



Informe Final
Actividades de Alineamiento de los Actores
Públicos con la Política Regional de
Innovación

Corporación Regional de Desarrollo
Productivo

Gobierno Regional de Los Ríos

Valdivia, Noviembre 22 de 2012

TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INNOVACIÓN PÚBLICA Y POLÍTICA REGIONAL DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	2
3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	5
3.1. TIPO DE ACTIVIDADES EFECTUADAS.....	5
3.2. ESTRUCTURA DE LAS ACTIVIDADES.....	6
3.3. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	9
4. CONCLUSIONES DESDE LOS RESULTADOS ESPERADOS	12
4.1. LOS RESULTADOS QUE SE PLANTEARON CONSEGUIR	12
4.2. RESULTADOS ALCANZADOS	13
4.3. IDEAS EXPRESADAS POR LOS PARTICIPANTES EN LOS TALLERES	14
4.4. CONCLUSIONES GENERALES.....	16
5. RECOMENDACIONES	19

1. Resumen Ejecutivo

Este Informe tiene como alcance entregar un *análisis* sobre las actividades realizadas para el alineamiento de los actores públicos estratégicos en el marco del mes de la innovación y emprendimiento organizado e impulsado por el Gobierno Regional y la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Los Ríos,). En esa perspectiva se incluyen las actividades realizadas, su descripción y resultados, por una parte. Y, por otra, a la luz de lo realizado se proponen una serie de recomendación para que la CRDP de seguimiento a aquellas líneas de acción surgidas de las anteriores actividades.

Este Informe no tiene por objeto diseñar esas líneas de acción, solo recomendar aquellas que a “ojos de la consultoría” son las más adecuadas e idóneas para conseguir los objetivos planteados. El principal objetivo de la consultoría ha sido construir un espacio de interacción que genere alineamiento entre los diferentes actores públicos en relación a la política regional de innovación y emprendimiento, de manera que éstos se conviertan en facilitadores de su instalación y despliegue en sus respectivos territorios (municipios) y sectores (servicios públicos), así como una fuente de retroalimentación y mejora continua de la política.

El Informe se estructura en cuatro partes. La primera parte da cuenta de las actividades realizadas, en las que se describen las metodologías empleadas y los resultados obtenidos. La segunda a la relevancia de la innovación pública para fortalecer la Política Regional de Innovación y Emprendimiento. La tercera parte trata de las conclusiones obtenidas a partir de los resultados anteriores y a la luz del objetivo general propuesto. La cuarta parte se refiere a las líneas de acción recomendadas para fortalecer lo realizado y los objetivos esperados.

2. Innovación Pública y Política Regional de Innovación y Emprendimiento

Históricamente, el crecimiento económico sostenido se ha basado en la acumulación del ahorro y el capital o en el aumento de la fuerza de trabajo. Sin embargo, en la actualidad este panorama ha cambiado y el crecimiento depende en gran parte del esfuerzo innovador de las organizaciones. El sector público no puede mantenerse al margen de este esfuerzo, ya que su actividad tiene una correlación directa con el crecimiento y la productividad de un país. Mejorar el funcionamiento del sector público es un objetivo clave de los gobiernos nacionales y regionales y la innovación se ha convertido en una de las herramientas fundamentales. Dado que la Política Regional de Innovación y Emprendimiento de Los Ríos es fruto de la interacción de diversas agencias públicas, el nivel de perspectiva innovadora de éstas en los ámbitos de gestión, así como en el diseño organizacional, tienen un impacto directo en aquella. Los gobiernos innovan para tener mejores políticas y servicios, por tanto hay una relación directa entre mejorar la calidad de las políticas regionales y la Política Regional de Innovación como resultado del propio sistema público regional.

Hasta hace muy poco tiempo la organización del Sector Público en todos sus niveles ha seguido las reglas básicas de organización ya descritas por Weber¹, que las podemos resumir en:

- Estructura jerárquica, a través de una cadena de comando bien definida, y con relaciones claras superior – subordinado.
- Unidad de comando, en que cada uno sabe exactamente de qué es responsable y a quién ha de reportar.
- Especialización del trabajo, donde cada persona tiene asignadas tareas muy específicas que requieren una dedicación única y que están descritas en un preciso manual de funciones, atribuciones y responsabilidades.

¹ Max Weber, *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, 1993.

- Trabajo y promoción basados en méritos, en que cada funcionario es seleccionado estrictamente en base a sus conocimientos y experiencia, y es promocionado en base a los resultados de su trabajo.
- Decisiones basadas en normas impersonales, como una manera de evitar al máximo la discrecionalidad y basarse en la objetividad y la no discriminación en las decisiones.
- Trabajo registrado y guardado en archivos escritos, de manera que siempre se pueda constatar el cumplimiento de las normas y de las reglas.
- Distinción clara entre la vida privada y las responsabilidades públicas del funcionario, por la cual estas tienen que estar bien remuneradas para evitar la corrupción.

Hoy la creciente complejidad de las necesidades de la sociedad, ha forzado al Sector Público a desarrollar nuevos modelos de gobierno, dejando atrás burocracias de comandos rígidos y de control, y culturas y procesos operativos no orientados al cliente–usuario poco adaptados para abordar problemas que muy a menudo trascienden las fronteras de la organización. La innovación público fomenta precisamente la transversalidad, el trabajo entre diversas agencias, como ocurre –o debería ocurrir- para la formulación e implementación de una política como la Política Regional de Innovación.

La influencia de la innovación en el Sector Público puede repercutir en diversos ámbitos, tales como la innovación en el desarrollo de políticas, en el diseño de programas, en la definición y entrega de servicios, en sus procedimientos o en los conductos a través de los que interactúa con el sector privado y con las personas. En un contexto cada vez más exigente, el sector público debe ser más eficiente y más sensible a las necesidades de la sociedad.

Por **innovación** entendemos todo cambio que es capaz de mejorar una propuesta de valor o la eficiencia de un sistema aportando valor. Dentro del contexto del sector público se ha definido como la creación y aplicación de nuevos modelos de gestión, nuevos procesos, nuevos productos y servicios y nuevos métodos de puesta al alcance del usuario, que dan lugar a importantes mejoras en la eficiencia, eficacia y en la calidad de los resultados.

Hay similitudes, diferencias y sinergias entre la innovación en el sector público y privado. Algunos aspectos de la innovación en el sector público son

comparables, o se podría decir casi idénticos al sector privado. De hecho, muchos expertos en gestión manifiestan la necesidad de volver a pensar conceptos de la gestión privada para adaptarlos a la gestión pública. Es el caso, por ejemplo, de las mejoras de proceso de negocio y muchos aspectos relacionados con tecnologías de la información y la comunicación.

No obstante hay otros aspectos de la innovación en el sector público, en particular los asociados a la política de innovación, que divergen del ámbito del sector privado. En el ámbito público hace falta, por ejemplo, tener en cuenta aspectos como la seguridad nacional, la lucha contra el terrorismo, la preparación para una pandemia, la generación de externalidades positivas para el desarrollo económico y un largo etcétera. Por ello, en comparación con el sector privado, los procesos de toma de decisiones del sector público son muy diferentes, comportan mucho tiempo y conllevan otros vectores de complejidad que pueden generar la percepción de mayor aversión al riesgo que en el sector privado.

La gestión del riesgo, como factor implícito en todos los procesos de innovación, presenta unas características especiales en el sector público. Además del comportamiento lógico respecto al uso de recursos públicos y su imperativo de transparencia, hay que tener en cuenta que la innovación en el sector público se desarrolla en un entorno con muy poca tolerancia al fracaso, donde la dinámica prueba – error que en ciertos casos comporta la gestión de la innovación es ciertamente difícil, ya sea por la propia dinámica política o por la presión constante de los medios de comunicación. Esta dificultad en la gestión del riesgo, comprensible por otro lado en determinados casos, hace que la innovación, especialmente la de carácter disruptivo, sea complicada de desarrollar en el ámbito público.

Asimismo, se ha de entender que la necesidad y la urgencia de la innovación no es la misma en el ámbito público que en el ámbito privado. La empresa privada opera en un contexto de concurrencia competitiva, con lo cual la innovación se convierte en un elemento esencial para competir en el mercado y satisfacer mejor que la competencia las necesidades del consumidor. En el caso del sector público, la innovación no es un imperativo aunque contribuya a dar un valor añadido a la institución en la cual se encuentra y a la administración en general. Y es que, en estos últimos años, se ha incrementado el grado de exigencia ciudadana, cuestión que evidencia la importancia creciente de la innovación en el ámbito de la administración pública.

La innovación en el sector público no es algo propio de un departamento, como pasa en el caso de muchas empresas que aun basan la innovación en su departamento de I+D, sino que se configura como un proceso transversal. De esta

manera, la innovación ha de desarrollarse en todo el espectro de las entidades del sector público, desde el desarrollo de políticas para la ejecución de programas, enfoques normativos, nuevas tecnologías e innovación organizativa para la prestación de servicios mejorados o nuevos.

Por lo que se refiere a las sinergias entre agentes, cada vez se habla más de la necesidad de cooperación público-privada a la hora de innovar. Esto es muy propio de una política como la de innovación regional. Estas alianzas suelen favorecer la obtención de resultados positivos al implicar agentes con perspectivas complementarias. Por otro lado, el sector público pone al alcance del proyecto innovador una serie de recursos, humanos y económicos, que impulsan la capacidad de riesgo y la demanda temprana o compra sofisticada (la demanda de un producto o servicio de alto contenido tecnológico que aun no existe en el mercado).

En conclusión, la innovación en el sector público ha de permitir la introducción de elementos propios del sector privado que permitan mejorar la calidad, eficacia y eficiencia del servicio prestado. No obstante, no se ha de olvidar que el sector público opera en un contexto diferente y, por tanto, es necesario considerar otros aspectos (sociales, laborales, políticos, etc.) que los exclusivos de una lógica de resultados económicos.

3. Descripción de las actividades realizadas

En esta sección se describen las actividades realizadas y la metodología empleada en ellas.

3.1. Tipo de actividades efectuadas

a. Actividades de coordinación y ajuste.

Estas actividades se efectuaron tanto en forma remota como presencial y tuvieron como objetivo fundamental conocer el requerimiento de la CRDP y del Gobierno Regional, plantear una propuesta tentativa y realizar los ajustes al programa original. Asimismo, las reuniones efectuadas durante la consultoría con el equipo técnico de la CRDP y del Gobierno Regional, sirvieron para evaluar el

desarrollo de lo realizado e introducir, cuando lo ameritaba, los ajustes correspondientes.

b. Actividades con Agentes Locales

Estas actividades se refieren a los talleres realizados para los profesionales municipales de las Unidades de Desarrollo Local y de la Secretaría de Planificación de los municipios de la región. El objetivo fue, por un lado, sensibilizarles en relación a la Política Regional de Innovación y Emprendimiento, recogiendo sus necesidades, y, por otro, generar un compromiso para convertirlos en agentes de la política regional de innovación. Se realizaron dos talleres agrupando a los municipios de cada provincia en cada uno de ellos.

c. Actividades con Servicios Públicos Regionales

Esta actividad fue dirigida a directivos y profesionales de los servicios públicos regionales vinculados a la Estrategia Regional de Desarrollo y a la Política Regional de Innovación y Emprendimiento. Se realizó un taller con el objeto de alinear a estos actores con la política regional de innovación y emprendimiento, generando una visión compartida y un lenguaje común, así como identificando algunas líneas de acción a seguir.

3.2. Estructura de las actividades

a. Reunión Equipo Técnico de Innovación

Se efectuaron reuniones de comprensión de la necesidad de la CRDP de Los Ríos y del Gobierno Regional, tanto en forma remota como una reunión de trabajo el lunes 10 de noviembre en las instalaciones de la CRDP para afinar la puesta en marcha de los talleres. Se realizó en entendimiento en profundidad del contexto local y regional y de los factores de éxito de las actividades. Se realizaron ajustes a la puesta en marcha de los talleres. La problemática en cuestión puso de relieve la necesidad de impulsar un espacio que permitiera la articulación de los agentes de desarrollo regional y local. Se destacaron los obstáculos existentes para el cumplimiento de ese propósito, entre otros:

- Gestión insularizada de los diversos servicios públicos
- Debilidad del alineamiento de los agentes públicos regionales y locales con la Política Regional de Innovación.
- Una suerte de aislamiento de los gestores locales de desarrollo de la realidad regional y nacional
- Falta de una práctica de trabajo cooperativo inter-servicios públicos regionales y locales

b. Talleres con Municipios

El primer taller se realizó el martes 20 en la comuna de Río Bueno. Fueron convocados los Municipios de La Unión, Río Bueno, Futrono, Lago Ranco y Paillaco. Sólo concurrieron los de La Unión y Lago Ranco. También participaron funcionarios del Gobierno Regional y de la CRDP.

La estructura del taller fue la siguiente:

- Presentación de los objetivos de la actividad por la CRDP
- Presentación de los participantes
- Exposición del consultor sobre Por qué la innovación es importante para el desarrollo local y regional?
- Coffe-break
- Dinámica grupal: Cómo conectamos lo regional y local con el Sistema Regional de Innovación?.
- Identificación de líneas de acción desde lo local para implementar la política regional de innovación.



El segundo taller se realizó el miércoles 21 en Lanco. Se convocó a los Municipios de Lanco, Mafil, Panguipulli, Los Lagos, Mariquina, Sólo asistieron funcionarios del Municipio de Lanco. Asistieron también funcionarios de la CRDP y del Gobierno Regional.

La estructura del taller fue la misma que se utilizó en el anterior. Sólo se añadió una dinámica grupal para generar prácticas colaborativas.

c. Taller con Servicios Públicos

Este taller se realizó el jueves 22 en las dependencias de la CRDP. Participaron gestores públicos de los siguientes servicios:

- INE
- SERCOTEC
- CORFO
- FOSIS
- SERNATUR
- SERNAC
- Gobernación Provincial
- Gobierno Regional

- CRDP

Estructura del Taller

- Presentación del taller destacando su relevancia para la política regional de innovación
- Presentación del consultor de los objetivos a alcanzar y de la metodología a utilizar
- Una breve narración sobre la innovación en la Gestión Pública
- Se utilizó la metodología lego (Design Thinking) para alcanzar los siguientes desafíos sustantivos:
 - Identificación de la Visión individual (personal y por servicio) sobre la innovación para la Región de Los Ríos
 - Identificación del rol individual (por servicio) en esa Política y las capacidades que distinguen a cada servicio para asumir ese rol
 - Formulación de un compromiso expresado individualmente en tres acciones concretas
 - Construcción colectiva de la Visión de la Innovación Regional

3.3. Metodología Utilizada

La metodología de trabajo que se utilizó fue fundamentalmente experiencial más que cognitiva. La idea era lograr generar un cambio en los modelos mentales de los participantes a través de la vivencia de situaciones que generen impactos en ellos, facilitando con ello el proceso de incorporación de la estrategia regional de innovación en sus prácticas de trabajo.

Se utilizó, en todos los talleres, especialmente en los con los municipios, una **metodología dinámica** para enfrentar a los participantes a ejercer un liderazgo innovador en sus propias organizaciones. Además de entregar un marco conceptual, se utilizaron casos y lecciones aprendidas para ilustrar, así como dinámicas grupales para “embeber” en los participantes estas nociones, instrumentos y metodologías. Los talleres fueron un ejercicio experiencial, en el cual los participantes además de escuchar y conversar, vivenciaron, sintieron la experiencia de la innovación a través de la práctica vinculada a su propia organización. El juego fue una de las palancas metodológicas.

Para el taller con los servicios públicos se utilizó exclusivamente la metodología Lego. Esta metodología ha sido probada con éxito en proyectos de formulación de estrategias organizacionales (declaración de Visión, Misión, Objetivos estratégicos), la implementación de la misma en equipos encargados de su consecución, para realizar diagnósticos organizacionales y para implementar la bajada de nuevas definiciones estratégicas, así como de las prácticas y competencias derivadas de ellas.

Esta metodología rompe el esquema tradicional de levantamiento de información a través de reuniones individuales o colectivas de levantamiento, de interpretación de mensajes o situaciones a través de modelos representativos de la realidad y, se basa en el juego serio, en donde los miembros de la organización son los verdaderos protagonistas de las actividades, desde quienes emerge la información –incluso de formas insospechadas para ellos mismos- y con quienes se formulan las soluciones posibles, haciendo uso de piezas constructivas que facilitan la representación de situaciones, roles o procesos organizacionales y que, a través del relato posterior, permite la identificación, el consenso y la representación posterior en modelos tradicionales de modelamiento mediante el uso de diagramas.

Los consultores facilitamos el proceso de análisis y síntesis de la información, los participantes construyen en forma individual y/o grupal su visión acerca de lo que interesa averiguar, puede ser un proceso, la búsqueda de un nuevo servicio o la mejora de uno existente, la identificación de obstáculos para una innovación, el diseño de un proceso, los problemas de su puesta en marcha, etc. La dinámica transcurre desde la construcción de un problema o desafío organizacional a su relato por cada uno de los participantes, lo que hace explícito ideas o juicios de los participantes sobre el tema, que normalmente se mantiene oculto en los enfoques tradicionales que tienen una aproximación lineal y lógica.



4. Conclusiones desde los resultados esperados

Las conclusiones a las que hemos llegado, surgen de los resultados que se plantearon alcanzar y de lo ocurrido en los propios talleres.

4.1. Los resultados que se plantearon conseguir

Para los Municipios:

1. Unos gestores municipales alineados y sensibilizados con la estrategia regional de innovación
2. Un conjunto de iniciativas desde municipios que apoyen la instalación de la innovación en sus territorios
3. Un proceso de innovación identificado por cada municipio para ser implementado
4. Una red municipal de conocimiento productivo en la que se compartan prácticas, experiencias y contactos

Para los servicios públicos:

1. Un grupo de profesionales de fomento productivo de los servicios públicos regionales alineados con la Política Regional de Innovación y Emprendimiento
2. Un plan de acción para instalar los lineamientos estratégicos de la política regional de innovación en sus agendas de trabajo
3. Creación de una mesa de trabajo sobre innovación regional que incluya a todos los agentes públicos de desarrollo productivo de la región, en la que el tema de innovación forme parte la agenda permanente del gabinete económico.

4. Unos gestores públicos regionales sensibilizados y alineados con la Política Regional de Innovación y Emprendimiento.

4.2. Resultados alcanzados

Nivel Municipal

1. Se sensibilizó a un número mucho menor de gestores locales del previsto, pero quienes concurrieron tuvieron una excelente disposición y compromiso con la estrategia regional de innovación

2. Se planteó por los Municipios articular la Política Regional de Innovación y Emprendimiento siempre que ella recoja sus necesidades locales, especialmente aquellas vinculadas a la financiación de sus programas.

3. Como resultado de los talleres se aprecia que están dadas las bases motivacionales para participar en una Red regional pero se debe escalar aún a los niveles superiores para institucionalizarla. Se requiere como condición para que participen en una red de innovación regional, que las altas autoridades locales (Alcaldes, principalmente) suscriban un compromiso de apoyo colaborativo, sin ese apoyo estratégico difícilmente se consolidará el compromiso de los niveles más técnicos

Nivel Servicios Públicos

1. Hubo una participación activa y motivadora del grupo de gestores públicos regionales, lo que da cuenta de una alta sensibilización.

2. Surgieron diversas iniciativas para generar los compromisos a apoyo a la política regional de innovación. Estas se mencionan en el punto siguiente.

3. Se planteó potenciar el Gabinete Económico para catapultar los temas de innovación regional, incorporando en la agenda de los servicios la innovación.

4. Todos los participantes estuvieron de acuerdo con fortalecer una red de conocimiento sobre innovación regional, que incluya a los actores municipales.

4.3. Ideas expresadas por los participantes en los talleres

Nivel Municipal:

1. Dificultad de los gobiernos locales para acceder a fondos concursables desde el nivel regional y nacional.
2. Necesidad de fortalecer las unidades de desarrollo productivo a nivel local.
3. Hay que mejorar los niveles de involucramiento de los actores locales en la política regional de innovación y emprendimiento.
4. Mejorar las capacidades y competencias de ese capital humano local para asumir un rol activo en innovación.
5. Hay malos incentivos en la operación de los gestores locales, ya que son medidos por el gasto y no por impactos y resultados.
6. Hay una excesiva orientación a lo urgente.
7. La percepción que el mundo empresarial tiene de la municipalidad es que es distante y lenta. Se requiere atraer a los empresarios.
8. No hay voluntad política en los Municipios para dar prioridad a la innovación como eje de desarrollo. No se visualiza la innovación como un tema relevante.
9. No hay cultura de trabajo conjunto con otros municipios y agencias públicas.
10. Hay que mejorar la gobernanza de una posible red de innovación, instalando interlocutores válidos, especialmente a nivel estratégico
11. Hay que mejorar la relación entre las municipalidades y las agencias de desarrollo, tales como CORFO, FIA, SERCOTEC, CRDP, etc.
12. Es necesario generar mecanismos de subir desde lo local información de desarrollo municipal hacia el nivel regional.
13. Hay que aprovechar el conocimiento del territorio que tienen las UDEL para informar a los usuarios de los programas regionales y nacionales de desarrollo e innovación

Nivel Servicios Públicos:

1. Existe una visión de la innovación regional coherente, se identifican actores, ejes prioritarios, y la articulación entre los diversos servicios para alcanzar su despliegue. Con todo, se reconocen los obstáculos para poder hacerlo, tales como las agendas sectoriales, el cumplimiento de metas propias, la actividad del día a día, la falta de alineamiento entre agendas y Política Regional de Innovación. Se propone una mejor articulación de actores públicos para ello aprovechando y mejorando lo existente.

2. Hay claridad en relación al rol que cada uno ocupa desde su servicio, sin embargo, se reconoce las barreras que existen para el trabajo más transversal, la falta de incentivos para que ello ocurra. Se plantea una nueva gobernanza que de cuenta de esa necesidad, como por ejemplo el Gabinete Económico. Se propone, asimismo, fomentar la innovación al interior de los servicios públicos. Proponemos fundamentarlo en el sentido del capítulo 2 del Informe.

Los roles que cada Servicio propuso asumir en relación a la Política Regional de Innovación y Emprendimiento, fueron los que siguen:

- SERNAC: Promover la relación con el resto de servicios vinculados con el emprendimiento y la innovación. Intercambiar información relevante para focalizar bien la política. Mantener un vínculo lo más institucionalizado posible entre todos los servicios, de manera que no sólo sean reuniones informales
- SERNATUR: Socializar y comunicar la estrategia y la política dentro del servicio y hacia sus clientes/beneficiarios. Darle vida a los proyectos. Coordinarlos.
- Gobernación: Articular y coordinar a los servicios públicos del Gabinete Económico para que interactúen en un espacio de acción común para la política de innovación regional.
- FOSIS: Ayudar, a través de la política de innovación, a las personas con menos recursos. Identificar necesidades y servicios a entregar a los ciudadanos y organizaciones y vehicularlos a los formuladores de la Política. Levantar capacidades que los emprendedores necesitan fortalecer para tenerlas en cuenta en la Política. Entregar insumos a la política de innovación.
- CORFO: Acompañar la implementación. Financiar proyectos. Facilitar la ejecución de la Política. Entregar insumos para el diseño de ésta.
- GORE: Articular actores públicos y privados en torno a la Política de Innovación y Emprendimiento. Facilitar las coordinaciones internas del

grupo de Servicios Públicos. Planificar necesidades a satisfacer por la Política. Facilitar la conexión con el mundo. Apoyar la Visión y recoger las tendencias mundiales para ponerlas a disposición del grupo (Servicios). Liderazgo y visión de la política regional de la innovación. Generar y promover articulaciones

- SERCOTEC: Ejecutar las políticas que se deriven de la Políticas de Innovación y Emprendimiento y alinearlas las propias con ésta; Dinamización de actores privados y públicos; retroalimentar la red con los inputs de los clientes/usuarios de Sercotec.
- INE: Entregar información y conocimiento pertinente para el diseño y formulación de proyectos en el marco de la Política de Innovación.
- CRDP: Ejecución de proyectos, coordinar espacios comunes para el Gabinete Económico; dar acompañamiento a la ejecución de la Política, canalizar la retroalimentación de los impactos de la puesta en marcha de ésta.

3. Se proponen acciones concretas para impulsar la política regional de innovación:

- Socialización y difusión, aprovechando los espacios y canales ya existentes en cada servicio
- Canalizar las percepciones (resultados e impactos) de los usuarios de los servicios propios hacia los formuladores de la política regional de innovación
- Alinear a cada servicio con la política de innovación, incorporándola en la agenda.
- Genera proyectos transversales que involucren a dos o más servicios
- Crear una red de conocimiento que integre a todos los servicios públicos del ámbito del emprendimiento y la innovación, incluyendo los municipios.
- Generar nuevos mecanismos de participación ciudadana en esta temática.

4.4. Conclusiones generales.

1. Es muy importante involucrar más a la Municipalidad de Valdivia en este proceso. Es un actor clave de la estrategia y su ausencia puede generar desconcierto en los otros municipios. Una acción a través de la Asociación Regional de Municipios podría contribuir a ello.

2. Hay que desarrollar una estrategia para motivar el involucramiento de los Municipios, muy especialmente. Aunque ello también se requiere para toda la red de agentes. En el apartado siguiente se proponen una serie de acciones.

3. Sin apropiación no habrá involucramiento. Por ello se requiere dar un espacio de protagonismo a los actores locales, principalmente, y regionales, en el que se sientan protagonistas de la política regional de innovación.

4. Se han de planificar acciones que realmente sean útiles para toda la red, con ello se logra efectividad y se evita la fatiga de talleres o “talleritis”. La fatiga por acumulación de reuniones sin impactos hay que evitarla, proponiendo acciones muy selectivas y de impacto.

5. Hay un excelente grupo humano tanto a nivel local como de los servicios públicos regionales, especialmente de este último, pero hace falta una estrategia que oriente e involucre a todos los actores. Esto es, que se sepa con claridad qué se va hacer, cómo y qué compromiso se pide a cada quien.

6. Esta –la estrategia de involucramiento- se ha de basar en la utilidad de la red para sus usuarios. La red debe alinearse con las necesidades reales de sus miembros en el ámbito de trabajo común: la innovación y el emprendimiento. Sólo así se conseguirá enraizarla.

7. Se debe buscar generar prácticas innovadoras y colaborativas, fomentar la transversabilidad entre servicios. Mientras más se viva la práctica por los miembros de la red, más instalada quedará la estrategia.

8. Se ha de diseñar una estrategia para comunicar mejor la política regional de innovación. Lo que no se ve, no se entiende. Lo que no se explica, se desconoce.

9. Se planteó la creación de una red que articule sinérgicamente a todos los servicios y municipios, aprovechando lo existente y mejorando los niveles de integración entre ellos. Esto exige la creación de un equipo de gestión y dinamización de la red. Se ha de saber explicar que no es una iniciativa más, sino que es algo sentido y requerido por sus usuarios.

10. Especialmente se debe aprovechar lo existente; canales, espacios, actores, etc. Ello exige hacer un levantamiento de los mecanismos, personas, infraestructura, canales, recursos, etc, que tenemos a disposición para la red.

11. . Hay una gran debilidad institucional en la mayoría de los municipios que impide la instalación del proceso de la innovación. No hay fortaleza, a veces ni existencia de las UDELs. Sistematizar la innovación como parte de la agenda local, requeriría por un lado que las estrategias locales de desarrollo recogieran la

innovación como eje de actuación y, por otro, que se crearan y fortalecieran Unidades encargadas del desarrollo productivo.

5. Recomendaciones

Las recomendaciones que aquí se hacen están a nivel de ideas, no de proyecto para ser implementadas. Esta diferencia conceptual es clave para entender el alcance de cada recomendación.

a. Generar prácticas de trabajo colaborativo en la región

Se hace necesario desarrollar prácticas innovadoras que se conviertan en hábitos de trabajo especialmente entre los profesionales que forman la red de innovación y desarrollo productivo de la región. Las estructuras estancas, verticales y funcionales de las que forman parte son un obstáculo para ello, por lo que se requiere desarrollar la necesidad de trabajo colaborativo.

Se propone crear, dentro de la red que mencionaremos más adelante, un equipo regional de inteligencia colectiva, basada en los profesionales de los servicios públicos de la Región. Para ello proponemos crear un espacio lúdico de experimentación. Este sería un espacio físico sustentado en metodologías lúdicas de experimentación y prototipado que pueda ser utilizado por estos profesionales para diseñar proyectos transversales. Como requisito se exigiría que el equipo promotor del proyecto tenga que invitar al resto de los profesionales para el diseño. Ello garantiza transversalidad, construcción colectiva, mirada multidisciplinar y multi sectorial. Todo ello utilizando metodologías lúdicas. No es difícil de hacer. Se requiere un espacio físico, un equipo de gestión con dedicación parcial y el entrenamiento en algunas metodología de prototipado. Puede pensarse en un espacio ad-hoc que se ofrezca a los servicios públicos de la red para concebir proyectos colectivamente. Este es un requerimiento de base. Esto ayudaría también a pensar en proyectos transversales. La idea central es que este espacio contribuya a generar prácticas colaborativas.

b. Un plan de difusión

Cualquier estrategia innovadora impulsa un cambio, ya sea en el ámbito de los

hábitos, conductas, valores, etc. Ello supone resistencias y a veces malas interpretaciones, por lo que se requiere una muy buena comunicación. Se propone, por tanto, que la Política Regional de Innovación se apalanque en un buen plan comunicacional. Esto ayudará a vencer las resistencias y facilitará los cambios que en ella se proponen. Esta estrategia comunicacional debe proponerse a partir de una identidad, una marca, una buena segmentación de públicos y canales y la construcción bidireccional del mensaje.

c. Entrenamiento en gestión de la Innovación Pública

Se sugiere hacer un programa introductorio de innovación pública para los profesionales de los servicios públicos regionales. Este entrenamiento estaría dirigido a entregarles las bases conceptuales y prácticas de la innovación pública: qué es y cómo funciona un modelo de gestión de la innovación, de manera de generar un cambio en sus modelos mentales que de pie para que se planteen llevar a cabo prácticas de gestión de una manera nueva y abierta hacia los otros servicios.

Se propone un programa intensivo de 20 horas (5 días, media jornada) para 30 funcionarios de diversos servicios de la región.

Programa tentativo

- Modelos de gestión de la innovación
- Casos de éxito
- Metodologías de prototipado
- Trabajo colaborativo
- Liderazgo de proyectos transversales
- Gestión del cambio

d. Diagnóstico de necesidades de agentes locales

Esta actividad es un insumo para la creación de la red que se propone en el punto siguiente. Una de las cuestiones que se detectó en los talleres con los actores locales, son sus condiciones particulares y aisladas de gestión. Por lo que se propone que se realice un levantamiento sistemático de información sobre las necesidades y requerimientos de información, recursos humanos y tecnológicos

de los gestores locales que se ocupan del desarrollo y fomento productivo en los 12 municipios de la región. Sería interesante también identificar el estado de esas Unidades, cuando existan.

e. Creación de una Red de Conocimiento para la Innovación

A partir de lo anterior, proponemos que se desarrolle una estrategia para crear y mantener una red de actores estratégicos de la innovación regional. Esta red debería incorporar a todos los niveles de la administración regional y local, ya sean servicios públicos y municipalidades, que compartan conocimiento, experiencias y contactos que beneficien el conjunto de la red y las actividades particulares de cada miembro.

- La red: **quiénes deberían participar:** toda la red de desarrollo productivo de la región, sean aquellos gestores de servicios públicos como los agentes locales:

- Sercotec
- Corfo
- Fosis
- Sernac
- Gobierno Regional
- Sernatur
- Corporación Regional de Desarrollo Productivo
- UDEs y Secplac de los 12 municipios de la Región
- Gobernaciones provinciales
- Seremías
- Fia
- Indap
- INE

- Para **hacer qué.** La red es una comunidad de conocimiento, que genera y comparte información, prácticas, experiencias y contactos en el ámbito de la innovación y el desarrollo productivo. El objeto de la red no sólo debe ser contribuir a la implementación de la Política Regional de Innovación, sino que a generar servicios útiles para sus miembros. Debe necesariamente existir esta doble intencionalidad. Por ello es necesario atender las necesidades de los usuarios de la red de conocimiento de la región, lo que supone tener que realizar un diagnóstico de aquellas.

- **Qué se debería hacer** para crear la Red:

En primer lugar, se debería hacer un **diagnóstico de necesidades** de los diferentes actores a los que sirve, tanto a nivel de los servicios públicos como de los municipios de la región, principalmente de éstos últimos, ya que están más alejados de la Política Regional de Innovación. La clave de éxito es convertir la Red en un espacio útil para el día a día de los servicios y municipios involucrados. Y eso pasará por la identificación adecuada de sus necesidades de información. Qué necesitan ellos que la Red Regional de Conocimiento les puede proveer.

- **Cómo gestionar** la Red:

Se ha de crear un equipo a nivel del Gobierno Regional y/o la CRDP, que habrá que dimensionar, que dinamice y gestione la red hasta que ésta llegue a una velocidad de crucero que le permita autosustentarse.

- **Cómo debería ser** la Red:

Identificamos algunos rasgos que creemos más distintivos para la red de gestores públicos innovadores de la región de Los Ríos. Nos referimos a los aspectos genéricos de la Red, no a aquellos que definen cada uno de los servicios y herramientas que pudiera tener, estos son fruto de un análisis sistémico que proponemos en el punto anterior. La red actuaría tanto en modalidad presencial como on-line. Esta última sería la mas intensiva. Los rasgos de la Red que se presentan a continuación son atributos genéricos de una Red de Conocimiento aplicados a una potencial Red Regional de Conocimiento para la innovación. Su personalización y caracterización más específica es posible hacerla como consecuencia de la formalización del proyecto de la Red. El alcance de lo que a continuación planteamos es una visión heurística de cómo debería ser esa Red.

- **Una comunidad para distintos públicos**

Aunque pudiéramos pensar en una red de gestores públicos innovadores para un público relativamente homogéneo, podría darse la situación – a futuro- que surgieran varias redes, cada una en función de las especificidades o ámbitos de trabajo que pudieran desarrollarse de la Red Regional original. Con todo, al comienzo, proponemos, debería impulsarse sólo un grupo, aquel estructurado en torno a la política regional de innovación. Lo relevante, desde la perspectiva del diseño de la red, es que hay que tener en cuenta que para proveer información,

servicios y, para potenciar la participación, hay que ponerse en la piel de cada uno de los públicos que potencialmente podrían participar de ella. En nuestro caso, al menos inicialmente, gestores públicos de los servicios públicos basados en la región y gestores locales de desarrollo productivo.

- **El centro de recursos de información**

Las comunidades de personas que realizan tareas similares o que tienen intereses profesionales específicos se constituyen en función de lo que saben sus miembros. El conocimiento de sus miembros es el factor atractor y vinculador de este tipo de comunidades. El conocimiento o la voluntad de querer ampliarlo por parte de quienes desarrollan unas prácticas profesionales comunes y la intención de aplicarlo, son motores potentes para la dinamización de una red. Eso es lo que se debe buscar en la Red Regional de Conocimiento: generar mucha información útil para sus miembros, por ello ha de detectar muy bien cuales son sus necesidades de información, como ya se propuso.

Por lo tanto, el conocimiento generado por los miembros de la Red es un activo del grupo. Lo es para la institución que pone en marcha el proceso, pero lo es sobre todo para los miembros que participan de ella. La idea es que los gestores regionales y locales sientan que ganan estando allí. Esto aglutina y fomenta la colaboración, lo que ayuda a superar el déficit en estos ámbitos que apareció en las conclusiones de los talleres.

La creación de un centro de recursos de información sobre innovación regional y local, con varios temas especializados, permite dar nueva visibilidad al conocimiento de los miembros de la Red Regional, desde recoger buenas prácticas de gestión hasta innovaciones tecnológicas. Por un lado, entre los propios miembros, lo que facilita la creación de relaciones entre ellos.

A partir de aquí se puede crear un banco de conocimiento en las áreas prioritarias de especialidades vinculadas a la Política Regional de Innovación y Emprendimiento, que deberá ser alimentado por participantes.

- **Fortalecer relaciones entre miembros: establecer grupos de interés**

Una vía para fortalecer la relación entre los miembros de la Red de Conocimiento consiste en detectar los intereses profesionales de cada uno de ellos y en configurar grupos de intereses comunes, en áreas de trabajo compartidos por servicios. Esto es posible implementarlo en la medida que se haga un buen diagnóstico de necesidades de los gestores regionales y locales que

forman parte de la Red. Mientras más densidad de contacto entre ellos se alcance, más oportunidades de innovación habrá entre ellos que beneficie a la región.

El equipo de dinamización de la Red Regional de Conocimiento debería facilitar la documentación y los servicios que puedan cimentar las relaciones de los diversos grupos de gestores públicos que integran la Red y que permitan el mantenimiento de la relación más allá de la finalización de una actividad determinada. Esta facilitación consiste en identificar aquellas áreas de interés común y la potencialidad de generar actividades que puedan derivar en creación de nuevo conocimiento relevante para la Política Regional de Innovación y que ayude a los gestores innovadores a hacer mejor las cosas.

El espacio virtual de la RED permitirá poner en contacto a muchas personas de diversos servicios públicos –y locales- que de no otra manera difícilmente podrían relacionarse

- **Nuevas relaciones: efecto network**

Uno de los factores de éxito de la Red que proponemos para la región, radica en el establecimiento de contactos y de relaciones personales entre los gestores públicos innovadores que forman parte de ella. Este efecto network es uno de los puntos fuertes de la agenda de un espacio como la Red de Conocimiento. Para el funcionamiento de la Red hay que comprometerse inicialmente a fomentar el efecto network entre los promotores de ella, de los servicios impulsores, dándoles un rol activo en su dinamización inicial. Esto quiere decir que la Red debe potencial al máximo las relaciones entre los gestores regionales y locales, de manera se genere un efecto multiplicador de personas e información.

Las actividades de la Red –y de los proyectos innovadores que sus miembros impulsen, alineados con las política regional de innovación-, deben permitir a sus miembros conocer a personas que les puedan resultar interesantes y trabar relaciones con ellas.

- **Detección de innovadores**

Una comunidad de interés requiere, como se ha afirmado, una serie de conocimientos aportados por expertos para atraer y fomentar las relaciones entre los miembros. La idea es que esta red sirva para detectar gestores públicos locales y regionales que están haciendo cosas innovadoramente. La identificación de prácticas de gestión a nivel local y regional es una contribución a la generación

de nuevo conocimiento.

Todas las interacciones realizadas por los participantes pueden descubrir innovadores en distintas materias o ámbitos del sector público regional y local

Pero la Red puede ir más allá. No sólo hay que detectar innovadores que puedan estar en la periferia de la Política Regional de Innovación y Emprendimiento, sino que hay que vincularlos a la red de innovadores públicos regional de forma que estén permanentemente generando información y recogiéndola.

Los gestores de la red se deben encargar de la “búsqueda” de los innovadores para que participen en los espacios de intercambio: foros, encuestas, chats, grupos de trabajo, etc. Pero también pueden ser los propios participantes de la Red los que indiquen a quién quisieran ellos que muestre alguna experiencia en el ámbito de emprendimiento y/o innovación regional. Así la red se extiende más. Este punto es siempre uno de los más valorados por aquellos que forman parte de una red de conocimiento.

La función de los gestores de la red consistiría en facilitar los espacios y dinámicas para que aquellos que sean detectados como innovadores expliciten y compartan su conocimiento con el resto de la red.

- **Avanzar en diversas red en la meta-Red**

Las comunidades de Conocimiento pueden constituirse a partir de pequeños grupos con intereses concretos muy afines. En estos grupos el administrador o el dinamizador traslada experiencias realizadas en el mismo sector o por profesionales que se dedican a lo mismo. La idea es que no sólo exista una red de innovadores, sino que se creen tantas como las que los propios participantes requieran y puedan mantener. Esto es un planteamiento teórico, la práctica nos dirá como y cuánto crecerá la red. La idea es que se desarrollen diversos grupos de trabajo en torno a la política regional de innovación.

El dinamizador propone que los miembros del grupo sometan a éste experiencias propias y dudas en su labor profesional. Los miembros del grupo generan conocimiento, que pueden difundir a otros grupos. Esto permite que otros participantes puedan intervenir en el proceso y que los grupos sean dinámicos, ya que sus miembros pueden ir variando.

El dinamizador también debe incorporar a innovadores que el propio grupo pueda pedir. Esta estructura permite el funcionamiento de pequeñas redes que funcionan.

- **Una Intranet con espacio de acceso público**

Se debería crear un espacio en internet para facilitar los intercambios de la red de agentes de innovación y emprendimiento de Los Ríos. Tendría una intranet para el uso exclusivo de éstos. El espacio público –de acceso universal- de la RED estaría formado por un volumen de información que deberá determinarse. Este espacio público en Internet supone una cantidad de información a la que accede el público general para conocer la actividad de la red. Este debería ser principalmente empresarios y emprendedores de la región. Para acceder a las páginas de acceso público del entorno no hará falta que el sistema reconozca al usuario como miembro de la Red de gestores Innovadores de Los Ríos. Cualquier persona podrá acceder a los contenidos que son públicos. Estos deben ser atractivos e informativos sobre lo que hace la red.

El espacio público se caracterizaría por una portada principal que recoge lo más interesante de los contenidos de la Red regional de conocimiento. Este espacio es muy relevante para promocionar lo que la red hace y captar nuevos miembros y generar nuevos temas de interés. Y, principalmente, permitir la interacción de sus miembros con otros actores privados y públicos de la innovación y emprendimiento de la región.