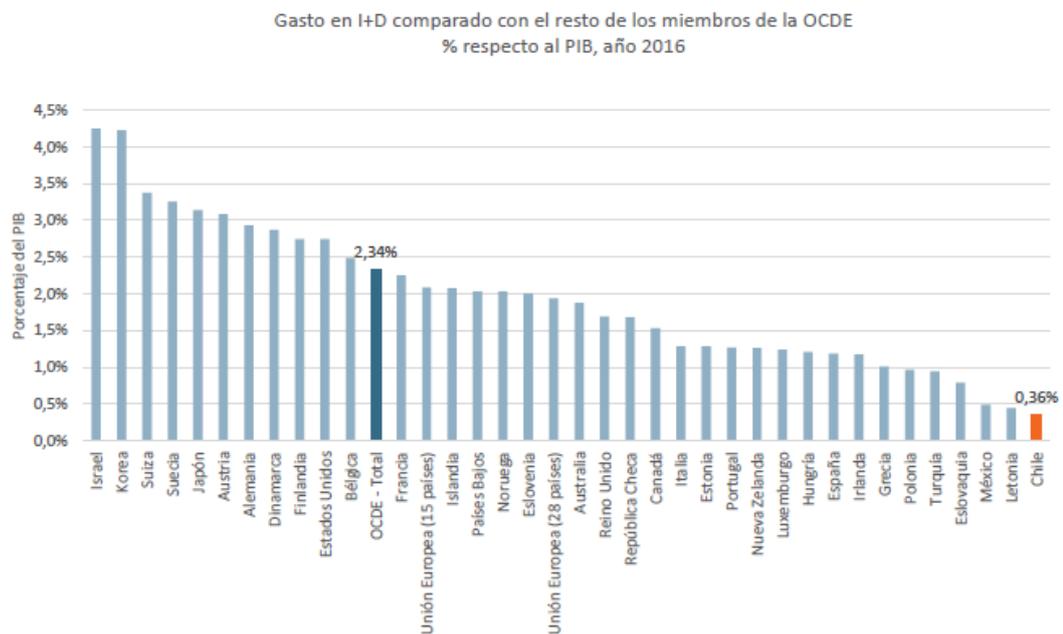
Es importante tener en consideración el ambiente económico que se vive tanto nacional como internacionalmente puesto que los resultados del PIB inciden directamente en la elaboración de la Ley de Presupuestos de cada año. Para el año 2019 el presupuesto del sector público creció en un 3,3% en relación con el presupuesto aprobado para el 2018, lo que denota un presupuesto poco expansivo, puesto a que es

un crecimiento menor al del promedio entre los años 2014 y 2018 que alcanzó un 5,1% (Henríquez y García, 2018).

Lo anterior, se traduce en el primer factor que incide en FIA, el presupuesto de las agencias del Estado no puede expandirse considerablemente (**amenaza 3**), e incluso se reduce presupuesto de algunas agencias para compensar a otras. FIA ha tenido que hacer ajustes internos de manera que las labores ni el desempeño se vean afectados por los ajustes en el presupuesto.

Por otro lado, Chile presenta persistentemente un nivel de gasto en I+D respecto del PIB, muy por debajo del resto de los países de la OCDE y también del promedio para Latinoamérica y el Caribe.

Figura 31: Gasto en I+D miembros de la OCDE



Fuente: oecd.stat extraído el 8 de enero 2019

Como se observa en la Figura 31, Chile tiene un gasto muy por debajo del promedio de los países de la OCDE, 0,36% (columna naranja) versus 2,34% (columna azul oscuro).

Cabe mencionar además, que para el año 2017 el gasto en I+D fue de \$640.078 MM (0,36% del PIB), versus que para el año 2016, el gasto en I+D fue de \$649.867 MM (0,37% del PIB), lo que evidencia una caída de 1,5% del año 2016 al año 2017.

El gasto en I+D financiado por el estado corresponde a un 47%, versus que el gasto en I+D que es financiado por las empresas es de un 31%. La inversión o gasto en I+D por parte de las empresas disminuye cuando existen crisis sociales como la que se vive en el país hoy, se presume que prefieren enfocarse en disminuir costos. Lo anterior perjudica a agencias financiadoras de innovación como FIA, ya que disminuye la postulación o acceso a los servicios de FIA (**amenaza 4**).

- Social: Hoy la sociedad chilena es más empoderada y exigente, por lo que el Estado y sus organismos siempre están y deben estar en la búsqueda de la forma de disminuir las brechas de interacción entre los órganos de la administración pública y las personas, transparentando sus procesos y fomentando la realización de rendición de cuentas de las autoridades y servicios ante la ciudadanía.

Por otro lado hay tendencias en la sociedad que han ido traspasando barreras y se han consolidado como políticas públicas, como las políticas de equidad de género en donde hoy se exigen igualdad de derechos, deberes, trato y participación, autonomía e integración laboral e incentivos a la participación femenina en la alta dirección, pública y privada. Estas políticas y su implementación se han ido exigiendo dentro de FIA.

Por último, el uso de redes sociales se consolida no solo a nivel doméstico, sino que a nivel institucional se ven obligadas a generar canales de comunicación por Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, en donde además de generar difusión y publicidad de los servicios, se genera una comunicación directa del cliente para aclarar consultas y derivar información (**oportunidad 2**).

- Tecnológico: La tecnología avanza a pasos agigantados cada año para mejorar gestiones organizacionales, el Estado siempre se ha quedado atrás en términos de tecnología y eficiencia para la ciudadanía. Las empresas siempre están a la vanguardia porque entienden que el uso de tecnologías permite, eventualmente, una mayor productividad en sus procesos y por ende hay eficiencia, no así para el Estado ya que se ve netamente como un gasto.

En el marco de lo anterior, el presidente Sebastián Piñera este año lanzó el instructivo de transformación digital, que busca acelerar el trabajo de las instituciones públicas en la digitalización de sus procesos internos y en la entrega de sus servicios. Con esta iniciativa el Estado ahorrará más de 1.440 millones de dólares al año (**oportunidad 3**). Además, busca facilitar la vida de las personas, generar importantes ahorros de tiempo y dinero, además de acelerar el trabajo de las instituciones públicas en la digitalización de sus procesos internos y en la entrega de sus servicios. Pero más allá de lo que el Estado ahorrará, lo que significa la implementación de este instructivo en las agencias, es que habrá una revolución tecnológica dentro del Estado (**oportunidad 4**), se crearán nuevas plataformas, se estandarizarán las que existen y obligará a modernizar los sistemas de gestión internos de manera que estén en línea con las nuevas plataformas. Hoy en día se gestiona una convocatoria en 12 meses, desde que se abre hasta que se entregan resultados, esto requiere mucho trabajo manual, dado que los sistemas que hoy en día existen no soportan varias operaciones que si se podrían modernizar. La implementación de nuevas plataformas permitiría optimizar procesos, entregando el servicio de incentivo financiero en un menor tiempo, lo que sería valorado por el cliente.

- Ecológico: Chile cuenta con una Política Ambiental que busca promover la sustentabilidad ambiental del proceso de desarrollo, con miras a

mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, garantizando un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental. Ahora de la mano con la Política Ambiental el instructivo de transformación digital, se obliga a las instituciones del estado a eliminar de forma gradual el uso de papel, con el objetivo de modernizar y aumentar la eficiencia en la gestión, lo que FIA deberá acatar.

FIA cuenta con Políticas internas de reciclaje que atienden a la Política Ambiental Chilena, pero faltan acciones que puedan abordar todos los ámbitos además de los nuevos por la transformación digital.

- Legal: En el ámbito legal, FIA si bien es de rol privado, es parte del Ministerio de Agricultura y su presupuesto es 100% estatal, por lo que se rige bajo las mismas normativas que otra agencia del estado. Una de estas leyes es la Ley 19880, la cual establece la base de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del estado.

Otra ley bajo la cual se rige FIA, es la Ley 20285, sobre el acceso a la información pública o más conocida como Ley de Transparencia, la cual tiene como principal objetivo abrir la información de los organismos públicos a todas las personas, promoviendo un sistema estatal más cercano, generando nuevos espacios para la participación y mejorando las exigencias de rendición de cuentas de la gestión pública.

Quien se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes por las que se rige el Estado, es la Contraloría General de la República, quien realiza auditorías para velar por el cumplimiento de las normas jurídicas, el resguardo del patrimonio público y la probidad administrativa. Estas auditorías evalúan los sistemas de control interno de los servicios; fiscalizan la aplicación de las disposiciones sobre administración

financiera del Estado, en especial las de ejecución de los estados financieros; comprueban la veracidad de la documentación sustentadora; verifican el cumplimiento de las normas estatutarias aplicables a los funcionarios públicos; y formulan proposiciones para subsanar las irregularidades detectadas. FIA siempre está y debe estar atento a cualquier requerimiento de la Contraloría.