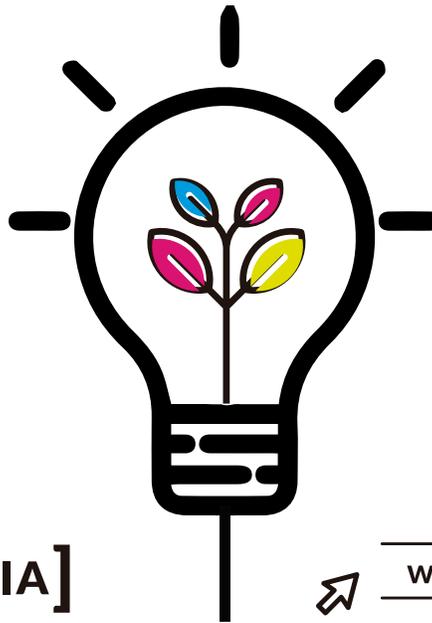


DOCUMENTO ENTREGA DE ADMINISTRACION 2018-2022

---

FUNDACIÓN  
PARA LA  
INNOVACIÓN  
AGRARIA



[FIA]



[www.fia.cl](http://www.fia.cl)

UN SECTOR AGROALIMENTARIO INNOVADOR  
NECESITA DE UNA INSTITUCIONALIDAD INNOVADORA

*Un caso de transformación: La Fundación para la Innovación Agraria  
y su proceso de actualización estratégica*

Marzo 2022



### **Importante**

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el productor”, “el estudiante”, “el investigador”, “el funcionario” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto agroalimentario) para referirse a hombres y mujeres.

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	5
<b>LA TRANSFORMACIÓN DE FIA EN POCAS PALABRAS</b> .....	7
1. Resumen ejecutivo .....	7
2. Logros e hitos.....	8
3. Oportunidades de mejora .....	10
<b>TRANSITAR PARA TRANSFORMARSE: EL APRENDIZAJE EN EL CENTRO</b> .....	12
1. La necesidad de adaptación de la agricultura .....	12
2. Política de innovación por misión.....	12
3. Foco en la transición.....	14
<b>EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE FIA</b> .....	16
1. ¿Por qué lo iniciamos? .....	16
2. ¿Cómo lo hicimos?.....	17
2.1. Escuchar .....	17
2.2. Planificar .....	20
2.3. Activar al equipo .....	21
2.4. Ejecutar y medir .....	22
2.4.1. Levantar evidencia del desempeño de FIA para fomentar la innovación .....	23
2.4.2. Rediseñar las declaraciones estratégicas de FIA en base a evidencia .....	26
2.4.3. Rediseñar los servicios de FIA en base a evidencia.....	32
2.4.4. Fomentar la articulación de FIA con el Sistema Nacional de Innovación.....	48
2.4.5. Poner foco en la eficiencia.....	51
2.4.6. Aprender, ajustar y volver a partir .....	54
e) ¿Qué resultados obtuvimos?.....	58
3.1 Resultados a nivel de desafíos estratégicos .....	58
3.1.1 Desafío 1 - Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático .....	59
3.1.2 Desafío 2 - Desarrollo de mercados innovadores .....	63
3.1.3 Desafío 3 - Procesos innovadores.....	66
3.2 Resultados a nivel de servicios FIA para el fomento de la innovación .....	68
3.2.1 Servicio de Redes.....	68
3.2.2 Servicio de Información.....	70
3.2.3 Servicio de Capacitación .....	73
3.2.4 Servicio de Incentivo Financiero.....	76

3.3	Resultados a nivel de rubros/temas .....	79
3.4	Resultados a nivel de territorios .....	81
3.5	Resultados a nivel de articulación .....	110
3.5.1	Internacional .....	110
3.5.2	Nacional (nivel central) .....	113
3.5.3	Nacional (nivel regional) .....	124
3.6	Resultados a nivel de eficiencia .....	129
3.6.1	Primer tiempo Gestión del Cambio: .....	129
3.6.2	Segundo tiempo Gestión del Cambio .....	130
3.7	Resultados nivel de comunicaciones .....	136
3.8	Resultados a nivel de unidades de soporte .....	138
4.	¿Cómo nos vemos y nos ven hoy? .....	140
5.	Oportunidades de mejora: la transformación como un continuo .....	145

# PRESENTACIÓN

Asumir el liderazgo de una institución de fomento de la innovación es especialmente desafiante, ya que, junto con la labor de impulsar la agregación de valor en el sector agrícola, debemos también aplicar los valores de la innovación en nuestro propio quehacer. Ése fue el propósito que nos impulsó a modernizar la Fundación para la Innovación Agraria, del Ministerio de Agricultura de Chile. Sabíamos que, si queríamos tener en nuestro país un sector agroalimentario innovador, debíamos ser fieles a nuestra vocación de ser una institución innovadora.

A comienzos de nuestra gestión, en 2018, antes de sentarnos a la mesa como administradores de esta Fundación, nos pusimos el traje de innovadores y nos preguntamos para qué existimos, cuál es la problemática u oportunidad que FIA contribuye a resolver en el país. Buscamos la respuesta tanto al interior, en los trabajadores que han construido la institución durante dos décadas, como afuera, en las personas que han sido o podrían ser impactadas por nuestro quehacer y en el ecosistema de innovación nacional del cual somos parte.

Escuchar, analizar y dialogar fueron los pilares para el trabajo posterior, que fue de alinear la estrategia y la operación de FIA hacia lo que los usuarios y el sector necesitan hoy. Así, redefinimos nuestros lineamientos estratégicos, rediseñamos la oferta de servicios y nos esparcimos por todo el territorio, con oficinas macrozonales de norte a sur. Los invito a recorrer este documento, que contiene el detalle de este esfuerzo y sus resultados, que actualmente están contribuyendo a cambiar la cara al sector silvoagroalimentario de Chile.

Al cierre de nuestra gestión, no puedo más que agradecer a cada una de las personas que se sumó al proceso de Modernización institucional para hacerlo realidad. Este camino fue colectivo, acucioso y, principalmente, inspirador. Espero que el futuro de FIA traiga consigo más reflexiones y transformaciones, que mantengan en un continuo permanente el anhelo de que nuestra agricultura sea una fuente inagotable de valor para Chile y los chilenos.

Álvaro Eyzaguirre Pepper  
Director Ejecutivo  
Fundación para la Innovación Agraria

**EL PROCESO  
DE TRANSFORMACIÓN  
DE FIA  
EN POCAS PALABRAS**



# LA TRANSFORMACIÓN DE FIA EN POCAS PALABRAS

## 1. Resumen ejecutivo

Un sector agroalimentario innovador necesita de una institucionalidad innovadora. Ése fue el desafío que asumió la Fundación para la Innovación Agraria en su gestión 2018-2022. Durante estos cuatro años, FIA vivió un profundo proceso de **Modernización** que amplió la oferta de apoyo a la innovación agraria a todas las regiones y a todos los tipos de usuarios.

Esta transformación involucró una etapa de escucha, luego de reflexión interna, la estructuración de un plan de trabajo para llevar adelante los cambios, la implementación de éste y, finalmente, la evaluación y corrección para el siguiente ciclo de mejora. Así, FIA se transformó en una institución pública que reflexiona sobre su quehacer, lo que fija un nuevo estándar en el sector público. Este fue un proceso participativo y co-creado con los usuarios de todo el país y los trabajadores de la institución.

Así, los productores e innovadores de cada región del país hoy acceden a un FIA cercano y que responde a sus necesidades particulares y locales, a través de las nuevas oficinas macrozonales. Además, se encuentran con una oferta de valor clara, que se hace cargo de lo que necesitan previamente a innovar (servicios habilitantes - información, capacitación y redes) y de la innovación en sí (incentivo financiero).

Durante esta gestión, FIA escuchó y reconoció las necesidades diferenciadas de los innovadores y reestructuró el apoyo que les ofrece. Hoy existen puertas de entrada separadas para bienes de interés público y privado y financiamiento diferenciado según el ciclo de innovación, con el fin de facilitar el acceso a los emprendedores. Además, se creó el área de Redes, para responder a la solicitud que los mismos usuarios hicieron de fortalecer los vínculos entre innovadores.

Para dar soporte a este profundo cambio hacia los usuarios, FIA modernizó su gestión interna. Se actualizó la misión y visión institucional, con el fin de ser un aporte concreto a la solución innovadora de los principales desafíos que enfrenta nuestro sector hoy. Así, todo el instrumental de la institución se enfocó a ello. Adicionalmente, se reestructuró el organigrama y se estableció el área de análisis de datos para la toma de decisiones.

Gracias a esta Modernización, hoy Chile tiene un sector agro más innovador. En solo 4 años, FIA aumentó su llegada a nuevos usuarios en más de 50%.

## 2. Logros e hitos

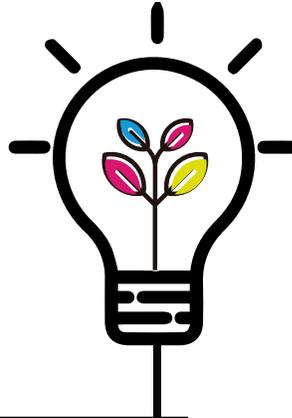
- **Escuchamos al equipo interno y a los usuarios actuales/potenciales** y, con ellos, identificamos **209 oportunidades de mejora** que derivaron en el proceso de modernización institucional.
- Cambiamos la mirada respecto de nuestros **usuarios**: Pasamos de verlos como destinatarios a actores activos y **co-creadores** de los servicios de FIA.
- Actualizamos nuestra misión y visión para ser un aporte concreto a la solución eficiente de los principales **desafíos estratégicos** que enfrenta nuestro sector hoy. Así, enfocamos todo el instrumental de FIA a ello.
- Estructuramos una oferta clara de valor para nuestros usuarios, que se hace cargo de lo que necesitan previo a innovar (**información, capacitación y redes**) y de lo que necesitan para desarrollar la innovación propiamente tal (**incentivo financiero-convocatorias**).
- Diferenciamos las distintas necesidades de apoyo financiero de los innovadores y las reestructuramos: **Separamos las puertas de entrada** para el desarrollo de innovaciones que derivan en bienes de interés público y privado (con 136 y 59 nuevos proyectos adjudicados, respectivamente) y establecimos **financiamientos diferenciados según la etapa del ciclo de la innovación** en la que se encuentra cada emprendedor (logrando demostrar, en cada llamado, que alrededor de la mitad de las postulaciones recibidas solicitan apoyo para etapas parciales del proceso de innovación).
- Se **digitalizó la postulación** a todas las convocatorias e instrumentos FIA.
- Creamos el área de **Redes**, para responder a la solicitud que los mismos usuarios nos hicieron en el proceso de escucha respecto de su necesidad de **fortalecer los vínculos** entre innovadores y a nivel territorial con el ecosistema; logrando vincular a **más de 1.200 personas**.
- Expandimos la **presencia efectiva de FIA a todas las regiones**, con representantes y oficinas macrozonales, para alinear a la Fundación con las problemáticas y oportunidades de cada territorio. Gracias a esto, apalancamos **15 nuevos convenios regionales** por un total de M\$ 4.019.868, y contribuimos a identificar y resolver **siete Desafíos de Innovación regional**.
- **Ampliamos el entendimiento** que debemos tener de la **información**: Pasamos de generarla y ponerla a disposición; a también conectarla y visibilizarla, en la lógica de sistemas de información. Gracias a este nuevo entendimiento, no sólo generamos documentos estratégicos para el sector, como el **diagnóstico de 316 cooperativas agrícolas/campesinas**, sino también fortalecimos la última milla en

el proceso de entrega de información, al crear el podcast **Agro del Futuro** disponible a través de Spotify.

- **Fortalecimos el trabajo del servicio de capacitación** a lo largo de todo Chile, logrando capacitar en innovación temprana a 1.480 estudiantes y 498 docentes de liceos TP; a 957 jóvenes en temas relacionados con emprendimiento innovador; a más de 800 adultos en formulación de proyectos de innovación y a otros tantos para contribuir a fortalecer el modelo cooperativo en nuestra agricultura.
- Establecimos la **recolección y análisis de datos** como un elemento crítico en la gestión de FIA, para tomar decisiones en base a evidencia y, con ello, contribuir a la **memoria y aprendizaje institucional**.
- Formalizamos el **diseño de instrumentos de innovación** como parte de un proceso que es **dinámico**.
- Implementamos un área de trabajo exclusiva para la **consolidación y transferencia de resultados** de proyectos de innovación apoyados por FIA.
- Nos **articulamos** con el Sistema Nacional de Innovación, para focalizar nuestro esfuerzo y potenciar las sinergias con el sector público, privado y la sociedad civil.
- Formalizamos a un **equipo interno de gestión del cambio**, capaz de identificar oportunidades de mejora y llevarlas a cabo.
- Reestructuramos el **organigrama interno** para dar un soporte institucional al proceso de modernización.
- Lanzamos la **Política de Remuneraciones** para agregar criterios de justicia y equidad en el pago de sueldos en la Fundación.
- Actualizamos y **eficientamos toda la operatoria de gestión de los proyectos e iniciativas** de innovación.

### 3. Oportunidades de mejora

- Establecer la mejora continua como una **práctica permanente**, a través del equipo de **gestión del cambio**.
- Profundizar la lógica de **trabajo por desafíos**, en línea con lo propuesto por la asesora internacional Mariana Mazzucato.
- Incorporar como un cuarto desafío estratégico el cómo transitar hacia **Sistemas Alimentarios Sostenibles**.
- Alinear el quehacer de FIA a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.
- Establecer **planes de trabajo** actualizados por **desafío estratégico** y **regiones**, en base a los cuatros servicios FIA para el fomento de la innovación.
- **Mantener el rediseño** efectuado al **servicio de incentivo financiero** (convocatorias FIA), ya que probó ser de utilidad para los usuarios y para el propio equipo interno de FIA.
- **Fortalecer el trabajo** ya iniciado con el rediseño del **servicio de información**, a nivel de procesos y estructura interna.
- **Implementar las mejoras** que surjan del rediseño del servicio de **capacitación** (en curso) y **redes** (planificado para este año).
- **Crear nuevas y necesarias áreas de trabajo** en FIA: Futuro (anticipación), Evaluación de Impacto y Cooperación Internacional; conforme a las posibilidades financieras y de organización de la Fundación.
- Impulsar la línea de trabajo de **Desafíos de Innovación** para levantar problemas desde el propio territorio y buscar soluciones a través proyectos FIA.
- Diseñar e implementar una **nueva línea de trabajo** que beneficie directa o indirectamente a la **Agricultura Familiar Campesina y pequeña agricultura**, de acuerdo con sus niveles de adopción tecnológica y en base a los servicios FIA para el fomento de la innovación que sean más adecuados para este segmento de la población.



MARCO CONCEPTUAL

**TRANSITAR**

**PARA TRANSFORMARSE:**

**EL APRENDIZAJE**

**EN EL CENTRO**

## Marco conceptual

# TRANSITAR PARA TRANSFORMARSE: EL APRENDIZAJE EN EL CENTRO

El marco conceptual que guio el proceso de transformación de FIA, se basó en tres grandes ámbitos: la innegable necesidad de adaptar la agricultura producto de los efectos del cambio climático, el aporte que la política de innovación por misión puede hacer para lograr la transformación de la agricultura y la relevancia del proceso *-transición-* para lograr los cambios propuestos.

## 1. La necesidad de adaptación de la agricultura

De acuerdo con las proyecciones de escenarios futuros en términos de cambio climático, las nuevas condiciones locales hacen necesario ***iniciar procesos de adaptación en la agricultura*** en términos de hacer frente tanto a eventos extremos de temperatura (heladas, olas de calor) como a precipitaciones (lluvias copiosas, fenómenos de remoción de masa, periodos de sequías prolongados, posibilidad de inundaciones). En efecto, los cambios graduales en la temperatura del planeta han conllevado el florecimiento temprano de cosechas dado el incremento en los grados días, lo que las hace más vulnerables frente a eventos propios de la estacionalidad como lluvias y heladas. Adicionalmente, la alteración de los ciclos hídricos ha aumentado la recurrencia de prolongados periodos de sequías y olas de calor, desafiando ya no sólo la disponibilidad y acceso a nuevas fuentes de recursos hídricos o el uso eficiente de las mismas, sino también las tecnologías, estrategias agroclimáticas y las variedades de cultivos.

Es importante considerar que muchas de las vulnerabilidades se encuentran doblemente dadas por amenazas climáticas y por las brechas en las capacidades de los agricultores para enfrentarlas y, en su defecto, adaptarse<sup>1</sup>. En consecuencia, el ***proceso de adaptación de la agricultura*** no sólo debe enfocarse desde la gestión de la dimensión biológica de las especies productivas, sino también desde *cómo piensan y hacen* las instituciones (y personas) que trabajan vinculadas a ella.

## 2. Política de innovación por misión

Desde la perspectiva de las políticas en innovación, éstas pueden estar orientadas por una misión, centradas en aumentar la invención o centradas en desarrollar el sistema de innovación.

---

<sup>1</sup> Agriculture and climate change. Challenges and opportunities at the global and local level. FAO. 2009.

La **política de innovación orientada por misión** es aquella cuyo fin es contribuir con innovación a políticas de desarrollo regional, sostenibilidad, equidad, salud de la población u otros objetivos sociales o de desarrollo. Las políticas orientadas por misión han recibido creciente atención desde la crisis financiera de 2008, por ejemplo, con el trabajo de la economista Mariana Mazzucato (2013), debido a su relevancia para guiar procesos tecnocráticos de transformación hacia la sostenibilidad, la transición energética o la adaptación al cambio climático<sup>2</sup>.

Si bien las políticas por misión son excepcionales dentro de la política pública chilena, a partir de septiembre de 2018, el gobierno del presidente Sebastián Piñera trabajó en el diseño e implementación políticas públicas orientadas por “desafíos país”<sup>3</sup>.

Los desafíos priorizados corresponden a la adaptación al cambio climático, los desafíos que impone el envejecimiento de la población y la revolución tecnológica. Fondef, por ejemplo, realizó su primer llamado a concurso de proyectos de innovación para adaptación al cambio climático, un nuevo programa que contrasta con la trayectoria de financiamiento “neutral” a la innovación<sup>4</sup>.

De acuerdo con Mazzucato, el Estado debe liderar el camino de transformación en una dirección en particular (misión) y, para esto, no sólo debe hacer las inversiones de alto riesgo en las etapas iniciales de la cadena de innovación, sino también tener una mentalidad de portafolio. Es decir, contar con una cartera importante de proyectos, que permitan concretar y avanzar a paso firme en el logro de la misión propuesta.

En el caso de MINAGRI, uno de los ejes estratégicos definidos para el periodo 2018-2022 se refirió a **sustentabilidad, agua y cambio climático**. Esta declaración, que buscaba formalizar la necesidad de avanzar en acciones concretas para fomentar procesos de adaptación de la agricultura nacional, requirió que los servicios asociados a MINAGRI avanzaran en el diseño e implementación de programas específicos para lograrlo.

---

<sup>2</sup> Informe Final Asesoría en la participación de FIA en el convenio para intercambio de experiencias de fomento a la MIPYME H2020-INNOSUP-2016-2017 (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Informe Final Asesoría Innosup)

<sup>3</sup> Informe Final Asesoría en la participación de FIA en el convenio para intercambio de experiencias de fomento a la MIPYME H2020-INNOSUP-2016-2017 (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Informe Final Asesoría Innosup)

<sup>4</sup> Informe Final Asesoría en la participación de FIA en el convenio para intercambio de experiencias de fomento a la MIPYME H2020-INNOSUP-2016-2017 (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Informe Final Asesoría Innosup)

### 3. Foco en la transición

Para responder ante los desafíos globales, las instituciones deben adaptarse. Adaptación que debe ocurrir a nivel de declaraciones estratégicas y manifestarse en la cultura organizacional. Esto, debido a que las instituciones *son* gracias a las personas que trabajan en ellas.

Así, para lograr la transformación (en este caso, la adaptación de la agricultura al cambio climático), es también necesario *poner atención en la transición*. Es decir, en cómo lograr que las instituciones puedan adaptarse para responder a desafíos globales de largo aliento.

En países en vías de desarrollo, como Chile, cuidar la transición hacia la transformación es algo estratégico. Implica realizar esfuerzos adicionales para gestionar el conocimiento y la innovación institucional, además de promover el aprendizaje permanente y colectivo entre los grupos de trabajo. Esto, porque son los equipos, los profesionales y técnicos que trabajan en las instituciones, quienes estarán a cargo de **sostener los procesos de transformación en el tiempo** y superar las limitaciones propias de los países en vías de desarrollo.

Carlota Pérez, destacada economista, experta en innovación y candidata al Premio Nobel, lo mencionó en la presentación que FIA realizó sobre su proceso de transformación ante el grupo LA-STIP<sup>5</sup> en mayo 2021: “Ésta es una época de mucha innovación institucional, donde cada nueva autoridad hace borrón y cuenta nueva. El problema del subdesarrollo es la incapacidad para la acumulación institucional, porque cada jefe que llega bota lo que vino antes y no construye sobre eso”. Por esto, el proceso de Modernización de FIA también puso foco en la transición.

---

<sup>5</sup> <https://youtu.be/4VZDgdKMQBE>



# EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE FIA



# EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE FIA

## 1. ¿Por qué lo iniciamos?

---

El proceso de transformación de FIA se gatilló por dos factores: uno indirecto y otro directo. El primero se relaciona con la necesidad de avanzar hacia un Estado moderno orientado a mejorar la calidad de vida de las personas y el segundo está vinculado al resultado de una evaluación efectuada por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, Dipres.

Respecto del primer factor, cabe señalar que el Estado de Chile ha impulsado un importante trabajo de modernización para desarrollar e implementar servicios que mejoren la calidad de vida de las personas, acorde al proceso de transformación digital que están llevando a cabo también los países líderes del mundo. Este proceso transversal presenta una oportunidad única de mirar todo lo que se ha avanzado como país en esta materia para desde ahí proyectar el tipo de Estado que se desea construir.

En consonancia con lo anterior, para el período 2018-2022, el Ministerio de Agricultura trazó entre sus principales líneas estratégicas la modernización ministerial y la de sus respectivas agencias.

Por otro lado, y en relación con segundo factor, el año 2017, la Fundación fue evaluada por Dipres y recibió una calificación negativa en la “Evaluación ex ante de Diseño”. Esto quiere decir que se objetó técnicamente el diseño del programa FIA en todos los aspectos evaluados (diagnóstico del problema que justifica la intervención del Estado a través de la Fundación, identificación de la población objetivo que declara tener el problema, objetivos instituciones para contribuir a resolver dicho problema, estrategia y componentes asociados a dichos objetivos).

Frente a este escenario, la nueva administración que asumió la gestión de FIA al año siguiente, 2018, tomó la decisión de abordar el desafío de rediseño institucional con sentido de continuidad. Es decir, utilizando datos para levantar evidencia del desempeño institucional en los últimos 10 años, con el fin de generar acciones concretas que se tradujeran en valor para una siguiente administración. Todo el proceso de modernización de FIA fue liderado desde la Unidad de Estrategia, liderada por su jefatura Dominique Chauveau B.

Por lo anterior, la Modernización llevada a cabo en FIA entre los años 2018 e inicios de 2022 incorporó en su diseño, implementación y evaluación, una serie de elementos que tuvieron por objetivo ser el punto de partida de una transformación institucional. Esto, debido a que para afrontar los grandes desafíos climáticos que el sector agroalimentario está enfrentando, se requiere de una institucionalidad innovadora capaz de abordarlos.

## 2. ¿Cómo lo hicimos?

---

El proceso de Modernización de FIA se desarrolló entre el año 2018 e inicios del 2022, y consideró la ejecución consecutiva de las siguientes cinco etapas: (1) Escuchar, (2) Planificar, (3) Activar el equipo, (4) Ejecutar y medir; (5) Aprender, ajustar y volver a partir.

### 2.1. Escuchar

Debido a que FIA es una institución con 25 años de trabajo en fomento de la innovación en el sector silvoagropecuario nacional y/o en la cadena agroalimentaria asociada, la etapa de *Escuchar* consideró los siguientes tres ámbitos de trabajo:

- Levantar el **conocimiento y experiencia del equipo técnico-profesional de FIA**, a través de una serie de talleres internos y externos donde se revisó el trabajo realizado desde el año 2010 en adelante para, desde ahí, repensar y definir cuál debería ser el trabajo a llevar a cabo entre los años 2019 y 2022. Se realizaron 18 talleres en los que participaron todos los funcionarios de FIA, diferenciados por unidad de trabajo, además de dos jornadas con los representantes macrozonales.
- Conocer la **experiencia de los usuarios con FIA** y comprender las **expectativas de los usuarios potenciales con la Fundación**. Se realizaron 15 talleres<sup>6</sup> de empatía o escucha en los que participaron 355 usuarios a lo largo del territorio nacional.
- Conocer **qué hacen y cómo lo hacen las otras agencias similares a la Fundación** para aprender de ellas. Se realizó un levantamiento y análisis de los perfiles de usuarios e instrumentos de apoyo que ofrecen las otras agencias del ecosistema relacionadas con innovación agraria.

En el marco de estas tres instancias relacionadas con la etapa de *Escuchar*, se trabajó en cinco macro-ámbitos que derivaron en el trabajo de planificación estratégica propiamente tal. Estos cinco macro-ámbitos fueron los siguientes:

#### a) Territorios

Ejecutado por los representantes macrozonales de FIA. El objetivo fue describir cada una de las regiones de Chile en términos estructurales, conocer el trabajo hecho por FIA en el territorio e identificar qué faltaba llevar a cabo.

---

<sup>6</sup> Uno por cada región de Chile (Biobío y Ñuble, en ese entonces, aún estaban unidas).

Como resultado de este trabajo, el equipo de profesionales FIA a cargo de los territorios, reconoció la necesidad de avanzar en un trabajo diferenciado por región y en la elaboración de una descripción de cargo distinta a la de Ejecutivo de Innovación Agraria. Asimismo, se habló de la importancia de activar las diferentes líneas de trabajo de la Fundación y no sólo recurrir a la firma de convenios regionales para la realización de convocatorias de Proyectos de Innovación, debido a que éstas luego quedan desiertas por la falta de madurez de las regiones en innovación.

Como resultado de esta reflexión, se elaboró la primera propuesta de descripción de cargo de representante macrozonal y se definió un plan de trabajo diferenciado por región, para el período 2019-2022.

## **b) Unidades del negocio**

Ejecutado por los equipos técnico-profesionales de cada una de las tres unidades de negocio de FIA (UDE, UDP y UDV). El objetivo fue mapear, trazar y reflexionar respecto del trabajo realizado desde el año 2010 a la fecha para, desde ahí y en base a evidencia, identificar las próximas acciones a ejecutar.

En relación con la entrega de incentivo financiero, el equipo interno relevó la necesidad de definir y priorizar usuarios, de adecuar instrumentos, de reflexionar respecto a cómo abordar las necesidades regionales y los temas relevantes y estratégicos a nivel nacional. El equipo interno también concluyó la necesidad de generar un proceso de innovación continua, lo que supuso redefinir el rol de FIA en el Sistema Nacional de Innovación y, como consecuencia de esto, diseñar servicios que cuenten con un propósito definido y con resultados esperados. En el caso del trabajo en articulación, capacitación e información, el equipo concluyó que éstos son estratégicos para el accionar de la Fundación y que, por lo mismo, urgía diseñarlos (redes) y rediseñarlos (capacitación e información)<sup>7</sup>.

Como resultado de la reflexión anterior, el equipo interno también concluyó que el trabajo de modernización no solo debía orientarse hacia la definición de nuevas declaraciones estratégicas, sino también a la de una operativa que respondiera a ello. Esto último implicó trabajar en la construcción de procedimientos y en la definición de indicadores y métricas para generar datos que sirvan para retroalimentar la gestión de FIA y ajustar su accionar.

## **c) Unidades de apoyo**

Ejecutado por los equipos técnico-profesionales de las dos unidades de apoyo de FIA (UAF y UJR). El objetivo fue identificar el marco legal-administrativo que determina

---

<sup>7</sup>Informe final Planificación Estratégica 2019-2022 – Diagnóstico y Plan de trabajo (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Informe Final PE 2019-2022)

la operación de la institución para, desde ahí y en base a evidencia, identificar los posibles cambios a efectuar en los sistemas de apoyo.

Después del trabajo de reflexión efectuado con los equipos asociados a las unidades de soporte, se concluyó como necesario orientar el trabajo de modernización de FIA, no sólo a nuevas declaraciones estratégicas, sino también hacia procesos y sistemas adecuados. Esto último implicó trabajar estrechamente con las unidades del negocio, con el propósito de alinear la estrategia con la operación.

#### **d) Entorno**

Realizado con competencias internas de FIA. El objetivo fue describir la ruta que siguen los usuarios en agencias similares a FIA, para conocer qué están haciendo los pares y aprender de ellos. Además, se analizó la coyuntura asociada al Sistema Nacional de Innovación (SINI), con la promulgación de la Ley que creó el nuevo Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

Como resultado de este trabajo, se observó que las agencias de los países desarrollados no sólo cuentan con un enfoque estratégico más focalizado y transformador, sino también utilizan una mayor variedad de mecanismos de coordinación con otros actores de los sectores público y privado y, en general, cuentan con mayor evidencia sobre su desempeño. Por otra parte, se observó una intensidad mayor de instrumentos de articulación entre los agentes del SINI, principalmente en transferencia de recursos entre institutos de I+D+i y empresas, colaboración entre empresas, emprendedores e inversores.

En el análisis del conjunto de las agencias se observó una relación positiva entre un enfoque transformador y elevadas capacidades organizacionales. Esto permitió inferir que las agencias que buscan implementar un enfoque cada vez más transformador, cuentan con capacidades humanas, financieras y de aprendizaje robustas, junto con un alto grado de coordinación con el resto de las instituciones públicas y el sector privado.

#### **e) Usuarios**

Ejecutado con competencias internas y externas a FIA. El objetivo fue describir al usuario de la Fundación (actual y potencial) a través del mapeo y caracterización de rutas de usuario; además de conocer, desde ellos, cuál ha sido su experiencia en torno a los servicios que FIA ofrece.

A partir del trabajo realizado, se constató la necesidad para FIA de tener una comprensión profunda de los distintos tipos de usuarios, debido a que éstos tienen diferentes acercamientos, conductas y necesidades en torno a la innovación.

En esta línea, los usuarios valoraron de manera positiva que FIA migrara desde una gestión asociada con la administración de fondos concursables para innovar, hacia un rol de articulador de distintos actores organizados por un objetivo común para promover la generación y facilitación de soluciones innovadoras que aborden problemas u oportunidades comunes para el sector. No obstante, se consideró también que este rol presentaba desafíos significativos: FIA fue percibida más alineada con los objetivos y ritmos de la investigación que del negocio, percepción que se fortaleció a partir de las dificultades tecnológicas, de plazos y gestión de la propia Fundación. Son varios los actores que pidieron “separar aguas”, especialmente entre la investigación y la mirada de negocios, pero también hacia las necesidades de cooperativas, de empresas pequeñas frente a las grandes, consideraciones territoriales, entre otras.

Los desafíos y oportunidades resultantes de esta etapa de *Escuchar* resultaron en la identificación de 209 acciones de mejora<sup>8</sup>, que determinaron la necesidad de avanzar no sólo hacia la redefinición de las declaraciones estratégicas de FIA, sino también al ajuste operativo del trabajo llevado a cabo por la Fundación.

Lo anterior significó evaluar la misión original de la Fundación (relacionada con promover una cultura de la innovación en el sector silvoagropecuario) y revisar en profundidad la manera en que se ejecutaba el trabajo. Esto implicó examinar la consistencia entre lo declarado por FIA como oferta de cara a sus usuarios con las líneas de trabajo específicas llevadas a cabo por cada unidad y el resultado de su desempeño en la gestión institucional. Asimismo, fue necesario revisar los tipos de usuarios a los que FIA se abocaba, el efecto en ellos del trabajo llevado a cabo por la Fundación, así como la dinámica de trabajo interna, en términos de eficiencia y eficacia.

A partir de los resultados obtenidos en la etapa de *Escuchar*, FIA inició un profundo proceso de transformación centrado en sus usuarios. Proceso, que podemos decir hoy, le permitió cambiar su mirada respecto de los usuarios, pasando de verlos como “destinatarios” de los distintos programas o servicios ofrecidos, a actores activos y co-creadores de los servicios que ofrece para fomentar la innovación en el sector.

## 2.2. Planificar

Una vez finalizada la etapa de *Escuchar*, se dio inicio a la etapa de *Planificar*. Para esto, a inicios del año 2019, se determinaron las líneas de trabajo y su consiguiente plan de acción, que quedaron reflejados en el documento Informe Final-Planificación

---

<sup>8</sup> Base de 209 acciones de modernización (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Gestión del Cambio\209 acciones de modernización)

Estratégica 2019-2022<sup>9</sup>. La elaboración de este documento consideró la revisión de la totalidad de reflexiones y oportunidades de modernización levantadas por el equipo de las unidades de negocio y de soporte de FIA, más los resultados obtenidos en el ámbito de Entorno y Usuarios. Como resultado de lo anterior, se acordó concentrar el esfuerzo de rediseño en las siguientes cuatro líneas de trabajo:

- (1) Levantar **evidencia** del desempeño de FIA para fomentar la innovación.
- (2) **Rediseñar los servicios** FIA para el fomento de la innovación en base a evidencia.
- (3) Fomentar la **articulación** de FIA con el Sistema Nacional de Innovación.
- (4) Poner foco en la **eficiencia**, producto del pequeño tamaño de la Fundación respecto de las otras instituciones que son parte del Sistema Nacional de Innovación.

Tanto el punto (1), como el punto (3) y (4), se ejecutaron con competencias internas de FIA. Para el caso del punto (2), el año 2019 se contrató al Laboratorio de Innovación Pública (LIP)<sup>10</sup>, de la Pontificia Universidad Católica de Chile; para apoyar a FIA en la redefinición de sus declaraciones estratégicas y en el rediseño de sus servicios para el fomento de la innovación.

Debido a que la lógica de trabajo antes planteada requería de tiempo para la reflexión y absorción del cambio por parte del equipo interno, el año 2019 se planteó como el año del rediseño, mientras que el año 2020 y 2021 se consideraron como períodos de implementación, evaluación, aprendizaje y ajuste de las acciones rediseñadas. Por su parte, el año 2022 se planificó como el año del empaquetamiento de los aprendizajes y entrega a la nueva administración.

Gracias a esta manera de plantear el trabajo, la Fundación contó con dos ciclos de desempeño y, por consiguiente, con dos ciclos de aprendizaje para poder implementar la Modernización institucional.

## 2.3. Activar al equipo

Durante el inicio del segundo semestre de 2019, se conformó en FIA un equipo de trabajo multidisciplinario -compuesto por nueve profesionales de distintas áreas- y llamado “Gestión del Cambio”, cuya misión fue analizar y dar curso a las 209 acciones de modernización generadas en el ejercicio de Planificación Estratégica durante el año 2018.

---

<sup>9</sup> Informe final Planificación Estratégica 2019-2022 – Diagnóstico y Plan de trabajo (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Informe Final PE 2019-2022)

<sup>10</sup> La contratación de LIP se debió, principalmente, a su experiencia en el rediseño de fondos concursables (FONDART); y a que Laboratorio de Gobierno no contaba en ese entonces con la opción de prestar servicios de rediseño institucional.

El 45% de estas acciones provenía de la Unidad de Proyectos, equipo que declaraba la necesidad de ajustar el instrumental disponible para fomentar de manera eficaz y eficiente el desarrollo de nuevos o mejorados productos y/o servicios relacionados con el sector. Por su lado, la Unidad de Estrategia levantó un 13% de las acciones de modernización, poniendo foco en la necesidad de redefinir cómo abordar el trabajo por territorios, rubros y temas, además de avanzar en una mejor coordinación con la UDP. Por su lado, el equipo de la actual UDV reconocía, con un 18% de las acciones, la necesidad de integrarse técnicamente con las otras unidades, con el fin de aportar desde su rol a la misión institucional. Por su parte, las unidades de soporte (UJR y UAF), con un 24% de las acciones levantadas, requerían avanzar en el establecimiento de procedimientos estructurados y en reportería automatizada.

Para avanzar en la solución de estas 209 acciones de modernización, el equipo de Gestión del Cambio en FIA estuvo conformado, en una primera etapa, por las siguientes personas:

#### **Representantes unidades del negocio:**

- Constanza Pérez - Encargada del Área Diseño de Instrumentos de Innovación, UDE
- Daniela Arratia - Coordinadora Planificación Estratégica y Área de Datos, UDE
- Ma. Victoria Silva - Coordinadora Área de Operaciones, UDP
- Andrés Gálmez - EIA, Líder Desafío Mercados Innovadores, UDP
- Eugenio Matilla - Encargado de Gestión, UDP
- Andrea Jofré - Encargada Servicio de Información, UDV
- Cynthia Alfaro - Coordinadora de Comunicaciones, UDV

#### **Representantes unidades de soporte:**

- Carla Verdugo - Jefa Unidad Jurídica, UJR
- Samuel Rojas - Coordinador Área de Personas, UAF
- Javier Henniscke - Coordinador Área Control de Gestión, UAF

Este equipo trabajó de manera continua hasta que se nombró un equipo con orientación más técnico-estratégica, para liderar el Segundo Tiempo de la Modernización (a partir del 2020).

## **2.4. Ejecutar y medir**

Una vez que las etapas de *Escuchar* y de *Planificar* ya estaban finalizadas, y que se contaba con un equipo disponible para liderar el cambio, se dio inicio a la etapa de *Ejecutar y Medir*, de acuerdo con las cuatro líneas de trabajo antes mencionadas (levantar evidencia, rediseñar servicios, articular y propender hacia la eficiencia).

El trabajo realizado en esta etapa constituyó el cuerpo central del proceso de transformación institucional; y se realizó en las siguientes subetapas:

- ✓ **Levantar evidencia:** Se comenzó por levantar evidencia del desempeño de FIA para fomentar la innovación, a nivel de territorios, rubros/temas y usuarios.
- ✓ **Rediseño declaraciones estratégicas:** En base a la evidencia levantada, se rediseñaron las declaraciones estratégicas de FIA, lo que dio paso a una nueva visión, misión, desafíos estratégicos y cuatro servicios para la innovación.
- ✓ **Rediseño servicios FIA:** Luego, se rediseñaron los servicios de FIA de acuerdo con la evidencia levantada y los nuevos lineamientos estratégicos. Se realizó un trabajo acucioso para actualizar los servicios de Incentivo Financiero, Capacitación e Información y para crear el servicio de Redes.
- ✓ **Fomentar la articulación:** En paralelo, se trabajó para fomentar y materializar la articulación de FIA con el Sistema Nacional de Innovación, con el fin de aumentar el impacto del trabajo institucional.
- ✓ **Aumentar la eficiencia:** Al mismo tiempo, se trabajó en distintas acciones para facilitar la eficiencia en los procesos internos de FIA.

Cabe señalar que, el trabajo para ejecutar la Modernización institucional se basó en la metodología de **Ciclo de Aprendizaje**, que corresponde al enfoque que utiliza el Ministerio de Ciencia para diseñar, implementar, evaluar y ajustar los diferentes instrumentos de intervención pública que son parte del Sistema Nacional de Innovación.

### 2.4.1. Levantar evidencia del desempeño de FIA para fomentar la innovación

En el marco de la Modernización de FIA y, en específico, de la Planificación Estratégica efectuada el año 2018, se concluyó la necesidad fortalecer y diferenciar el accionar de FIA por territorios, rubros/temas y tipos de usuarios.

Para esto, la Unidad de Estrategia de FIA, a través de su nueva Área de Datos, levantó evidencia del desempeño de FIA, a nivel de:

#### a) Territorios

Para los **territorios**, se llevó a cabo un trabajo interno que constó de las siguientes cuatro etapas: (1) Levantamiento de evidencia del desempeño de FIA en los últimos 13 años en cada una de las regiones del país, (2) Definición de propósito para el trabajo de FIA en cada uno de estos territorios, (3) Elaboración de planes de trabajo anuales para cada región, y (4) Construcción de un sistema de reporte y control.

Respecto del levantamiento de evidencia sobre el desempeño de FIA en los últimos 13 años en cada una de las regiones, el trabajo consistió en analizar y sistematizar la totalidad de acciones efectuadas por la Fundación durante ese período de tiempo para luego vincularlas a cada una de las líneas de trabajo mencionadas en las Agendas de Innovación Territorial<sup>11</sup>. Esto, con el propósito de conocer cuánto se había avanzado en aquellos ámbitos priorizados por la Fundación a través de estos documentos de planificación.

Asimismo, se construyeron visualizaciones (*dashboards*) de los datos que se utilizaron para presentar el desempeño de FIA. Este trabajo consideró el análisis de 1.675 iniciativas ejecutadas entre los años 2008 al 2021. Las iniciativas se analizaron en términos de objetivos, resultados, beneficiarios, tipo de instrumento, tipo de innovación o investigación; y se reclasificaron varios datos según los análisis realizados.

El proceso de levantamiento y análisis de las 1.675 iniciativas demoró cerca de 18 meses. Luego, se procedió a vincular cada una de las iniciativas a las Agendas Territoriales de Innovación, lo que demoró cerca de 4 meses, para luego construir visualizaciones del desempeño de FIA en cada una de las 16 regiones de Chile<sup>12</sup>, trabajo que tardó cerca de 2 meses.

Ejecutar este trabajo tuvo por propósito conocer el detalle de las acciones efectuadas por FIA en cada una de las regiones de Chile, para utilizarlo como insumo en la formulación de convenios regionales vía FIC-R<sup>13</sup>.

## b) Rubros/temas

Al igual que el trabajo realizado en los territorios, se levantó evidencia sobre el trabajo de FIA en los últimos 13 años en los siguientes **25 rubros y temas**: apícola, fruta fresca, hortalizas, agricultura orgánica, leche, bovinos de carne, vino, arroz, trigo, pisco, avena, maíz, pérdida y desperdicio de alimentos, aceite de oliva, berries, camélidos, floricultura, forestal, frutales de nuez, nogales, ovinos de carne, PFMN, plantas medicinales y aromáticas, pomáceas, y recursos hídricos.

Al igual que lo realizado en territorios, el trabajo efectuado en rubros/temas consistió en analizar y sistematizar la totalidad de acciones efectuadas por FIA para cada uno de los rubros/temas antes señalados, y vincularlas a alguna de las líneas de trabajo

---

<sup>11</sup> Que corresponden a documentos de planificación elaborados por FIA.

<sup>12</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Dashboards\Dashboards territorios

<sup>13</sup> El Fondo de Innovación para la Competitividad Regional (FIC-R) es una asignación anual de recursos que reciben los Gobiernos Regionales para potenciar el desarrollo económico de la región, mediante la ejecución de proyectos de investigación que generan conocimiento aplicable a los sectores productivos, aumentando así las oportunidades de desarrollo y calidad de vida de las personas.

mencionadas en las Agendas de Innovación por Rubro<sup>14</sup>. Para realizar este trabajo, se analizaron 1.291 iniciativas ejecutadas entre el año 2008 al 2021.

El proceso de levantamiento y análisis de estas 1.291 iniciativas demoró cerca de 3 meses. Luego, se vinculó cada una de las iniciativas a la respectiva Agenda de Innovación por Rubro, lo que demoró cerca de 3 meses, para finalmente elaborar las visualizaciones del desempeño de FIA<sup>15</sup>, trabajo que tardó otros 2 meses. Adicionalmente, se asociaron las iniciativas por rubro a los documentos de planificación de las Mesas y Comisiones Nacionales lideradas por Odepa donde participa FIA<sup>16</sup>. Este trabajo, que involucró analizar y vincular 886 iniciativas, también derivó en la elaboración de visualizaciones para presentar el desempeño de FIA en los rubros/temas priorizados desde Odepa.

Este trabajo tuvo por propósito conocer el detalle de las acciones efectuadas por FIA en 25 rubros/temas, para utilizarlo como insumo en la identificación de acciones complementarias o nuevas a las ya ejecutadas por la Fundación.

### c) Usuarios

A nivel de usuarios, el trabajo de levantamiento de evidencia del desempeño se realizó en el marco de las acciones ejecutadas por el Laboratorio de Innovación Pública (LIP) -el detalle de este trabajo se encuentra en el punto 2.4.2. de este documento-. Esto derivó en llevar a cabo análisis acoplados a las nuevas declaraciones estratégicas de la Fundación: a nivel de desafíos estratégicos y de los nuevos servicios FIA para el fomento de la innovación.

Respecto de los desafíos estratégicos, se revisaron 1.675 iniciativas ejecutadas entre los años 2008 y 2021, asignándoles a cada una de ellas un desafío en específico. Luego se procedió a realizar diversos análisis descriptivos que derivaron en visualizaciones de la diferente data analizada.

Con respecto a los Servicios FIA para el fomento de la innovación, se elaboraron visualizaciones para los servicios de Capacitación, Redes e Información. Esto, debido a que el Servicio de Incentivo Financiero se visualiza a través de los desafíos estratégicos, rubros/temas y regiones.

Respecto del Servicio de Capacitación, se sistematizó la información de 169 iniciativas ejecutadas entre los años 2008 y 2021, que lograron capacitar a 6.477 personas. A

---

<sup>14</sup> Que corresponden a documentos de planificación elaborados por FIA.

<sup>15</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias Dashboards Dashboards rubros

<sup>16</sup> Comisión Nacional Apícola, Comisión Nacional Fruta Fresca, Comisión Nacional Hortícola, Comisión Nacional de Agricultura Orgánica, Comisión Nacional de la Leche, Comisión Nacional de Bovinos de Carne, Comisión Nacional de la Vitivinicultura, Comisión Nacional del Arroz, Comisión Nacional del Trigo, Comisión Nacional del Pisco, Comisión Nacional del Avena, Comisión Nacional del Maíz, y Comisión Nacional de pérdida y desperdicios de alimentos

partir de esta data, se generaron diversos análisis descriptivos que derivaron en una visualización del desempeño de cada una de las tres líneas de trabajo definidas por el Servicio: Escolares, Jóvenes y Adultos.

En relación con el Servicio de Redes, se sistematizó la información de 67 iniciativas ejecutadas entre los años 2019 y 2021, que conectaron a 1.456 personas. A partir de esta data, y al igual que con el Servicio de Capacitación, se generaron diversos análisis descriptivos que derivaron en una visualización del desempeño del servicio.

Con respecto al Servicio de Información, se utilizaron los datos provenientes del levantamiento de información asignado a Territorios. En total se analizaron 1.010 iniciativas y se llevaron a cabo diversos análisis descriptivos para la construcción de una visualización del desempeño del servicio.

Además de lo anterior, se están elaborando visualizaciones del desempeño de FIA en relación con Efemérides (información gestionada a través del Área de Comunicaciones), referidas a eventos de significancia nacional, tales como el día de la mujer, día del agua, día de la educación rural, día del trabajador, día mundial de la lucha contra la desertificación y la sequía, día nacional de los pueblos indígenas, día de la miel, día del vino y el día mundial de la alimentación, entre otros. Estos permitirán capitalizar todos los datos que se generen en el marco del quehacer de FIA en información de interés público comunicacional.

#### **2.4.2. Rediseñar las declaraciones estratégicas de FIA en base a evidencia**

El año 2019, se implementó el mayor cambio en las políticas públicas de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en los últimos 50 años en el país: la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Este cambio no se dio solamente por la creación del ministerio, sino que además reestructuró todas las relaciones entre las instituciones públicas del sistema. Se creó formalmente el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo (institución continuadora del Consejo Nacional para la Innovación y el Desarrollo, CNID), como una instancia de discusión estratégica. Conicyt pasó a ser la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), dependiente del nuevo ministerio. Además, algunas líneas de trabajo de Corfo, relacionadas con innovación de base científica-tecnológica, se traspasaron al nuevo ministerio.

Frente a esta coyuntura, fue necesario reflexionar respecto de la ubicación de FIA en el Sistema Nacional de Innovación. Para esto, se trabajó con el apoyo externo de especialistas<sup>17</sup> en Política de Innovación, con quienes se analizó la innovación en los

---

<sup>17</sup> Andrés Zahler T., Rodrigo Balbontín M., Andrés Madariaga E. y Sebastián González P.

sectores de la economía relacionados a FIA y, luego, se evaluó el marco de la institucionalidad pública y cómo la Fundación se situaba en éste<sup>18</sup>.

A continuación, se presentan las etapas de trabajo que se llevaron a cabo para lograr el rediseño en base a evidencia, de las declaraciones estratégicas de FIA: (1) Reflexionar para rediseñar, (2) Nueva visión y misión, y (3) Nuevos servicios para el fomento de la innovación.

#### a) Reflexionar para rediseñar

Esta etapa de reflexión consistió en analizar tres aspectos: los procesos innovativos de las empresas del sector, la cartera de proyectos de FIA y la experiencia de los usuarios con la Fundación.

##### **Análisis de la innovación en las empresas del sector**

Se realizó un análisis exhaustivo respecto a cuál era la situación de las empresas agroalimentarias y sus procesos innovativos, usando la 8va, 9na y 10ma Encuesta Nacional de Innovación. En base a esto, las principales conclusiones fueron las siguientes:

- La tasa de innovación, tanto de las actividades relacionadas a FIA como a nivel nacional, ha disminuido entre los períodos de 2011 y 2016, pero particularmente en el sector agropecuario.
- La tasa de innovación en el sector agropecuario ha disminuido de un 27% a un 9% en tres bienios, caída muy superior al promedio de los otros sectores.
- La innovación de procesos es el principal tipo de innovación que ocurre en los sectores agropecuario, alimentos y forestal, particularmente en el sector agropecuario.
- Los principales obstáculos a la innovación aparentemente se dan en la falta de financiamiento, conocimiento y demanda.

Una vez establecido el marco general de la innovación en los sectores de la economía abordados por FIA, se evaluó el grado de conocimiento del sector respecto de la Fundación; se contextualizó el marco institucional y la oferta de instrumentos; y se comparó a FIA en su peso relativo respecto de las otras instituciones públicas relacionadas con CTI.

A partir del análisis anterior, se concluyó que FIA era una institución poco conocida, incluso para empresas que innovan en el sector agro. Sólo un 18% del sector dijo conocer la Fundación.

---

<sup>18</sup> Informe 1 LIP Declaraciones Estratégicas (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Declaraciones estratégicas\Informe 1)

En segundo lugar, dentro del marco de instituciones públicas chilenas, FIA es la única agencia sectorial que implementa políticas de innovación. En ese contexto, la Fundación es una institución que entrega una oferta constante de instrumentos a sus beneficiarios, lo cual está alineado con las necesidades para superar los obstáculos de innovación antes descritos.

En tercer lugar, FIA es una institución pequeña en el contexto del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Su presupuesto es acotado respecto a otras instituciones del sistema, representa menos del 2% del presupuesto público de CTI, lo que ha ido disminuyendo su peso relativo en el tiempo. Este resultado terminó por reforzar la necesidad de que FIA busque alianzas con otras instituciones públicas, tanto para relocalizar mayores recursos hacia el sector agroalimentario, como para abordar los desafíos sectoriales de una manera integral.

### **Análisis de la cartera de proyectos FIA**

Utilizando la Base de Iniciativas de FIA, que contiene el detalle histórico de proyectos e iniciativas apoyados por la Fundación, se analizaron distintas dimensiones de la cartera de proyectos. Este análisis permitió observar una amplia dispersión en el tipo de beneficiario, en los subsectores de los cuales provienen y en el tipo de temáticas que FIA aborda. Se constató que los recursos de FIA se concentran en el subsector agroalimentario (41%), siendo seguido por el de alimentos, pecuario y forestal.

Asimismo, y a partir del análisis realizado, se evidenció que las empresas reciben sólo un tercio de los recursos de FIA, cuando éstas son, por excelencia, las instituciones que ejecutan los procesos innovativos (ya que el cambio tecnológico se localiza principalmente en ellas). Más del 50% de los recursos de FIA fueron ejecutados por instituciones dedicadas a la investigación; donde un 32% de los fondos se destinaron a universidades y un 22% a institutos tecnológicos públicos del Ministerio de Agricultura (INIA, Ciren e Infor), cuya principal labor es la generación de investigación e información.

A partir de la revisión de la misma Base de Iniciativas FIA, fue posible constatar que la Fundación financia una gran diversidad de temas, pero los desafíos globales y locales están explícitos en sólo un 12% de las iniciativas apoyadas. Se observó que, para el periodo analizado, existe una amplia variedad de temáticas en los proyectos financiados, lo que se refleja tanto en las categorías generales de las temáticas como en la complementariedad de éstas dentro de los proyectos. En específico, se observó que un 53% de los temas en que se explicitan las iniciativas que desarrolla FIA están relacionados a capacidades, un 15% a nicho, un 14% a territorio, 12% a desafíos y un 6% son sectoriales. En otras palabras, se concluyó que no existía un patrón común de asociación entre los temas que financiaba FIA donde se pudiera identificar tendencias entre distintas temáticas y/o categorías. Pese a ello, se pudo observar que las conexiones más recurrentes entre sí tenían que ver con las temáticas de extensión y

difusión tecnológica, manejo productivo, comercialización y marketing, y pequeña agricultura / pequeña explotación.

Identificar la heterogeneidad de la cartera de proyectos de FIA resultó ser un análisis de gran utilidad para confirmar que la Fundación es una institución capaz de llegar a los distintos ámbitos de la innovación y de la estructura productiva del sector agroalimentario. Asimismo, este análisis permitió vislumbrar la oportunidad que significaría generar escala y complementariedad en instrumentos que ayuden a superar los obstáculos para la innovación en el sector a través del abordaje de desafíos estratégicos para el país, ofreciendo transformaciones innovadoras.

### **Análisis de la experiencia de los usuarios con FIA**

Además de la revisión anterior, y con apoyo del Laboratorio de Innovación Pública (LIP), se efectuó un diagnóstico de la experiencia que los usuarios y principales actores del Sistema Nacional de Innovación habían tenido con FIA<sup>19</sup>.

Para tener una identificación exhaustiva de su experiencia, se realizaron 83 entrevistas en profundidad a actores estratégicos, empresas de distinto tamaño, investigadores y funcionarios públicos (incluyendo profesionales del propio FIA), con el objetivo de levantar de primera fuente las impresiones respecto a la Fundación y su accionar estratégico, de instrumentos y en terreno. Con ello, se logró extraer información valiosa para redefinir la oportunidad de rediseño de la institución, tanto en su conocimiento por parte del sector, como de su trabajo en terreno, rol, diseño y desempeño de los instrumentos y sobre cómo se identifican e implementan las políticas de FIA.

### **b) Nueva visión y misión**

A partir del trabajo anterior, se redefinió el rol estratégico de la Fundación en el Sistema Nacional de Innovación y se rediseñaron sus líneas de acción e instrumental, para así lograr cumplir con el fin y propósito institucional<sup>20</sup>.

Esto se materializó en la construcción de una nueva visión, misión y servicios de apoyo para el fomento de la innovación sectorial. A continuación, se detallan las nuevas definiciones institucionales:

---

<sup>19</sup> Informe 3 LIP Declaraciones Estratégicas (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Declaraciones estratégicas\Informe 3)

<sup>20</sup> Informe 2 LIP Declaraciones Estratégicas (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Declaraciones estratégicas\Informe 2)

- **Visión:** FIA es una institución reconocida en el Sistema Nacional de Innovación que fomenta y articula procesos de innovación en el sector silvoagropecuario nacional y/o en la cadena agroalimentaria asociada.
- **Misión:** Contribuir a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada, por medio del fomento, articulación y difusión tecnológica de procesos de innovación orientados al desarrollo sustentable.

Cabe mencionar que el declarar en la nueva misión que FIA trabaja con foco en desafíos estratégicos, está en línea con lo propuesto por Mariana Mazzucato respecto de la necesidad de orientar los esfuerzos institucionales a la solución de desafíos específicos<sup>21</sup>. Al mismo tiempo, el no declarar de manera explícita en la misión cuáles son los desafíos estratégicos en los que FIA trabaja, le permite a la Fundación ir agregando o ajustando sus declaraciones de focalización, de acuerdo con las necesidades y oportunidades cambiantes del sector.

En el marco del trabajo interno y de los diversos talleres efectuados con usuarios y potenciales usuarios de FIA, los **desafíos estratégicos** definidos para el período 2018-2022 son los siguientes<sup>22</sup>:

- **Desafío 1 - Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático**

**Objetivo del desafío:** Apoyar innovaciones que contribuyan a la eficiencia hídrica, como también a la mitigación y/o adaptación al cambio climático del sector silvoagropecuario chileno y/o la cadena agroalimentaria asociada.

**Líneas de acción asociadas al desafío:** Gestión de recursos hídricos, Manejo de Plagas y Enfermedades, Diversificación productiva, Manejo productivo sustentable para la adaptación al cambio climático y Manejo productivo sustentable para la mitigación del cambio climático.

- **Desafío 2 - Desarrollo de mercados innovadores**

**Objetivo del desafío:** Contribuir al desarrollo y adopción de innovaciones que creen o expandan mercados altamente diferenciados, que utilicen atributos distintivos del sector silvoagropecuario nacional y/o la cadena agroalimentaria asociada y que aumenten el valor agregado de la producción.

**Líneas de acción asociadas al desafío:** Nuevas y mejoradas fuentes de ingredientes, Nuevos productos de consumo final y Nuevas tecnologías de procesamiento.

- **Desafío 3 - Procesos innovadores**

---

<sup>21</sup> Según lo explicado en el capítulo de marco conceptual del presente documento.

<sup>22</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Informe Desafíos Estratégicos FIA

**Objetivo del desafío:** Apoyar innovaciones que deriven en mejoras de procesos productivos de alto impacto para el sector silvoagropecuario chileno y/o la cadena agroalimentaria asociada.

**Líneas de acción asociadas al desafío:** Nuevos Insumos, Sistemas Productivos Intensivos y Aumento de la Calidad.

### c) Nuevos servicios para el fomento de la innovación

Para poder avanzar en la solución eficiente de los desafíos estratégicos antes mencionados, era necesario tener en cuenta la baja capacidad de innovación del sector silvoagroalimentario nacional. En otras palabras, sólo con un sector con competencias en innovación, será posible resolver estos desafíos. Por lo mismo, y a partir de los obstáculos declarados por las propias empresas para innovar, FIA estructuró su oferta de valor hacia los usuarios en cuatro servicios de fomento para contribuir a aumentar la capacidad de innovación del sector y, con ello, contribuir a resolver los desafíos estratégicos del sector. Estos servicios son los siguientes:

- (1) **Servicio de Redes:** Busca generar vínculos de contacto entre distintos usuarios o potenciales usuarios de FIA, así como con otros actores o *stakeholders* de relevancia, para fortalecer el ecosistema de innovación y con ello contribuir a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.
- (2) **Servicio de Incentivo financiero:** Busca poner a disposición recursos financieros para apoyar el desarrollo, adopción y consolidación de innovaciones en producto / servicio y/o proceso que contribuyan a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.
- (3) **Servicio de Información:** Busca generar, almacenar, disponibilizar, conectar y visibilizar información para, a través de ella, contribuir a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.
- (4) **Servicio de Capacitación:** Busca poner a disposición de escolares, jóvenes y adultos, acciones de formación para la innovación que contribuyan a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.

### 2.4.3. Rediseñar los servicios de FIA en base a evidencia

Una vez que las nuevas declaraciones estratégicas estuvieron listas, se planificó el trabajo para operativizar los cuatro servicios FIA. Este trabajo se estructuró por etapas. Primero, se diseñó el nuevo Servicio de Redes, luego se continuó con el rediseño del Servicio de Incentivo Financiero y el Servicio de Información, y finalmente se planificó el rediseño del Servicio de Capacitación.

#### a) Diseño Servicio de Redes<sup>23</sup>

A partir de la necesidad declarada por los usuarios de FIA de acceder a vinculaciones con actores del ecosistema para fortalecer el proceso de innovación, se creó el Servicio de Redes con un enfoque territorial.

Este servicio, que se oficializó en abril de 2019, se estructuró al interior de la ex Unidad de Información y Difusión (UID) y su objetivo se definió como: *Generación de vínculos de contacto entre distintos usuarios o potenciales usuarios de FIA, así como con otros actores o stakeholders de relevancia, para fortalecer el ecosistema de innovación y con ello contribuir a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.*

Para lograr lo anterior se definieron las siguientes **tres líneas de acción** con sus respectivos objetivos de trabajo:

- (1) **Encuentros de vinculación:** Instancias para contribuir a que los usuarios creen, refuercen o mantengan vínculos en función de su realidad y necesidades de interacción, para compartir experiencias y abrir potenciales nexos de cooperación. Esta línea se ejecuta a través de Talleres Conecta y del Día FIA, ya sea en modalidad presencial o virtual.
- (2) **Red de innovadores FIA:** Espacio de *networking* virtual, gestionado mediante una plataforma digital, para fomentar la interacción entre los ejecutores FIA. Esta línea de trabajo surgió como respuesta a la necesidad manifestada por los usuarios FIA de seguir en contacto entre sí, más allá de los encuentros que ofrece la institución.
- (3) **Alianzas:** Oferta de beneficios exclusivos dirigidos a ejecutores de proyectos FIA que estén vigentes, para apoyarlos en el desarrollo eficiente de sus iniciativas durante todas las etapas del ciclo de innovación. Los beneficios se obtienen gracias a la generación de alianzas entre FIA y actores relevantes del ecosistema de innovación y emprendimiento nacional, que a su vez estén relacionados con el sector silvoagropecuario nacional y/o con su cadena agroalimentaria asociada.

---

<sup>23</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha Servicio Redes

Cabe mencionar que el Servicio de Redes tiene planificado rediseñar su objetivo y líneas de acción, el año 2022.

## b) Rediseño Servicio de Incentivo Financiero<sup>24</sup>

Históricamente, éste ha sido el servicio FIA más estable de la Fundación. Es decir, en los poco más de 25 años de historia de FIA, el apoyo financiero para ejecutar Proyectos de Innovación ha estado siempre presente como parte de la oferta para el fomento de la innovación sectorial. Además, concentra el mayor porcentaje de ejecución de presupuesto de la Fundación. Si bien esta permanencia del servicio puede considerarse como positiva, el diseño ha ido presentando diferencias en el transcurso de la historia de FIA que no siempre han estado alineadas a las necesidades y diversidad de usuarios.

En un inicio, el instrumento Proyectos de Innovación estaba principalmente orientado a apoyar procesos de I+D con orientación en interés público. Estos proyectos eran principalmente ejecutados por centros de investigación y/o universidades y no siempre derivaban en la implementación de sus resultados. Posteriormente, el mismo instrumento fue rediseñado en su operatoria, para facilitar el acceso de usuarios y con ello bajar las barreras de entradas a empresas interesadas en innovar. Este cambio se tradujo en la postulación de perfiles (Etapa 1) de proyectos para, en caso de ser seleccionados, pasar la propuesta completa del proyecto (Etapa 2). Asimismo, durante algunos años se llevaron a cabo convocatorias con foco específico (por ejemplo, para el desarrollo de ingredientes funcionales), que no se mantenían activas entre administraciones<sup>25</sup>.

En concreto, a inicios del año 2018, el instrumento Proyectos de Innovación estaba disponible con las siguientes características: Postulación a través de propuesta completa, llamado anual con foco sectorial específico, sin diferenciación entre proyectos con orientación de interés público o privada, y con foco en el desarrollo de soluciones innovadoras con un fuerte componente en I+D, lo que limitaba la postulación a quienes ya contaban con un avance en el desarrollo de sus productos y/o servicios innovadores.

Dado lo anterior, al revisar el desempeño del instrumento durante la etapa de *Escuchar*, se constató que éste, si bien era reconocido como de gran valor para fomentar la innovación en el sector, respondía más a las lógicas y tiempos de la investigación que a los del negocio.

---

<sup>24</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha Servicio Incentivo Financiero

<sup>25</sup> La administración de FIA depende del ciclo político del gobierno. Es decir, cada nuevo ministro de Agricultura tiene la potestad de cambiar a las personas a cargo de la administración de la Fundación y, con ello, sus focos y líneas de trabajo.

Durante el año 2019, FIA junto a LIP iniciaron el rediseño del Servicio de Incentivo Financiero, levantando una serie de puntos críticos (a nivel estratégico y operativo) experimentados por los diversos usuarios internos y externos. A partir de esto, se fueron ajustando los componentes transversales y específicos de los fondos concursables de la Fundación<sup>26</sup>, poniendo foco en los siguientes cuatro ámbitos de ajuste instrumental:

- (1) **Tipo de instrumento:** Se diferenció el tipo de proyecto según el fin que busca alcanzar a través de los resultados esperados. Esto se tradujo en el reconocimiento de proyectos que derivan en la generación de bienes públicos o bienes privados.
- (2) **Ciclo de innovación para la generación de proyectos:** Se reconocieron cuatro etapas por las cuales transitan los usuarios para desarrollar proyectos de innovación. Estas etapas tienen objetivos, resultados, tiempos y financiamiento diferenciado.

En el caso de proyectos de *interés privado*, las etapas del ciclo de innovación son:

- **Etapas 1: Prospección de mercado y tecnología.** Esta etapa busca desarrollar la prospección de mercado y tecnológica para determinar claramente el concepto o tecnología a desarrollar y su potencial de comercialización y/o uso.
- **Etapas 2: Investigación orientada a la innovación.** Esta etapa busca generar nuevo conocimiento para desarrollar soluciones innovadoras que puedan ser comercializadas en el caso de innovación en producto y/o implementada en el caso de innovación en proceso.
- **Etapas 3: Prototipado y testeo.** Esta etapa busca prototipar y testear las soluciones de producto y/o proceso hasta ser validadas técnica y económicamente en un entorno real, con usuarios/clientes potenciales, proveedores de insumos o en el proceso productivo.
- **Etapas 4: Comercialización/Implementación.** Esta etapa busca implementar la innovación, comercializándola en el caso de innovación de producto (a través de una primera venta antes de finalizar la ejecución del proyecto) o mediante su incorporación efectiva en un sistema productivo en el caso de innovación en proceso (mediante la disminución de costos, mejora en la calidad, entre otros).

---

<sup>26</sup> Informe 4 LIP Declaraciones Estratégicas (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Declaraciones estratégicas\Informe 4)

Informe 5 LIP Declaraciones Estratégicas (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Declaraciones estratégicas\Informe 5)

En el caso de proyectos *de interés público*, las etapas del ciclo de innovación son:

- **Etapas 1-4:** **Etapas 1: Prospección de usuario, impacto y sustentabilidad.** Esta etapa busca prospectar la necesidad del nuevo o mejorado producto, servicio y/o proceso; determinar el efecto de los potenciales resultados en los procesos productivos para los usuarios identificados (grupo de productores/empresas); y prospectar el modelo de sustentabilidad.
  - **Etapas 2: Prototipado y testeo.** Esta etapa busca prototipar y testear el producto, servicio y/o proceso hasta ser validado técnica y económicamente en un entorno relevante cuyas condiciones se aproximan o simulan las condiciones de operación de un entorno real.
  - **Etapas 3: Pilotaje.** Esta etapa busca pilotear el producto, servicio y/o proceso en un entorno real con los potenciales usuarios (grupos de productores y/o empresas), que permita dimensionar el grado en que la solución contribuye a resolver el problema o abordar la oportunidad planteada.
  - **Etapas 4: Implementación / Transferencia y difusión.** Esta etapa busca implementar y/o transferir y difundir el producto, servicio y/o proceso final para asegurar su libre disposición y uso en función al modelo de sustentabilidad planteado.
- (3) **Opciones de postulación diferenciada:** En el rediseño del instrumento, se reconoció que existen proyectos que ya han avanzado en su desarrollo u otros que no requieren de ciertas etapas para su ejecución con apoyo de FIA. En consecuencia, se establecieron diversas opciones a las que el postulante puede acceder, según cuan avanzada está la innovación que busca desarrollar. Cabe señalar que dichas opciones de postulación están sujetas a montos y tiempos máximos de ejecución diferenciados.

En el caso de proyectos de *interés privado*, las opciones de postulación son:

- **Opción A:** El postulante busca realizar todas las etapas del ciclo (Etapas 1-2-3-4). En esta opción, el proyecto postula al financiamiento por parte de FIA para el desarrollo de las 4 etapas del ciclo de innovación.



- **Opción B:** El postulante busca realizar la prospección (Etapa 1), el prototipado y testeo (Etapa 3) y la comercialización y/o implementación (Etapa 4). En esta opción el proyecto no contempla financiamiento por parte de FIA para la etapa de investigación orientada a la innovación, ya que se trata de una innovación que no requiere de investigación o cuya investigación ha sido realizada en forma previa a la postulación con fondos propios o de terceros. Esto debe ser demostrado por parte del postulante.



- **Opción C:** El postulante busca realizar la investigación orientada a la innovación (Etapa 2), prototipado y testeo (Etapa 3) y comercialización y/o implementación (Etapa 4). En esta opción el proyecto no contempla financiamiento por parte de FIA para la etapa de prospección (Etapa 1), la cual ha sido realizada en forma previa a la postulación con fondos propios o de terceros. Esto debe ser demostrado por parte del postulante.

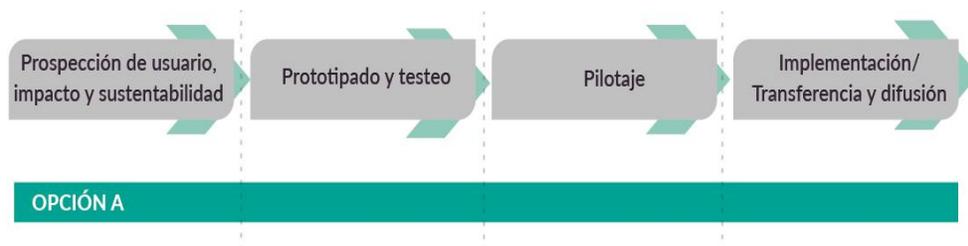


- **Opción D:** El postulante busca realizar el prototipado y testeo (Etapa 3) y la comercialización y/o implementación (Etapa 4). En esta opción el proyecto no contempla el financiamiento por parte de FIA para la etapa de prospección (Etapa 1), la cual ha sido realizada en forma previa a la postulación con fondos propios o de terceros. Además, no contempla el financiamiento para la etapa de investigación orientada a la innovación (Etapa 2), si es que era necesaria, la cual ya ha sido realizada con fondos propios o de terceros. Esto debe ser demostrado por parte del postulante.

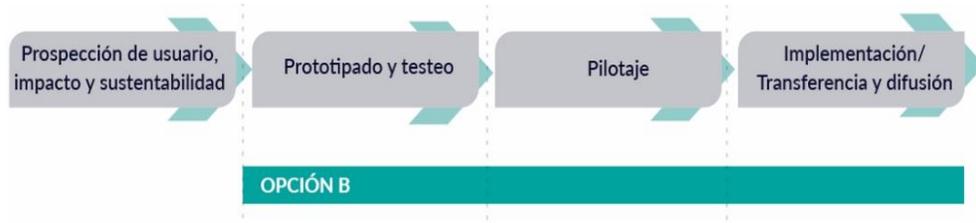


En el caso de proyectos *de interés público*, las opciones de postulación son:

- **Opción A:** El postulante busca realizar todas las etapas del ciclo (Etapas 1-2-3-4). En esta opción, el proyecto postula al financiamiento por parte de FIA para el desarrollo de las 4 etapas del ciclo de innovación.



- **Opción B:** El postulante busca realizar el prototipado y testeo (Etapa 2), más el pilotaje (Etapa 3), más la implementación/transferencia y difusión (Etapa 4). En esta opción el proyecto no contempla financiamiento por parte de FIA para la etapa de prospección (Etapa 1), la cual ha sido realizada en forma previa a la postulación con fondos propios o de terceros. Esto debe ser demostrado por parte del postulante.



- **Opción C:** El postulante busca realizar el pilotaje (Etapa 3), más la implementación / transferencia y difusión (Etapa 4). En esta opción el proyecto no contempla el financiamiento por parte de FIA para la etapa de prospección (Etapa 1), la cual ha sido realizada en forma previa a la postulación con fondos propios o de terceros. Además, no contempla el financiamiento por parte de FIA para la etapa de prototipado y testeo (Etapa 2), la cual ha sido realizada en forma previa a la postulación con fondos propios o de terceros. Esto debe ser demostrado por parte del postulante.



**(4) Implementación como fin último de la innovación:** En el rediseño del instrumento también se reconoció que, para realmente generar innovación, los proyectos deben considerar la implementación de los productos y/o procesos que desarrollan. Es decir, los proyectos que se apoyan con recursos financieros de FIA deben: Implementar y/o comercializar el nuevo o mejorado producto/proceso de interés privado a los clientes finales, o implementar y/o transferir el desarrollo del nuevo o mejorado producto / proceso de interés público a los usuarios finales.

Una vez efectuados los ajustes antes señalados, el equipo interno de FIA trabajó en la actualización del objetivo del Servicio de Incentivo Financiero y en la definición de sus líneas de acción. Como resultado de esto, el Servicio se mantuvo al interior de la ex Unidad de Programas y Proyectos (UPP) y su objetivo se ajustó a: *Recursos financieros disponibles para apoyar el desarrollo, adopción y consolidación de innovaciones en producto/servicio y/o proceso que contribuyan a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.*

Por su parte, se definieron las siguientes **tres líneas de acción** asociadas al Servicio:

**(1) Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés privado:** El propósito de esta línea de acción es disponibilizar recursos financieros para apoyar el desarrollo, adopción de innovaciones en producto/servicio y/o proceso de interés privado que contribuyan a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada. Las actividades (instrumentos) asociadas a esta línea de acción, que se operativiza a través del diseño y gestión de llamados (Convocatorias o Licitaciones) nacionales o regionales, son las siguientes:

- ✓ Proyectos de Innovación de Interés Privado<sup>27</sup>
- ✓ Proyectos de Innovación de Emprendimiento Innovador-Jóvenes Innovadores<sup>28</sup>
- ✓ Proyectos de Innovación de Emprendimiento Innovador-Mi Raíz<sup>29</sup>
- ✓ Proyectos de Innovación en Marketing Agroalimentario-IMA<sup>30</sup>
- ✓ Proyectos de Innovación impulsados por FIA

**(2) Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés público:** El propósito de esta línea de acción es disponibilizar recursos financieros para apoyar el desarrollo, adopción de innovaciones en producto/servicio y/o proceso de interés público que contribuyan a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada. Las actividades (instrumentos) asociadas a esta línea de acción, que se operativiza a

<sup>27</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha PYT Interés privado

<sup>28</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha PYT JOV

<sup>29</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha PYT Mi Raíz

<sup>30</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha IMA

través del diseño y gestión de llamados (Convocatorias o Licitaciones) nacionales o regionales, son las siguientes:

- ✓ Proyectos de Innovación de Interés Público<sup>31</sup>
- ✓ Desafíos de Innovación<sup>32</sup>
- ✓ Proyectos de Innovación impulsados por FIA

**(3) Apoyo a la consolidación de innovaciones:** Esta línea de acción se activa a través de la nueva Área de Consolidación y Transferencia de Resultados<sup>33</sup> (ACTR) de la actual Unidad de Proyectos (UDP); y su objetivo es gestionar acciones que favorezcan la consolidación de los proyectos de innovación apoyados por FIA, a través de instrumentos específicos de la Fundación y/o por medio de convenios de colaboración con entidades del ecosistema de innovación nacional. Las actividades asociadas a esta línea de acción son las siguientes:

- ✓ **Acelerar:** A través de esta línea se busca que el emprendedor, su proyecto y/o startup acceda a diversos servicios de apoyo (formación, redes, mentorías y servicios de excelencia) que le permitan aumentar la velocidad del proceso de maduración de su proyecto consiguiendo así aminorar el tiempo desde que lanza su primer Producto Mínimo Viable (PMV), hasta que consigue validarlo comercialmente en el mercado nacional y/o internacional.
- ✓ **Escalar:** A través de diferentes programas de apoyo (mentorías, formación, programas de financiamiento público y privado), se busca lograr que el emprendimiento o negocio resultante del proyecto de innovación se expanda comercialmente, a través de un fuerte crecimiento de sus ventas, multiplicando sus ingresos, internacionalizándose y levantando inversión privada.
- ✓ **Transferir tecnología:** El objetivo es facilitar a través de un conjunto de acciones la explotación comercial de los resultados de investigación alcanzados en los proyectos de I+D+i liderados por universidades y centros de investigación, transformándolos en nuevas aplicaciones, nuevos productos o servicios, disponibles en el mercado y para beneficio del sector.

Para identificar y seleccionar los proyectos apoyados por FIA que podrían optar a cada uno de estos servicios de apoyo, el Área de Consolidación y Transferencia de Resultados realiza dos acciones: identifica las variables de entrada o requisitos de cada una de las instituciones socias para que los usuarios de FIA puedan acceder a su oferta de apoyo y, en paralelo, detecta las brechas que presentan los proyectos apoyados por la Fundación para consolidarse.

<sup>31</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha PYT Interés público

<sup>32</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha Desafíos de innovación

<sup>33</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Documento ACTR

### c) Rediseño Servicio de Información<sup>34</sup>

En el año 2001, FIA puso en marcha un Centro de Documentación en Santiago, al que posteriormente se sumó uno en Talca y en 2002 otro en Temuco. Esta iniciativa surgió por la necesidad de tener, dentro de la institución, un servicio que pusiera al alcance de los usuarios del sector agroalimentario y forestal la información generada en las distintas líneas de acción y proyectos de FIA, así como información relevante en materia de innovación agraria.

El Servicio de Información evolucionó en el tiempo, en función de las orientaciones derivadas de la misión institucional y de la visión de las diversas administraciones sobre el fomento de la innovación. De esta forma, se fueron desarrollando, estableciendo y mejorando: bases de datos<sup>35</sup>, plataformas<sup>36</sup>, servicios de alerta<sup>37</sup>, redes de colaboración<sup>38</sup>, sistema de vigilancia de información estratégica<sup>39</sup> y el servicio de atención ciudadana.

Considerando lo anterior, es posible señalar que el trabajo del Servicio de Información se centró en las siguientes áreas:

- Gestión de información: Recopilar, analizar, organizar, difundir, conservar y resguardar información generada por FIA y por entidades externas.
- Búsqueda y monitoreo: Búsqueda de información específica y vigilancia estratégica de información en diversas fuentes de información especializadas.
- Atención de solicitudes: Respuestas a usuarios internos y externos, considerando asimismo la Ley 20.285 de transparencia sobre acceso a la información pública.
- Redes: Impulso y liderazgo de la Red Agro Chile, participación y colaboración en otras redes de información del sector.

El año 2020, al alero del proceso de Modernización, se trabajó junto a LIP en el rediseño de este servicio histórico de FIA, que se estructuró al interior de la ex Unidad de Información y Difusión (UID) y cuyo objetivo se definió como: *Generar, almacenar y disponibilizar, conectar y visibilizar información para, a través de ella, contribuir a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.*

El nuevo objetivo del servicio se acopló a lo planteado por la OCDE el año 2012, respecto a que la innovación en el sector del agro depende de la existencia de

<sup>34</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha Servicio Información

<sup>35</sup> Base Nacional de Proyectos de Innovación Agraria, Base de Iniciativas FIA

<sup>36</sup> Catálogo CEDOC, Biblioteca Digital, Plataforma I+D+i, Repertorio de Recursos para la Gestión de Información IMARK, Observatorio para la Innovación Agraria OPIA

<sup>37</sup> Boletín CEDOC, Boletines de Vigilancia Estratégica, Boletín OPIA

<sup>38</sup> Red de Bibliotecas y Unidades de Información RedAgroChile, Red de Bibliotecas de Organismos del Estado, SIAC Minagri, AFC FAO, Chile Atiende

<sup>39</sup> VigiFIA

“Sistemas de Conocimiento e Innovación Agraria”, los cuales se definen como “conjuntos de actores, interacciones y políticas que contribuyen a la creación, diseminación, desarrollo y adopción de tecnologías e innovaciones que pueden fortalecer la productividad, competitividad, sustentabilidad y equidad del sector silvoagropecuario”<sup>40</sup>.

De esta manera, la innovación ya no se entiende como el producto de un sistema lineal, sino que como un proceso interactivo que vincula actores que se rigen de acuerdo con incentivos diversos. En este nuevo paradigma, el énfasis está puesto en la interacción entre los actores y en la gestión del conocimiento, que es lo que logra el incremento de su competitividad.

La información y el conocimiento en general, y en el sector agrario en particular, viajan a través de flujos y redes formando un ecosistema. Este se entiende como un conjunto de usuarios y productores de conocimiento organizados en torno a la búsqueda de un objetivo común. La noción de ecosistema ilustra la importancia de contar con una red multiactor de investigación y creación de conocimiento.<sup>41</sup>

Este cambio de paradigma derivó en el fortalecimiento del rol de FIA como institución intermediaria, que contribuye a activar la interacción y el flujo de información y conocimiento del sector para contribuir al desarrollo y/o adopción de innovaciones efectivas. Esto implicó un vuelco en el rol asumido hasta el año 2019 por la ex Unidad de Información y Difusión, que estaba concentrado en disponibilizar y comunicar información, a convertir a FIA en un intermediario de conocimiento que vincula a distintos actores que operan dentro de los flujos y redes del sector silvoagropecuario y su cadena agroalimentaria asociada<sup>42</sup>.

Como consecuencia de lo anterior, se definieron las siguientes cuatro líneas de acción asociadas al Servicio de Información<sup>43</sup>:

- (1) Generar información:** A través de esta línea de acción, FIA busca generar información a nivel estratégico y a partir de la sistematización de resultados de los proyectos que financia y acompaña. Las actividades asociadas a esta línea de acción son las siguientes:

---

<sup>40</sup> Informe 1 LIP Servicio de Información (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Servicio de Información\Informe 1)

<sup>41</sup> Informe 2 LIP Servicio de Información (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Servicio de Información\Informe 2)

<sup>42</sup> Informe 3 LIP Servicio de Información (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Servicio de Información\Informe 3)

<sup>43</sup> Informe 4 LIP Servicio de Información (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Servicio de Información\Informe 4)

- **Información estratégica:** A través de la gestión de convocatorias de Estudios para la Innovación (código EST<sup>44</sup>), o a través de licitaciones que deriven en la elaboración de documentos gestionados por UDE (ejemplo: Hojas de Ruta, Agendas de Innovación por rubro o territorio, estudios diagnósticos, documentos prospectivos, otros).
- **Transferencia de resultados y lecciones aprendidas:** A partir de los resultados generados en el marco de la ejecución de Proyectos de Innovación. Este trabajo lo realiza el Área de Consolidación y Transferencia de Resultados (ACTR) junto con el Área de Comunicaciones, por medio de:
  - ✓ **Ficha de resultados y lecciones aprendidas:** Corresponden a la sistematización de los antecedentes generales del proyecto, sus resultados finales descritos en el Informe Técnico Final y de los antecedentes entregados por el ejecutor en la Encuesta de Lecciones Aprendidas que se aplica en la fase final del proyecto.
  - ✓ **Podcast:** Corresponden a la sistematización de contextos, aprendizajes relevantes, aprendizajes e indicaciones para replicar de proyectos FIA terminados, puestos a disposición de las personas a través de cápsulas informativas auditivas.
  - ✓ **Documentos de valorización de resultados:** Documentos orientados a poner en valor (valorización) y transferir los resultados de los proyectos al momento de su cierre, para que puedan ser capitalizados en emprendimientos de mayor alcance comercial a través de una propuesta de “plan de negocio”, “modelo de gestión” u “herramienta o servicio tecnológico”. Para esto, se utiliza una metodología desarrollada por FIA, cercana a la de un estudio de viabilidad, compuesta de distintos análisis en los ámbitos comerciales, técnicos, de gestión, legal y/o financieros, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

**(2) Almacenar y disponibilizar información:** FIA contribuye a almacenar y disponibilizar información generada por FIA y por actores externos que también son parte del Sistema Nacional de Innovación, ordenándola, clasificándola y haciéndola accesible para los distintos usuarios del ecosistema de innovación del agro. Las actividades asociadas a esta línea de acción son las siguientes:

- **Información generada por FIA:** Considera el rescate, procesamiento, normalización y sistematización de contenidos generados por FIA en el marco de las iniciativas que apoya y de acciones directas a través de UDE, UDP y UDV<sup>45</sup>. Todo este trabajo se ve reflejado a través:

<sup>44</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha EST

<sup>45</sup> Esto considera: la administración de la información de Proyectos, Estudios e Instrumentos Complementarios en SIGESFIA; el envío de email de alerta hacia el Área de Información de UDV por cambio de estado (F: Finiquitado); y el rescate, digitalización y/o edición, descripción, clasificación, almacenamiento

- ✓ **Base de Iniciativas FIA:** Repositorio de los documentos técnicos asociados a las iniciativas que han sido apoyadas por FIA.
  - ✓ **Biblioteca Digital:** Repositorio que alberga publicaciones y contenidos generados por FIA en el marco de sus iniciativas.
  - ✓ **Atenciones ciudadanas:** Respuestas a solicitudes de información de distinta índole por parte de ciudadanos.
- **Información generada por otras instituciones:** Considera el levantamiento de contenidos de otras agencias y actores, en función de temáticas relevantes; además de la limpieza y selección de contenidos para disponibilizar en la plataforma. Esto incluye la búsqueda, evaluación, selección, validación, descripción, clasificación, edición y almacenamiento de información en OPIA; además de la actualización anual de la Base Nacional de Proyectos de Innovación Agraria mediante solicitud a las distintas agencias y Gobiernos Regionales vía Ley de Transparencia. Todo este trabajo se ve reflejado a través:
    - ✓ **Base Nacional de Proyectos:** Base, alojada en OPIA, que reúne proyectos e iniciativas de inversión pública, realizados desde 1979, en el sector de innovación agraria. Anualmente, FIA levanta los contenidos desde las distintas agencias públicas y privadas que financian iniciativas en esta línea.
    - ✓ **OPIA:** El Observatorio para la Innovación Agraria es un portal que recoge información nacional e internacional relativa a estas materias.
    - ✓ **Antena del agro:** Alojada en OPIA, esta herramienta creada en 2021 entrega información de acceso abierto de centros de investigación nacionales y extranjeros, seleccionada por el equipo de información de FIA.
- (3) **Conectar información:** A través de esta línea de acción, FIA busca contribuir a articular a diversos actores del ecosistema de innovación del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada, que generen y/o demanden información para que, a través de su interacción, compartan información que se traduzca en valor en el proceso de innovación. Las actividades asociadas a esta línea de acción son las siguientes:
- **Comunidad OPIA:** Corresponde a la comunidad de usuarios OPIA, lo que permite el contacto directo entre personas pertenecientes, involucradas y/o

---

y respaldo de documentación técnica (propuesta, plan operativo, informes técnicos finales, anexos) de PYT, EST e IC en estado F, publicaciones asociadas a PYT y EST (libros, videos, fichas u otros), y material generado por FIA (libros, fichas, memorias, videos, catálogos u otros) en Biblioteca Digital. Además de la gestión para la interoperabilidad de sistemas: SIGESFIA – OPIA y Biblioteca Digital – OPIA.

interesadas en las distintas áreas y temáticas el sector a nivel nacional. Esto incluye la recepción, personalizada, del Boletín de novedades OPIA.

- **Instrumentos Complementarios:** A través de la gestión de convocatorias, licitaciones o asignación directa de Giras<sup>46</sup>, Eventos<sup>47</sup> y Consultorías para la Innovación<sup>48</sup>.
  - ✓ **Giras:** Buscan apoyar a terceros con la entrega de incentivos financieros, para que puedan conocer experiencias de innovación que se desarrollen a nivel nacional o internacional, y que puedan ser aplicadas a la realidad del sector silvoagropecuario nacional y/o a su cadena agroalimentaria asociada.
  - ✓ **Eventos:** Buscan apoyar a terceros con la entrega de incentivos financieros, para que desarrollen eventos de innovación que contribuyan a proporcionar información necesaria en el proceso de desarrollo de innovaciones en el sector silvoagropecuario nacional y/o en la cadena agroalimentaria asociada.
  - ✓ **Consultorías:** Buscan apoyar a terceros con la entrega de incentivos financieros, para la contratación de asesores expertos que busquen resolver problemas o abordar oportunidades vinculadas al proceso de desarrollo de innovaciones en el sector silvoagropecuario nacional y/o en la cadena agroalimentaria asociada.

**(4) Visibilizar información:** FIA también contribuye a visibilizar la importancia de la innovación en el agro y a difundir los resultados que se logran a través de la ejecución de los distintos servicios FIA para el fomento de la innovación. Las actividades asociadas a esta línea de acción son las siguientes:

- **Web de FIA:** Principal puerto de acceso a la oferta de valor de FIA por parte de los usuarios. En la línea de visibilizar información, difunde información relevante sobre el quehacer de FIA y de proyectos en ejecución o terminados que son referentes para el sector.
- **Vitrina de PYT:** Selección de innovaciones (productos o servicios implementados) generadas en el marco de la ejecución de proyectos apoyados por FIA y que sirvan como referentes de innovación agraria. Permite a los usuarios acceder a innovaciones implementadas y mantenerse actualizados de los nuevos productos, procesos y/o servicios disponibles en el mercado.
- **Newsletter *FIA te informa*:** Comunicación virtual, cuyo principal objetivo es entregar información relevante sobre innovación agraria, que ayude a la toma

<sup>46</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha GIT

<sup>47</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha EVR

<sup>48</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Ficha COC

de decisiones en el sector agro. Sus secciones son: columna de opinión, tendencias, recomendaciones (selección de publicaciones, videos, o material informativo que se encuentran disponibles en las plataformas de información de FIA) y noticias.

#### d) Rediseño Servicio de Capacitación

El Servicio de Capacitación de FIA tiene su origen en el Programa de Formación para la Innovación que, el año 2007, dejó de existir como oferta permanente de la Fundación. El año 2014, dicho programa se reactivó, renombrándose el año 2018 como Servicio de Capacitación.

A la fecha del presente informe, este servicio tiene por propósito generar oportunidades de formación para la innovación, dirigidas a escolares, jóvenes y adultos vinculados con el sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.

En específico, a través de este servicio se llevan a cabo las siguientes **tres líneas de acción**:

- (1) **Escolares:** Esta línea tiene como foco desarrollar capacidades para la innovación en escolares de liceos técnicos profesionales de especialidades vinculadas al sector silvoagropecuario y/o de la cadena agroalimentaria. Para esto, se capacita y entrega recursos metodológicos a docentes y directivos, de manera de que sean ellos quienes forman y acompañen a los estudiantes en el proceso de innovación temprana. Las actividades asociadas a esta línea de acción son las siguientes:
  - **Capacitaciones en emprendimiento innovador:** El propósito de estas capacitaciones es desarrollar competencias en innovación en el equipo directivo y docente de liceos técnico-profesionales vinculados al sector silvoagropecuario y/o a la cadena agroalimentaria asociada. Lo anterior se realiza a través de cursos o diplomados ejecutados por universidades nacionales. Los cursos cuentan con certificación CPEIP y están enfocados en formar a los directivos y docentes en la metodología SaviaLab. Por su parte, los diplomados forman al equipo docente en emprendimiento e innovación.
  - **Programa SaviaLab<sup>49</sup>:** SaviaLab, que es ejecutado por universidades nacionales, tiene por objetivo impulsar junto a comunidades educativas locales, espacios de encuentro y apropiación de recursos pedagógicos, por medio de la integración de metodologías de innovación temprana en los procesos de enseñanza-aprendizaje. El Programa considera una fase formativa y una fase concurso, las cuales se detallan a continuación:

---

<sup>49</sup> <https://saviyalab.cl/>

**Fase Formativa:** Consta de dos unidades de trabajo. La Unidad 1 busca que los estudiantes, guiados por sus docentes, detecten oportunidades de innovación. La unidad finaliza con la presentación de la oportunidad de innovación sobre la cual desarrollarán sus proyectos. Luego, a través de la ejecución de la Unidad 2, los grupos de estudiantes, guiados por sus docentes, en base a la oportunidad de innovación detectada desarrollan un proyecto de innovación. Dentro de esta unidad, se desarrolla el primer hito del programa, el Campamento Tecnológico, instancia donde se entregan herramientas para prototipar y comunicar los proyectos. La unidad finaliza con la presentación de los proyectos desarrollados por cada equipo a la fase concurso del programa.

**Fase Concurso:** Esta fase tiene por objetivo que los grupos de estudiantes con el apoyo de sus docentes presenten sus proyectos, los cuales serán evaluados en varias instancias para, finalmente, seleccionar a los proyectos ganadores a nivel regional. En esta fase se desarrolla la Feria de Proyectos y el Congreso de Innovación escolar.

En la actualidad, SaviaLab corresponde a una oferta permanente de FIA, y se ejecuta en las siguientes regiones: Coquimbo (Universidad Católica del Norte), Metropolitana (DiLab de la Pontificia Universidad Católica de Chile), Maule (Universidad de Talca), Ñuble (Universidad de Concepción), Biobío (Universidad de Concepción), La Araucanía (Universidad Católica de Temuco), Los Ríos (Universidad Austral de Chile Sede Puerto Montt), Los Lagos (Universidad Austral de Chile Sede Puerto Montt) y Aysén (DiLab de la Pontificia Universidad Católica de Chile).

(2) **Jóvenes:** Esta línea tiene como foco fomentar el desarrollo de capacidades para el emprendimiento y la innovación en jóvenes entre 18 y 35 años, provenientes de distintas áreas del conocimiento, con el fin de que lideren el desarrollo de proyectos de emprendimiento innovador que contribuyan a resolver alguno de los desafíos estratégico de FIA. Las actividades asociadas a esta línea de acción son las siguientes:

- **Capacitación en emprendimiento innovador - Mi Raíz:** Estas capacitaciones se desarrollan asociadas al Servicio de Incentivo Financiero. En específico, a la Convocatoria de Proyectos de Innovación de Emprendimiento Innovador - Mi Raíz. Esta convocatoria, que busca apoyar con incentivo financiero a jóvenes de origen rural para que desarrollen emprendimientos innovadores con impacto en el sector, considera la ejecución previa de talleres de ideación y/o de formulación de proyectos.
- **Capacitación en emprendimiento y gestión de negocios - Jóvenes Innovadores:** Estas capacitaciones se desarrollan asociadas al Servicio de

Incentivo Financiero. En específico, a la Convocatoria de Proyectos de Innovación de Emprendimiento Innovador - Jóvenes Innovadores. Esta convocatoria, que busca apoyar con incentivo financiero a jóvenes provenientes de distintas áreas del conocimiento para que desarrollen emprendimientos innovadores con impacto en el sector, considera la ejecución previa de un curso en formulación de proyectos de innovación. Además, aquellos jóvenes que resulten seleccionados para adjudicar un proyecto de innovación participan de un curso en emprendimiento y gestión de negocios.

- **Curso de innovación y formulación de proyectos:** Esta capacitación tiene por propósito desarrollar capacidades de innovación y formulación de proyectos en jóvenes vinculados al sector silvoagropecuario y/o a la cadena agroalimentaria asociada.
- (3) **Adultos:** Esta línea tiene como foco el desarrollo de competencias para el fomento de la innovación en profesionales y técnicos vinculados al sector silvoagropecuario y/o a la cadena agroalimentaria asociada. Las actividades asociadas a esta línea de acción son las siguientes:
- **Curso de innovación y formulación de proyectos:** Esta capacitación tiene por propósito desarrollar capacidades de innovación y formulación de proyectos, en profesionales, emprendedores y técnicos vinculados al sector silvoagropecuario y/o a la cadena agroalimentaria asociada.
  - **Cursos y diplomados temáticos:** Estas capacitaciones se realizan por demanda, en aquellos ámbitos estratégicos definidos por FIA<sup>50</sup>. Por consiguiente, la oferta de cursos y diplomados temáticos no es permanente.
  - **CUR:** Corresponde a la realización de cursos que surgen a partir de la ejecución de proyectos de innovación asociados al Servicio de Incentivo Financiero.

Con miras a continuar con el proceso de Modernización de FIA, el año 2021 comenzó el rediseño del Servicio de Capacitación. Se abrió una licitación a la que solo postuló una propuesta, del Laboratorio de Innovación Pública (LIP) de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Dentro de los objetivos de esta licitación se solicitó: diagnosticar las necesidades de capacitación (transversales y específicas) para facilitar el desarrollo y adopción de la innovación; identificar y perfilar los usuarios del Servicio de Capacitación, conforme a las definiciones institucionales; diseñar y/o rediseñar los servicios y/o productos para cada perfil de usuario priorizado, conforme a cada una de las etapas del ciclo de innovación; y testear el servicio de capacitación para la innovación rediseñado con potenciales usuarios.

---

<sup>50</sup> Este es el caso de los cursos y diplomados que se han llevado a cabo para fomentar la orientación a agronegocio de las cooperativas del sector a nivel nacional.

La consultoría, que inició el 4 de octubre de 2021, considera la presentación y socialización de los resultados para fines del mes de mayo de 2022. A la fecha se ha presentado el rol de la capacitación en el sector, analizando la oferta local e identificando brechas y oportunidades para el Servicio de Capacitación y se levantó un primer diagnóstico sobre las necesidades de capacitación (transversales y específicas)<sup>51</sup>.

#### **2.4.4. Fomentar la articulación de FIA con el Sistema Nacional de Innovación**

Debido a que el fomento público a la innovación es un esfuerzo sistemático, interconectado y de largo aliento, esta línea de acción también se trabajó en el marco del proceso de Modernización de FIA.

En específico, UDE trabajó en la identificación y formalización de oportunidades de articulación estratégicas a nivel:

##### **a. Internacional**

Este trabajo consideró revisar los convenios de colaboración con instituciones internacionales que estuvieran vigentes. En específico, se abordó el trabajo con la Unión Europea, OCDE (a través de Odepa) y con la red Innovagro.

##### **b. Nacional (nivel central)**

Este trabajo consideró activar o fortalecer la participación de FIA en distintas instancias de articulación a nivel central. Esto, se tradujo en trabajar en conjunto con los ministerios de Agricultura (y su red de servicios), Ciencias, Educación y Economía, además del CNID.

##### **c. Nacional (nivel regional)**

Este trabajo consideró rearticular el trabajo conjunto entre FIA y los Gobiernos Regionales (Gore). Este trabajo se basó en el levantamiento de evidencia del desempeño de FIA en las diferentes regiones de Chile (punto 2.4.1 del presente documento) y, a partir de dichos resultados y de las características propias de cada territorio, activar un nuevo entendimiento del trabajo junto a los respectivos GORE.

De acuerdo con esto, el propósito de trabajo declarado el año 2018 por los profesionales FIA asignados para cada una de las regiones se estructuró en tres categorías:

---

<sup>51</sup> Mayor detalle del avance, en la sección Resultados del presente documento.

- ✓ **Grupo A:** Regiones con necesidad de intervención urgente (Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Ñuble, La Araucanía y Magallanes).
- ✓ **Grupo B:** Regiones con oportunidad de trabajo conjunto debido a que lo llevado a cabo hasta ese momento no había sido suficiente (Coquimbo, Valparaíso, Biobío, Los Ríos y Los Lagos).
- ✓ **Grupo C:** Regiones donde el esfuerzo FIA junto a los respectivos GORE le permiten a la Fundación explorar nuevas áreas de trabajo conjunto (Metropolitana, O´Higgins, Maule y Aysén).

Lo anterior se tradujo en la elaboración de planes de trabajo diferenciados por región, que destacaron el accionar conjunto de los cuatro servicios FIA para el fomento de la innovación. Dichos planes de trabajo se alinearon al *propósito* declarado a fines del año 2018 como accionar de FIA en cada región<sup>52</sup>:

- **Región de Arica y Parinacota:** El propósito fue reactivar la relación de FIA con el GORE para avanzar en la construcción conjunta del posible trabajo a realizar, utilizando los cuatro servicios para el fomento de la innovación.
- **Región de Tarapacá:** El propósito fue presentar el desempeño de FIA ante el GORE para, a partir de ello, aprovechar la buena relación entre ambas instituciones y avanzar en el codiseño de instrumentos de intervención para el fomento de la innovación.
- **Región de Antofagasta:** El propósito fue restablecer la relación de trabajo entre el CORE, GORE y FIA, debido a que ésta estaba quebrada y, una vez logrado esto, definir un plan de trabajo en base a los cuatro servicios para el fomento de la innovación.
- **Región de Atacama:** El propósito fue fortalecer la relación con el GORE y con la Seremía de Agricultura, para levantar prioridades y elaborar una nueva estrategia de intervención para un territorio con escasa ejecución de proyectos FIA.
- **Región de Coquimbo:** El propósito fue priorizar acciones similares a las de la región de Atacama, pero con una intensidad diferenciada debido a la existencia de iniciativas FIA bien evaluadas en la región.
- **Región de Valparaíso:** El propósito fue instalar una nueva relación con el GORE y con otros actores del ecosistema debido a que en este territorio se habían efectuado gran cantidad de acciones que no habían sido transferidas y difundidas de manera suficiente. Por lo anterior se consideró necesario activar

---

<sup>52</sup> Informe final Planificación Estratégica 2019-2022 – Diagnóstico y Plan de trabajo (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Informe Final PE 2019-2022)

un accionar más desde la generación de redes para compartir/dar a conocer aprendizajes y experiencias de acciones ya efectuadas.

- **Región Metropolitana:** El propósito fue priorizar la ejecución de acciones similares a las de la región de Valparaíso. Esto, debido a la gran cantidad de acciones ya efectuadas por FIA en este territorio que derivaron en la necesidad de dar a conocer lo ya hecho y activarlo entre las diferentes redes disponibles.
- **Región de O'Higgins:** El propósito fue asegurar la participación de FIA en la construcción de la Estrategia Regional de Innovación, dada la estrecha relación con el GORE y una larga cartera de iniciativas FIA ejecutadas en la región. Asimismo, en esta región se planteó la oportunidad de instalar el vínculo investigación-empresa más fuertemente que en otros territorios, por las características de los usuarios actuales y potenciales de FIA en esa región.
- **Región del Maule:** El propósito fue priorizar acciones similares a la de la región de O'Higgins. Esto, debido a la buena relación con el GORE y a la gran cantidad de acciones ya efectuadas por FIA en este territorio. Por lo anterior el desafío con esta región tenía más que ver con participar en la construcción de la Estrategia Regional de Innovación dada la importante contribución del agro al PIB regional. Además de fortalecer las redes investigación-empresa y la relación con las diferentes asociaciones gremiales.
- **Región del Ñuble:** El propósito fue dar a conocer a FIA ante el nuevo GORE de esta región recién creada, así como también ante las diferentes asociaciones gremiales y empresas vinculadas al agro; para luego definir un plan de trabajo en base a los cuatro servicios para el fomento de la innovación.
- **Región de Biobío:** El propósito fue elaborar una nueva estrategia de intervención basada en la activación de los cuatro servicios para el fomento de la innovación.
- **Región de la Araucanía:** Esta región contaba con un plan de Gobierno que consideraba una serie de medidas para la región (Plan Araucanía). Por lo anterior, el propósito fue enmarcar el accionar de FIA a las propuestas de dicho plan.
- **Región de los Ríos:** El propósito fue fortalecer la relación con el GORE y dar cuenta del desempeño de FIA en el territorio para, a través de la activación de los diferentes servicios para el fomento de la innovación, aumentar el número y tipo de usuarios de iniciativas FIA.
- **Región de los Lagos:** El propósito fue presentar el desempeño de FIA en el territorio al GORE para, en conjunto, definir un plan de acción orientado a

fomentar la innovación en el agro; empezando con la activación de las redes en el territorio.

- **Región de Aysén:** El propósito fue crear redes con asociaciones de productores y diferentes instituciones con el fin de difundir el accionar de FIA y, con ello, aumentar la presencia de esta región en la cartera de iniciativas de la Fundación.
- **Región de Magallanes:** El propósito fue presentar al GORE el desempeño de FIA en el territorio, para elaborar de manera conjunta una estrategia de intervención basada en los cuatro servicios para el fomento de la innovación.

Además de lo anterior, el equipo de profesionales macrozonales relevó como importante:

- Vincularse estrechamente con los respectivos Gobiernos Regionales, para **articular acciones conjuntas** que efectivamente estén orientadas a resolver los desafíos regionales vinculados al agro y la cadena agroalimentaria.
- Activar acciones de **vinculación entre los distintos perfiles de usuarios** para crear redes y sinergias de colaboración y co-creación.
- Orientar los esfuerzos de financiamiento regional a promover la ejecución de **acciones que realmente estén alineadas con las prioridades regionales**. En esta línea se planteó la necesidad de dar cuenta del accionar de FIA en cada uno de los territorios, para fortalecer su difusión y, gracias a ello, captar nuevos usuarios, temas y acciones a ejecutar.

### 2.4.5. Poner foco en la eficiencia

Una vez conformado el equipo de Gestión del Cambio, la primera tarea realizada fue revisar el listado completo de las 209 acciones levantadas como oportunidad de mejora para FIA.

El resultado del primer diagnóstico arrojó que, de las 209 acciones, 24 no eran técnicamente factibles de implementar (principalmente relacionadas con aspectos informáticos), mientras que los 185 restantes sí podían resolverse por medio del liderazgo del equipo de Gestión del Cambio.

Para lograr el cumplimiento de las acciones, el equipo se organizó y asignó líderes para cada acción, quienes armaron su propio equipo con personas externas a Gestión del Cambio que, por su labor, estaban directamente involucradas con la acción o el resultado de la acción.

Los avances de la ejecución de estas acciones se reportaron cada 15 días en reunión del equipo ampliado de Gestión del Cambio. En estos encuentros se revisaron los avances de todas las acciones que estaban planificadas para el mes y se compartieron las diversas experiencias de cada grupo en esta labor. De esta forma, los integrantes del equipo pudieron aprender sobre la experiencia de otros y replicar algunas buenas prácticas en su propio quehacer.

A medida que el equipo de Gestión del Cambio fue avanzando en su plan de trabajo, se identificaron nuevas acciones a ser abordadas<sup>53</sup>. Producto de lo anterior, el trabajo de este equipo se tradujo en:

- ✓ 24 acciones de modernización que quedaron clasificadas como no factibles.
- ✓ 168 acciones que quedaron clasificadas como factibles de trabajar por el equipo de Gestión del Cambio.
- ✓ 17 acciones que quedaron en manos del equipo del Segundo Tiempo de Modernización.

Dadas las características más técnicas de algunas de las 168 acciones identificadas en el primer tiempo del proceso de Modernización de FIA, el equipo del Segundo Tiempo tuvo el objetivo de resolver 120 acciones (incluyendo las 17 antes mencionadas). Estas 120 acciones tenían relación con la necesidad de avanzar en rediseños, priorizaciones estratégicas, creación de nuevas áreas, entre otros. Este nuevo equipo estuvo conformado por las siguientes personas:

#### **Representantes UDE:**

- Daniela Arratia - Coordinadora Planificación Estratégica y Área de Datos
- Constanza Pérez - Encargada Área de Diseño de Instrumentos de Innovación
- Dominique Chauveau - Jefa Unidad de Estrategia

#### **Representantes UDP:**

- Loreto Burgos - EIA, Líder Desafío Estratégico Procesos Innovadores
- Constanza Barros - EIA, Líder Desafío Eficiencia hídrica y Adaptación al Cambio Climático
- Andrés Galmez - EIA, Líder Desafío Mercados Innovadores
- Gabriela Casanova - Encargada Área de Consolidación y Transferencia de Resultados
- Eugenio Matilla - Encargado de Gestión

---

<sup>53</sup> Informe Final Gestión del Cambio 2019-2021 (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Gestión del Cambio\Informe Final Gestión del Cambio)

### Representantes UDV:

- Josefina Winter - Coordinadora de Servicios para la Innovación
- Paulina González - Encargada Servicio de Capacitación
- Andrea Jofré - Encargada Servicio de Información
- Jeanette Urrutia - Encargada Servicio de Redes
- Marcelo Canepa - Especialista de Sistemas de Información

### Representante Macrozonal:

- Wanda García - Encargada macrozonal regiones de Atacama y Coquimbo

Para el logro de estas acciones, el equipo del Segundo Tiempo de Modernización optó por seguir la misma metodología que el equipo de Gestión del Cambio, asignando líderes por acción, quienes a su vez conformaron su propio equipo y se fueron reportando los avances.

Dentro de este trabajo, se destaca el ID 266, una de las acciones de modernización del segundo tiempo, que tenía por propósito rediseñar la operatoria de la UDP en el marco del proceso de transformación institucional.

Este trabajo se efectuó durante el año 2021, y estuvo liderado por el jefe UDP (Ignacio Delfino), junto a un primer equipo<sup>54</sup> y luego junto a un segundo equipo<sup>55</sup> de trabajo. Estos equipos, en función de los temas a tratar en cada una de las sesiones de trabajo, se complementaron con grupos más pequeños que fueron cambiando en el tiempo. Estos grupos estuvieron representados por otros EIA, ADO, Asistentes Administrativos, Coordinadores de otras unidades, Encargados de servicios, Encargados Macrozonales y jefaturas. Este trabajo estuvo siempre en coordinación con el Área de Diseño de Instrumentos de FIA<sup>56</sup>.

El resultado del ID 266 derivó en la elaboración de nuevos o ajustados documentos, asociados al proceso de gestión de Proyectos de Innovación tanto en su versión

---

<sup>54</sup> Compuesto por el Encargado de gestión UDP (Eugenio Matilla), más tres EIA (María José Alarcón, Ignacio Briones y Maurice Streit), y un Encargado Macrozonal (Carolina Fuentes).

<sup>55</sup> Compuesto por otros tres EIA (Tomás García-Huidobro, Florance Pelissou y Francisca Fresno).

<sup>56</sup> Liderada por Constanza Pérez, desde UDE.

antigua<sup>57</sup> (sin etapas), como en su versión nueva<sup>58</sup> (con etapas)<sup>59</sup>. Gracias a esto fue posible concretar, a nivel operativo y a tiempo, el rediseño conceptual del Servicio de Incentivo Financiero de FIA.

#### 2.4.6. Aprender, ajustar y volver a partir

La Modernización de FIA consideró, en su diseño, la metodología de **Ciclo de Aprendizaje**. Esto, debido a que el diseño y rediseño de programas de intervención pública es de suma relevancia para las instituciones del Estado, ya que una adecuada implementación permite velar por una asignación eficiente y eficaz de la ejecución de los fondos públicos.

A raíz de solicitudes de la Dirección de Presupuestos (Dipres), la División de Innovación del Ministerio de Economía -hoy parte del Ministerio de Ciencias-, en conjunto con la oficina para Latinoamérica y el Caribe del Abdul Jameel Latif Poverty Action Lab (J-PAL LAC), desarrollaron esta metodología para responder a la necesidad de establecer un **proceso institucional de evaluación y aprendizaje** dentro del Sistema Nacional de Innovación (SNI).

---

<sup>57</sup> Documento Procedimiento Negociación (Nuevo), Documento Estructura Reunión Inicio Negociación (Nuevo), Acta negociación (Actualizada), Documento Próximos Pasos Negociación (Nuevo), Plan Operativo Proyectos Innovación, Formato Informe Técnico de Avance (Actualizado), Excel Planificación y seguimiento de resultados y actividades (Nuevo), Excel Planificación y seguimiento de resultados y actividades Ejemplos (Nuevo), Manual de Apoyo a Ejecutores para Elaborar ITA (Nuevo), Manual de Apoyo a EIA para revisar ITA (Nuevo), Directrices Elaboración de Objetivos y Resultados Esperados (Nuevo), Formato Informe Técnico Final (Actualizado), Anexo i: Tabla de Indicadores (Actualizado), y Acta de Cierre (Actualizado).

<sup>58</sup> Ficha Instrumento Proyectos Innovación interés Privado 2021-2022, Ficha Instrumento Proyectos Innovación interés Público 2021-2022, Formulario Postulación Interés Privado Etapa 1, Formulario Postulación Interés Público Etapa 1, Formulario Postulación Interés Privado Etapa 2, Formulario Postulación Interés Público Etapa 2, Memoria de Calculo Postulación Interés Privado Etapa 2, Memoria de Calculo Postulación Interés Público Etapa 2, Guía para Evaluar Proyectos Interés Privado, Guía para Evaluar Proyectos Interés Privado-Documen to Procedimiento Negociación (Nuevo), Documento Estructura Reunión Inicio Negociación (Nuevo), Acta negociación (Actualizada), Documento Próximos Pasos Negociación (Nuevo), Documento Lineamientos Negociación PYT Etapas (Nuevo), Plan Operativo Proyectos Innovación Bien Privado (Nuevo), Plan Operativo Proyectos Innovación Bien Público (Nuevo), Flujos Trimestrales 2020-2021 por Etapas (Nuevo), Flujos Trimestrales 2020-2021 por Etapas V2.0 (Nuevo), Charla Interna Negociación, Próximos Pasos y Acta de negociación (Nuevo), Charla Interna Plan Operativo y Flujos Trimestrales (Nuevo), Charla Externa Proyectos Adjudicados (Nuevo), Formato Informe Técnico de Avance (Actualizado), Excel Planificación y seguimiento de resultados y actividades (Nuevo), Excel Planificación y seguimiento de resultados y actividades Ejemplos (Nuevo), Manual de Apoyo a Ejecutores para Elaborar ITA (Nuevo), Manual de Apoyo a EIA para revisar ITA (Nuevo), Directrices Elaboración de Objetivos y Resultados Esperados (Nuevo), Charla Interna Informe Técnico Avance (Nuevo), Formato Informe Técnico Final (Actualizado), Anexo i: Tabla de Indicadores (Actualizado), Manual de Apoyo a Ejecutores para Elaborar ITF (Nuevo), Manual de Apoyo a EIA para revisar ITF (Nuevo) y Acta de Cierre (Nueva).

<sup>59</sup> Informe Final: "Rediseño de la Unidad de Proyectos", disponible en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Rediseño UDP

Así, la metodología de Ciclo de Aprendizaje surgió dada la importancia de diseñar, implementar y evaluar programas e instrumentos de las agencias del SNI (como FIA), para escalar los elementos identificados como exitosos de forma sistematizada.

Esta metodología se utilizó en FIA a dos niveles: organizacional e instrumental. A nivel organizacional, una vez rediseñadas las declaraciones estratégicas y servicios FIA para el fomento de la innovación, se planificó contar con, a lo menos, dos ciclos de implementación para poder levantar resultados de desempeño y luego realizar ajustes a partir de ellos. Por su lado, a nivel instrumental, la metodología se utilizó para rediseñar los siguientes instrumentos del Servicio de Incentivo Financiero<sup>60</sup>:

- ✓ Proyectos de Innovación (PYT): de interés público, de interés privado, y jóvenes innovadores. Las fichas de aprendizaje de estos instrumentos fueron reportadas al Ministerio de Ciencias.
- ✓ Estudios para la Innovación (EST): con ficha de aprendizaje, pero sin reporte a Ministerio de Ciencia.
- ✓ Instrumentos Complementarios (COC y EVR): con ficha de aprendizaje, pero sin reporte a Ministerio de Ciencia.

La metodología Ciclo de Aprendizaje consta de las siguientes siete etapas:

**(1) Diagnóstico del problema/necesidad:** Se lleva a cabo un diagnóstico para identificar las causas y efectos de las problemáticas o necesidades relevadas, con el objetivo de contextualizar el problema que justifica la intervención del Estado y la población que se ve afectada. En específico, en esta etapa se identifica y aborda el principal problema público que el instrumento/programa abordará, identificando la población afectada, es decir quiénes tienen el problema. Esta información se respalda con datos cuantitativos que den cuenta de la situación actual, que permitan evidenciar la vigencia del problema y la brecha que lo genera.

Por otro lado, se revisa la evidencia existente sobre experiencias de otros programas (nacionales e internacionales) con problemáticas similares y que hayan sido evaluados, para aprovechar las lecciones de política pública y aprendizajes obtenidos que puedan ser útiles para el problema específico que se busca resolver mediante el instrumento / programa.

**(2) Diseño de la solución:** En esta etapa se diseña la solución (instrumento), que se hará cargo de la problemática o necesidad identificada. Este diseño se divide en dos dimensiones: el diseño conceptual del instrumento (el cual se desarrolla a

---

<sup>60</sup> De acuerdo con los compromisos de FIA con el Ministerio de Ciencia suscrito en el convenio de desempeño entre ambas instituciones, la Fundación debe utilizar la metodología de Ciclo de Aprendizaje en los instrumentos que reciben financiamiento directo desde MinCiencia. Adicionalmente, FIA decidió utilizar esta metodología en el resto de sus instrumentos.

través de la herramienta de teoría de cambio) y el diseño de todos los componentes asociados a la prestación del servicio (para lo cual se utiliza la metodología de diseño de servicios).

- (3) **Implementación del piloto:** Terminado el diseño del programa, comienza la implementación del piloto, el cual consiste en diversas actividades vinculadas a entregar el servicio completo del instrumento a los beneficiarios. Esto se lleva a cabo a través de las etapas propias de un fondo concursable o licitación cerrada.
- (4) **Análisis y resultados:** En esta etapa se mide el desempeño de la implementación del programa, a través de una evaluación de necesidades, procesos, resultados y/o impactos como consecuencia de su ejecución. Para realizar adecuadamente la evaluación del programa se siguen los siguientes pasos:

#### **Levantamiento de información de análisis:**

- **Información cuantitativa:** Se sistematizan todos los indicadores planteados en la etapa de diseño, tanto para monitoreo y procesos, resultados e impactos. Además, se complementan los hallazgos de puntos críticos que hayan surgido durante la implementación piloto. Por otro lado, se consideran estudios o análisis de iniciativas similares que proporcionen aprendizajes que puedan ser incorporados con posterioridad.
- **Información cualitativa:** Se utilizan diversas herramientas para levantar información de usuarios internos y externos que interactuaron con la implementación piloto del programa, con el fin de conocer sus percepciones e identificar mejoras. Estas herramientas pueden ser encuestas, mesas de trabajo, entrevistas, entre otros.

#### **Evaluación del programa/instrumento:**

- **Evaluación de necesidades:** Se realiza una evaluación de necesidades en el caso que se tengan dudas respecto a la vigencia y la magnitud del problema o necesidad que se está abordando.
- **Evaluación de procesos y monitoreo:** Se realiza esta evaluación en el caso que se requiera analizar los diversos componentes implementados en la ejecución del programa, se identifican puntos críticos, fallas o dudas respecto a la eficiencia de la entrega del programa, entre otros.
- **Evaluación de resultados e impactos:** Esta evaluación permite determinar la efectividad de los componentes del programa y conocer los cambios de comportamiento de la población beneficiaria.

**Análisis de los resultados:** Se identifica y analiza si se deben realizar modificaciones para las próximas versiones del programa, por lo que se consideran los siguientes aspectos:

- **Aspectos vinculados al diseño conceptual:** Se analiza la necesidad de realizar modificaciones en el diseño conceptual del programa (necesidad o problemática que aborda, objetivos del programa, resultados esperados, población beneficiaria, duración, montos, entre otros).
  - **Aspectos operativos:** Se analiza la necesidad de realizar modificaciones vinculadas al proceso de implementación del programa que afectan directamente en los resultados esperados (difusión, postulación, evaluación, ejecución y resultados).
  - **Aspectos estratégicos:** Se analiza la necesidad de realizar modificaciones vinculadas a aspectos estratégicos de la institución (cambios en los lineamientos institucionales, cambios en la planificación estratégica, aumento/disminución de presupuesto institucional, entre otros).
- (5) **Propuesta de rediseño del programa / instrumento:** Con todos los antecedentes anteriormente identificados y analizados, se elabora una propuesta de rediseño de los diversos componentes del programa, especificando las modificaciones que se deben llevar a cabo, los datos sobre los cuales se justifica la necesidad para la mejora del programa, y cómo éstas permiten solucionar los problemas que las originan.
- (6) **Incorporación y difusión de aprendizajes:** Los aprendizajes obtenidos de las evaluaciones anteriores se incorporan o informan para las siguientes decisiones que se tomen respecto al programa. Estos resultados pueden diferir respecto a lo esperado, pero lo relevante es utilizar esta información **para aprender y mejorar**. En este contexto, se establece una estrategia para el uso y difusión de la evidencia generada en las evaluaciones, para que la propia institución u otras vinculadas al SIN, puedan utilizar los aprendizajes.
- (7) **Expansión de lo que funciona:** En el caso que el programa haya sido evaluado exitosamente a nivel piloto, se impulsa que el programa sea escalado.

## e) ¿Qué resultados obtuvimos?

---

Una vez que el proceso de Modernización institucional estuvo encaminado, desde la perspectiva de las nuevas declaraciones estratégicas, y del diseño y definición de la nueva manera de operar, se definieron métricas y se levantaron datos que le permiten hoy a FIA dar cuenta de todo el trabajo realizado y de los resultados obtenidos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a nivel de:

- **Desafíos estratégicos:** Trabajar bajo la lógica de los desafíos transversales puso propósito y orden al quehacer de FIA, lo que aumentó la claridad y focalización hacia los usuarios.
- **Servicios FIA para el fomento de la innovación:** Con el diseño y rediseño de los cuatro servicios de FIA, se estructura una oferta de valor a los usuarios que se hace cargo de sus diferentes necesidades para innovar.
- **Rubros/temas:** Levantamiento de lo realizado en términos de innovación en los últimos 12 años en los rubros/temas priorizados por FIA; con lo que se puede avanzar en un trabajo sistemático con lógica de articulación.
- **Territorios:** Los representantes macrozonales se articularon como gestores de innovación en cada región. Gracias a ello se evidenció la importancia de trabajar por propósito según la realidad de la región y con un plan de trabajo territorial.
- **Articulación:** FIA hoy es un actor articulado dentro de un sistema nacional con varias instituciones aliadas, donde cada una cumple un rol específico.
- **Eficiencia:** Se destaca el valor de la capacidad de reflexión del equipo interno y, luego, hacerse cargo de los cambios necesarios.
- **Comunicaciones:** Relato y reputación institucional construidos sobre el aporte de FIA a la solución de desafíos estratégicos del sector.
- **Unidades de soporte:** Las unidades de administración y jurídica fueron componentes centrales en el rediseño de la estrategia, los servicios y la operatoria institucional.

### 3.1 Resultados a nivel de desafíos estratégicos

Tal como se señaló antes, gracias al proceso de Modernización de FIA fue posible focalizar el esfuerzo institucional por medio de la declaración de desafíos estratégicos que fueron construidos junto a los usuarios actuales y potenciales de FIA.

Para poder operativizar el trabajo con lógica de desafíos, se seleccionó un EIA como *Líder de desafío*: María Constanza Barros (Desafío 1 - Eficiencia Hídrica y Adaptación al Cambio Climático), José Andrés Gálmez (Desafío 2 - Mercados Innovadores), y Loreto Burgos (Desafío 3 - Procesos Innovadores).

El trabajo operativo de los desafíos se llevó a cabo a través de las tres unidades del negocio, ya que son ellas quienes participan en la provisión de los servicios de FIA para el fomento de la innovación.

Si bien se considera un acierto que FIA haya declarado que su accionar se orienta a contribuir a resolver de manera eficiente desafíos estratégicos sectoriales - Porque permitió poner orden y propósito a las acciones realizadas por FIA, en línea con lo propuesto por Mariana Mazzucato-, el trabajo realizado permitió constatar la necesidad de avanzar en las siguientes dos nuevas actividades:

- (1) Elaborar **planes de trabajo específicos por desafío**, donde los cuatro servicios FIA para el fomento de la innovación contribuyan a resolverlos;
- (2) Incorporar un **nuevo desafío estratégico** orientado a alcanzar la transformación del sector. Este nuevo desafío se refiere a cómo transitar hacia un Sistema Alimentario Sostenible<sup>61</sup>.

El detalle de los resultados obtenidos entre los años 2018-2022 por desafío estratégico, se menciona a continuación:

### 3.1.1 Desafío 1 - Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático

El objetivo de este desafío es apoyar el desarrollo y/o implementación de innovaciones que contribuyan a la eficiencia hídrica, como también a la mitigación y/o adaptación al cambio climático del sector silvoagropecuario chileno y/o la cadena agroalimentaria asociada. Para esto, FIA ha dispuesto las siguientes líneas de acción: Gestión de recursos hídricos, Manejo de plagas y enfermedades, Diversificación productiva, Manejo productivo sustentable para la adaptación al cambio climático y Manejo productivo sustentable para la mitigación del cambio climático.

El aporte de FIA, a través de sus cuatro servicios, para contribuir a resolver el desafío de Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático, se detalla a continuación<sup>62</sup>:

---

<sup>61</sup> De acuerdo a FAO, un sistema alimentario sostenible es aquel que garantiza la seguridad alimentaria y la nutrición de todas las personas de tal forma que no se pongan en riesgo las bases económicas, sociales y ambientales de éstas para las futuras generaciones. Esto significa que siempre es rentable, garantizando la sostenibilidad económica; que ofrece amplios beneficios para la sociedad, asegurando la sostenibilidad social; y que tiene un efecto positivo o neutro en los recursos naturales, salvaguardando la sostenibilidad del medio ambiente.

<sup>62</sup> La base de datos asociada al Desafío Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático se encuentra en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Bases de Datos\Base de Datos Desafío 1

Servicio	Línea de acción Servicio FIA		Resultados 2018-2021
Redes	Encuentros de vinculación		<ul style="list-style-type: none"> <li>Día FIA: 103 participantes</li> </ul>
	Red de innovadores FIA		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desglose por desafío</li> </ul>
	Alianzas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desglose por desafío</li> </ul>
Información	Generar información	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 documentos</li> <li>13 estudios</li> </ul>
		Transferencia de resultados y lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 podcasts</li> <li>7 documentos de valorización</li> </ul>
	Almacenar y disponibilizar información	Generada por FIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>73 iniciativas disponibles a través de la Base de Iniciativas</li> <li>51 objetos digitales en Biblioteca Digital</li> </ul>
		Generada por otras instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>18 contenidos en Antena del Agro</li> </ul>
	Conectar información	Comunidad OPIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desglose por desafío</li> </ul>
		Instrumentos Complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 GIT</li> <li>3 COC</li> <li>5 EVR</li> </ul>
	Visibilizar información	Vitrina	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 innovaciones destacadas</li> </ul>
		Web de FIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desglose por desafío</li> </ul>
		Newsletter <i>FIA te informa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desglose por desafío</li> </ul>
Capacitación	Escolares	Capacitaciones en emprendimiento innovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>
		Programa SaviaLab	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>
	Jóvenes	Mi Raíz	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>
		Jóvenes Innovadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>
		Curso de innovación y formulación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>
	Adultos	Curso de innovación y formulación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>

		Cursos y diplomados temáticos	▪ 93 capacitados <sup>63</sup>
		CUR	▪ Sin ejecución
Incentivo Financiero	Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés privado	PYT Interés Privado	▪ 29 adjudicados
		PYT-Jóvenes Innovadores	▪ 9 adjudicados
		PYT-Mi Raíz	▪ No aplica
		IMA	▪ No aplica
		PYT impulsados por FIA	▪ 3 impulsados
	Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés público	PYT Interés Público	▪ 31 adjudicados
		Desafíos de Innovación	▪ 2 adjudicados
		PYT impulsados por FIA	▪ 19 impulsados
	Apoyo a la consolidación de innovaciones	Acelerar	▪ 3 proyectos acelerados
		Escalar	▪ 1 proyecto escalado
Transferir tecnología		▪ No aplica	

## Resultados

El hecho de crear los desafíos estratégicos y plasmarlos en la misión es tremendamente relevante para focalizar el trabajo que realiza la Fundación. La definición del desafío “Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático”, junto con sus líneas de acción, ha determinado que los usuarios cuenten con un marco de acción más definido para evidenciar sus problemáticas y oportunidades y, gracias a ellos, contribuir de mejor forma en el desarrollo e implementación de las posibles soluciones.

Si bien la eficiencia hídrica y el cambio climático son temas amplios, se ajustan al desafío que Chile tiene de generar alimentos de manera sustentable para una población creciente, con un uso más eficiente de recursos, específicamente el recurso hídrico, y dan un marco para repensar cómo generar nuevas prácticas e innovaciones que permitan adaptar la agricultura de mejor forma al cambio climático.

En línea con lo anterior, FIA ha trabajado en apoyar diversas tecnologías y prácticas que contribuyen a aumentar la productividad del agua y a la adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático: Algunos ejemplos son la incorporación de nuevas variedades en diferentes zonas climáticas del país, impulso de la ganadería y agricultura regenerativa con el fin de mejorar la estructura de suelo, tecnologías para

<sup>63</sup> Curso en el marco de la iniciativa “Transferencia para el programa I+D en uso eficiente del recurso hídrico, Provincia de Melipilla”, código ULC-2019-022.

mitigar olas de calor en cultivos, fomento de especies con menor requerimiento hídrico, desarrollo de manejo integrado de nuevas plagas o economía circular.

Además de lo anterior, durante estos cuatro años, se ha puesto mayor énfasis en la vinculación y generación de redes entre diversos usuarios de FIA para fomentar la colaboración en el desarrollo de soluciones y potenciar aquellas que se encuentran en desarrollo. Esto es relevante en un contexto donde los desafíos que Chile enfrenta tienen diversas aristas que deben ser resueltas desde diversas disciplinas.

Por último, la participación de FIA en diferentes instancias como la Mesa del Agua para la Agricultura, el Grupo Técnico de Recursos Hídricos Minagri o la Comisión Nacional de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos ha sido trascendental para alinear los esfuerzos en base a diagnósticos comunes y participativos.

### Principales iniciativas 2018-2021

- ✓ Seminarios “Cómo hacer agricultura en condiciones extremas” (septiembre 2020 - 584 asistentes), “Encuentro Nacional de Eficiencia Hídrica” (diciembre 2020 - 1.315 asistentes) y “Desalación: Agricultura mirando al mar” (julio 2021 - 3.082 asistentes)
- ✓ Programa de innovación en el uso eficiente del recurso hídrico para la pequeña agricultura, que ejecuta INIA, cuyo objetivo es incrementar el nivel de conocimientos de la Agricultura Familiar Campesina (AFC), acercándolos a nuevas tecnologías de riego para un uso más racional y eficiente de sus recursos hídricos. Este programa se está realizando en diversas regiones (RM, Valparaíso, O’Higgins, Maule, Atacama y Coquimbo).
- ✓ Participación de FIA en la actualización del Plan de Adaptación Nacional al Cambio Climático - Sector Silvoagropecuario (PANCC-SAP).

### Aprendizajes y oportunidades

No obstante, los resultados obtenidos demuestran que es relevante fortalecer la difusión del desafío, de manera que su comprensión sea la adecuada en términos de lo que apoya y busca resolver FIA. Asimismo, es imprescindible contribuir a la generación de capital humano, actualizando conocimientos y/o generando nuevas competencias en torno a los desafíos que enfrenta el sector, así como optimizar la adopción de diversas tecnologías implementadas, de manera de asegurar que estas sean correctamente utilizadas y sostenibles en el tiempo. Cabe señalar que en este punto el trabajo intraministerial es fundamental, por lo que podría activarse la línea de cursos y diplomados temáticos, con carácter de impulsados por parte de FIA.

Otra acción importante de llevar a cabo es potenciar la difusión de información referente a nuevas soluciones para los problemas que enfrenta el sector. En un mundo tan dinámico donde nuevos conocimientos sorprenden día a día, FIA debe estar a la vanguardia de estas posibles soluciones o de nuevas temáticas que van surgiendo con

relación a los desafíos que aborda, lo que podría traducirse, por ejemplo, en la realización de más seminarios de difusión de información, ya sea de nuevas tecnologías o tendencias, siempre con óptica de futuro. La información es clave para tomar decisiones, abrir caminos a soluciones innovadoras y romper viejos paradigmas; en este contexto, la antena tecnológica de FIA es una buena herramienta que debe potenciarse. Por último, se podrían impulsar concursos de innovación abierta en temas específicos levantados por diversos sectores, rubros o territorios, a través del instrumento Desafíos de Innovación.

### 3.1.2 Desafío 2 - Desarrollo de mercados innovadores

El objetivo de este desafío es contribuir al desarrollo y adopción de innovaciones que creen o expandan mercados altamente diferenciados, que utilicen atributos distintivos del sector silvoagropecuario nacional y/o la cadena agroalimentaria asociada y que aumenten el valor agregado de la producción. Para esto, FIA ha dispuesto las siguientes líneas de acción: Nuevas y mejoradas fuentes de ingredientes, Nuevos productos de consumo final y Nuevas tecnologías de procesamiento.

El aporte de FIA, a través de sus cuatro servicios, para contribuir a resolver el desafío de Mercados innovadores, se detalla a continuación<sup>64</sup>:

Servicio	Línea de acción Servicio FIA		Resultados 2018-2021
Redes	Encuentros de vinculación		<ul style="list-style-type: none"> <li>Día FIA: 78 participantes</li> </ul>
	Red de innovadores FIA		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desglose por desafío</li> </ul>
	Alianzas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin desglose por desafío</li> </ul>
Información	Generar información	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 documentos</li> <li>4 estudios</li> </ul>
		Transferencia de resultados y lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 podcast</li> <li>1 documento de valorización</li> </ul>
	Almacenar y disponibilizar información	Generada por FIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>69 iniciativas disponibles a través de la Base de Iniciativas</li> <li>35 objetos digitales en Biblioteca Digital</li> <li>18 contenidos en Antena del Agro</li> </ul>

<sup>64</sup> La base de datos asociada al Desafío Desarrollo de Mercados Innovadores se encuentra en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Bases de Datos\Base de Datos Desafío 2

	Conectar información	Generada por otras instituciones	▪ Sin desglose por desafío
		Comunidad OPIA	▪ Sin desglose por desafío
		Instrumentos Complementarios	▪ 4 GIT ▪ 0 COC ▪ 5 EVR
	Visibilizar información	Vitrina	▪ 3 innovaciones destacadas
		Web de FIA	▪ Sin desglose por desafío
		Newsletter FIA te informa	▪ Sin desglose por desafío
Capacitación	Escolares	Capacitaciones en emprendimiento innovador	▪ No aplica
		Programa SaviaLab	▪ No aplica
	Jóvenes	Mi Raíz	▪ No aplica
		Jóvenes Innovadores	▪ No aplica
		Curso de innovación y formulación de proyectos	▪ No aplica
	Adultos	Curso de innovación y formulación de proyectos	▪ No aplica
		Cursos y diplomados temáticos	▪ Sin ejecución
CUR		▪ Sin ejecución	
Incentivo Financiero	Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés privado	PYT Interés Privado	▪ 39 adjudicados
		PYT-Jóvenes Innovadores	▪ 21 adjudicados
		PYT-Mi Raíz	▪ 10 adjudicados
		IMA	▪ 4 adjudicados
		PYT impulsados por FIA	▪ 2 impulsados
	Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés público	PYT Interés Público	▪ 3 adjudicados
		Desafíos de Innovación	▪ No aplica
		PYT impulsados por FIA	▪ 1 impulsado
	Apoyo a la consolidación de innovaciones	Acelerar	▪ 9 proyectos acelerados
		Escalar	▪ 4 proyectos escalados
Transferir tecnología		▪ No aplica	

## Resultados

Producto de la reestructuración de la Fundación, se cambiaron parámetros y aspectos de evaluación de los proyectos que ingresan buscando financiamiento a través de las convocatorias del Servicio de Incentivo Financiero. Los cambios implementados han permitido que los proyectos sean más focalizados en función de las nuevas tendencias y exigencias de los mercados a los cuales intentan dirigirse.

FIA, estos últimos tres años, ha propiciado que la orientación hacia los mercados altamente desarrollados, diferenciados y competitivos se realice desde diferentes aristas, entre ellas, apoyando las nuevas tecnologías de punta y la innovación en el desarrollo de productos con características distintivas, ya sea un producto final, insumo o envase.

### Principales iniciativas 2018-2021

- ✓ Colaboración en elaboración de la hoja de ruta del programa Transforma Alimentos
- ✓ Seminarios “Innovaciones para alimentar al mundo pos pandemia” (septiembre 2020 - 1.112 asistentes) y “Conversatorio: Salir al mundo con innovación made in Chile. Oportunidades clave en tiempos de crisis” (agosto 2021 - 594 asistentes)

### Aprendizajes y oportunidades

A partir de los resultados de la tabla anterior, es posible constatar que es necesario seguir coordinando y profundizar el trabajo en esta línea de los servicios de Capacitación, Redes e Información. En particular en este último, por medio de la generación de información estratégica que entregue antecedentes relevantes respecto de la evolución de las nuevas tecnologías, tendencias, atributos y requerimientos de los consumidores respecto de la producción de alimentos. Por otra parte, es importante que el equipo de trabajo de FIA esté actualizado en los conocimientos y tendencias de punta que van surgiendo en el entorno, para fortalecer la calidad de las evaluaciones y la oportunidad real de llegar en forma competitiva a los mercados por parte de las iniciativas que buscan financiamiento.

Asimismo, es necesario aumentar la participación de FIA en actividades públicas y privadas, académicas y empresariales, así como también gremiales, en donde se entreguen las últimas tendencias nacionales e internacionales, propias del desafío, de forma de que la actualización sea constante, y la voz de FIA sea un referente en estos aspectos. Además, se debe activar todo lo relativo a la actualización técnica, por medio de la ejecución de cursos y diplomados.

### 3.1.3 Desafío 3 - Procesos innovadores

El objetivo de este desafío es apoyar innovaciones que deriven en mejoras de procesos productivos de alto impacto para el sector silvoagropecuario chileno y/o la cadena agroalimentaria asociada. Para esto, FIA ha dispuesto las siguientes líneas de acción: Nuevos insumos, Sistemas productivos intensivos, y Aumento de la calidad.

El aporte de FIA, a través de sus cuatro servicios, para contribuir a resolver el desafío de Procesos Innovadores, se detalla a continuación<sup>65</sup>:

Servicio	Línea de acción Servicio FIA		Resultados 2018-2021
Redes	Encuentros de vinculación		▪ Día FIA: 62 participantes
	Red de innovadores FIA		▪ Sin desglose por desafío
	Alianzas		▪ Sin desglose por desafío
Información	Generar información	Estratégica	▪ 18 documentos ▪ 4 estudios
		Transferencia de resultados y lecciones aprendidas	▪ 11 podcast ▪ 15 documentos de valorización
	Almacenar y disponibilizar información	Generada por FIA	▪ 111 iniciativas disponibles a través de la Base de Iniciativas ▪ 84 objetos digitales en Biblioteca Digital ▪ 13 contenidos en Antena del Agro
		Generada por otras instituciones	▪ Sin desglose por desafío
	Conectar información	Comunidad OPIA	▪ Sin desglose por desafío
		Instrumentos Complementarios	▪ 7 GIT
			▪ 7 COC ▪ 9 EVR
	Visibilizar información	Vitrina	▪ 3 innovaciones destacadas
		Web de FIA	▪ Sin desglose por desafío
		Newsletter FIA te informa	▪ Sin desglose por desafío
Capacitación	Escolares	Capacitaciones en emprendimiento innovador	▪ No aplica
		Programa SaviaLab	▪ No aplica

<sup>65</sup> La base de datos asociada al Desafío Procesos Innovadores se encuentra en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Bases de Datos\Base de Datos Desafío 3

	Jóvenes	Mi Raíz	▪ No aplica
		Jóvenes Innovadores	▪ No aplica
		Curso de innovación y formulación de proyectos	▪ No aplica
	Adultos	Curso de innovación y formulación de proyectos	▪ No aplica
		Cursos y diplomados temáticos	▪ No aplica
		CUR	▪ Sin ejecución
Incentivo Financiero	Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés privado	PYT Interés Privado	▪ 46 adjudicados
		PYT-Jóvenes Innovadores	▪ 25 adjudicados
		PYT-Mi Raíz	▪ 20 adjudicados
		PYT-IMA	▪ No aplica
		PYT impulsados por FIA	▪ 3 impulsados
	Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés público	PYT Interés Público	▪ 13 adjudicados
		Desafíos de Innovación	▪ 3 adjudicados
		PYT impulsados por FIA	▪ 7 impulsados
	Apoyo a la consolidación de innovaciones	Acelerar	▪ 9 proyectos acelerados
		Escalar	▪ No aplica
		Transferir tecnología	▪ No aplica

## Resultados

Para el desafío estratégico de Procesos innovadores, el principal aporte de FIA ha sido sistematizar información existente, a partir de lo cual se pudieron establecer y acotar brechas más específicas para el logro de innovaciones exitosas. Esto ha facilitado la búsqueda de actores relacionados con el desarrollo de procesos innovadores y la valorización de posibles soluciones para problemas que pueden ser similares en diferentes rubros, lo que permite la extrapolación de investigaciones y mejora el potencial alcance de las soluciones. Esto implica un uso más eficiente de los recursos disponibles para desarrollar innovaciones.

Por otra parte, la figura del líder de desafío, que concentra información y articula actores relevantes, ha facilitado acciones conjuntas entre entidades privadas, de

financiamiento, investigación y desarrollo, ajustando las necesidades a la realidad del sector silvoagropecuario en general.

### Principales iniciativas 2018-2021

- ✓ Elaboración Hoja de ruta para el fomento del Agro 4.0 en Chile (ThinkAgro)
- ✓ Seminarios “Agro 4.0: El futuro es ahora” (agosto 2019) y “Agro 5.0: Robots + IA en el campo chileno” (agosto 2021 - 3.487 asistentes)
- ✓ Iniciativas surgidas desde la mesa ministerial de fortalecimiento del agro 4.0: “Establecimiento de unidades productivas inteligentes con tecnologías emergentes Agro 4.0” y “Desarrollo de índices agrológicos de alta resolución y modelos de optimización de prácticas agrícolas para pequeños productores de valles del Huasco y Elqui”.

### Aprendizajes y oportunidades

Para mejorar la contribución a la solución de este desafío, es importante mejorar metodologías de obtención y acceso a información relevante. En este periodo se ha constatado la dificultad para acceder a ella, ya sea porque no se encuentra disponible en formatos compatibles o bien no se cuenta con datos de fuentes fiables, que permitan realizar análisis comparativos realistas.

Se considera muy relevante, además, mantener y estrechar vínculos con los actores que desarrollan soluciones relacionadas con este desafío y quienes serán los potenciales usuarios directos. La tecnología requiere de una interfaz que hoy cuesta implementar, pues mientras la investigación busca el desarrollo de conocimiento o resolver problemas productivos, el usuario necesita además agregar el concepto de rentabilidad y aplicabilidad, asuntos en los que FIA debe continuar poniendo especial énfasis, ya que de esta forma puede asegurar que sean implementadas, en forma correcta en el sector, soluciones orientadas a generar procesos más eficientes.

## 3.2 Resultados a nivel de servicios FIA para el fomento de la innovación

Tal como se señaló antes, la Modernización de FIA convirtió los obstáculos declarados por las empresas del sector para innovar en sus servicios para el fomento de la innovación. El detalle de los resultados obtenidos en este período por Servicio, se menciona a continuación:

### 3.2.1 Servicio de Redes

Actualmente, el Servicio de Redes opera dentro de la Unidad de Vinculación de FIA y es llevado a cabo por equipo del Área de Redes, liderado por Jeanette Urrutia.

El objetivo de esta línea de trabajo es generar vínculos de contacto entre distintos usuarios o potenciales usuarios de FIA, así como con otros actores o stakeholders de relevancia, para fortalecer el ecosistema de innovación y con ello contribuir a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.

El aporte del Servicio de Redes para contribuir a aumentar la capacidad de innovación del sector y, si aplica, resolver alguno de los desafíos estratégicos declarados por FIA, se detalla a continuación<sup>66</sup>:

Servicio	Línea de acción Servicio FIA	Resultados 2018-2021
Redes	Encuentros de vinculación	▪ 1.406 personas conectadas
	Red de innovadores FIA	▪ 61 usuarios activos
	Alianzas	▪ 7 acuerdos firmados <sup>67</sup>

## Resultados

A pesar de que el Servicio de Redes se creó recién el año 2019 en FIA, éste se ha caracterizado por su flexibilidad en la generación de las líneas de trabajo e instrumentos asociados. La metodología de trabajo del Servicio se ha basado en la ejecución de pruebas/pilotos de instancias presenciales/virtuales, lo que permitió probar distintos formatos para luego empaquetarlos y hacerlos crecer (ejemplos: línea talleres Germina y Día FIA durante 2021).

Además, el que este Servicio haya quedado asociado al Área de Servicios Habilitantes (junto con Información y Capacitación), permitió aunar esfuerzos y planificar en conjunto la oferta de apoyo para fomentar la innovación por región. Esto se vio reflejado en el reconocimiento que el equipo de representantes macrozonales hizo del Servicio, por cuanto les permitió identificar personas e instituciones con las que movilizar procesos de innovación.

## Aprendizajes y oportunidades

No obstante, el trabajo realizado desde el año 2019 a la fecha, también ha permitido identificar una serie de oportunidades de mejora que se relacionan con los encuentros de vinculación, la Red de Innovadores FIA y, por cierto, con las alianzas de cara a fortalecer los resultados asociados a los proyectos en ejecución.

<sup>66</sup>La base de datos asociada al Servicio de Redes se encuentra en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Bases de Datos\Base de Datos Servicio Redes

<sup>67</sup> Entre FIA y la Red Futuro Técnico (Fundación Chile), Programa Territorial de Uva de Mesa (GEDES), Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable (FEDEFruta), IncubatecUFRO (Universidad de la Frontera), Inhub Aysén (INJUV), Instituto Adolfo Matthei de Osorno y Startup Chile.

Estas oportunidades de mejora son consistentes con el hecho de que el Servicio aún está en proceso de instalación. Entonces, si bien tiene mucho potencial de crecimiento, en especial en cuanto a beneficios a entregar a los usuarios y en las conexiones a realizarse a través de la Red de Innovadores, avanzar en su rediseño es considerado como estratégico. El rediseño del Servicio de Redes está planificado para ejecutarse junto a LIP durante el año 2022. En específico, lo que se buscará a través de esta consultoría es alinear las líneas de acción del Servicio a la misión de FIA en función de las necesidades de los usuarios.

Los frutos de este trabajo se verán a fines de 2023, debido a que durante ese año se podrán comenzar a ejecutar las nuevas líneas o instrumentos que sugiera la consultoría. Por ello, el equipo a cargo del Servicio de Redes tendrá la tarea de ir conduciendo un proceso de transición desde las líneas existentes hacia las nuevas líneas de trabajo a definir.

### 3.2.2 Servicio de Información

El objetivo de este servicio es generar, almacenar, disponibilizar, conectar y visibilizar información para, a través de ella, contribuir a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada

Actualmente, el Servicio de Información opera de manera coordinada entre las tres unidades del negocio de FIA, de acuerdo con el siguiente detalle:

- **Unidad de Estrategia (UDE):** Participa en las siguientes líneas de acción asociadas al Servicio de Información.
  - (1) Generar información
    - ✓ Estratégica: A través de la ejecución de documentos específicos o del instrumento EST, por medio de la gestión de licitaciones/convocatorias.
    - ✓ Transferencia de resultados y lecciones aprendidas: A partir de la gestión de licitaciones que deriven en documentos de valorización de resultados de Proyectos de Innovación.
  - (2) Conectar información: A través de la gestión de licitaciones/convocatorias asociadas a instrumentos complementarios (GIT, COC, EVR).

El equipo de trabajo UDE asociado al Servicio de Información corresponde a: Área de Diseño de Instrumentos y Área de Gestión de Licitaciones/Convocatorias.

- **Unidad de Proyectos (UDP):** Participa en las siguientes líneas de acción asociadas al Servicio de Información.

- (1) Generar información
  - ✓ Estratégica: A través de la supervisión técnica (EIA) y financiera (ADO) del instrumento EST o de otros documentos liderados desde UDE.
  - ✓ Transferencia de resultados y lecciones aprendidas: A través de la supervisión técnica (EIA) y financiera (ADO) del instrumento PYT, cuyos resultados derivan en alguno de los instrumentos asociados al Área de Consolidación y Transferencia de Resultados (ACTR).
  
- (2) Conectar información: A través de la supervisión técnica (EIA) y financiera (ADO) de los instrumentos GIT, COC y EVR.
  
- **Unidad de Vinculación para la Innovación (UDV):** Participa en las siguientes líneas de acción asociadas Servicio de Información.
  - (1) Almacenar y disponibilizar información: Generada por FIA o por otras instituciones, a través de la Base de Iniciativas FIA y de la Base Nacional de Proyectos; además de la Biblioteca Digital, OPIA y de la Antena del agro. El trabajo es realizado por el Área de Información, liderado por Andrea Jofré.
  
  - (2) Conectar información: A través de la comunidad OPIA. El equipo de trabajo vinculado a esta línea de acción está liderado por Andrea Jofré.
  
  - (3) Visibilizar información: A través de la Vitrina, web de FIA y del Newsletter-FIA te informa. El equipo de trabajo vinculado a esta línea de acción está liderado por Cynthia Alfaro.

El aporte del Servicio de Información para contribuir a aumentar la capacidad de innovación del sector y, si aplica, resolver alguno de los desafíos estratégicos declarados por FIA, se detalla a continuación<sup>68</sup>:

Servicio	Línea de acción Servicio FIA		Resultados 2018-2021
Información	Generar información	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 73 documentos</li> <li>▪ 24 estudios</li> </ul>
		Transferencia de resultados y lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 16 podcast</li> <li>▪ 23 documentos de valorización</li> </ul>
	Almacenar y disponibilizar información	Información generada por FIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 412 iniciativas en Base de Iniciativas</li> <li>▪ 460 objetos digitales subidos a Biblioteca Digital</li> </ul>

<sup>68</sup> La base de datos asociada al Servicio de Información se encuentra en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Bases de Datos\Base de Datos Servicio Información

			<ul style="list-style-type: none"> <li>1.821 atenciones ciudadanas<sup>69</sup></li> </ul>
		Información generada por otras instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>721 proyectos en Base Nacional de Proyectos</li> <li>4.022 contenidos en OPIA</li> <li>49 contenidos en Antena del agro</li> </ul>
	Conectar información	Comunidad OPIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.083 usuarios inscritos</li> </ul>
		Instrumentos Complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>61 GIT</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>15 COC</li> <li>27 EVR</li> </ul>
	Visibilizar información	Vitrina	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 innovaciones destacadas</li> </ul>
		Web de FIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>724 comunicados de prensa</li> </ul>
		Newsletter <i>FIA te informa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 newsletters enviados</li> </ul>

## Resultados

El Servicio de Información de FIA ha vivido un importante cambio organizacional en los últimos años, en el marco de la Modernización y el rediseño ejecutado por LIP. Gracias a este proceso, el Servicio de Información dejó de ser considerado como un área desconectada del resto de la institución. Esto, debido a que ahora el Servicio considera el trabajo en cuatro líneas de acción y no sólo en una (almacenar y disponibilizar información); lo que, a su vez, le permite darse a conocer interna y externamente en toda su expresión en cuanto al aporte en recursos de información y no sólo como un repositorio. Además, el trabajo efectuado junto a LIP ha permitido ajustar el foco del Servicio, para atender a una población de usuarios actuales y potenciales (empresa agrícola, empresa servicios para el agro, investigadores y asesores), que es consistente con las necesidades declaradas por el sector en la etapa de *Escuchar*.

Así, gracias al proceso de transformación llevado a cabo, es posible señalar que el Servicio de Información de FIA está avanzando desde un rol de desarrollador y proveedor de fuentes de información y plataformas, hacia uno en donde, además, las pone en movimiento para que los usuarios puedan utilizarlas como insumo relevante en el proceso de innovación.

<sup>69</sup> Considera datos desde 2020 a 2021, que corresponde al inicio de la implementación de la plataforma

## Aprendizajes y oportunidades

En relación con la gestión interna, es necesario avanzar en fortalecer los procedimientos internos asociados al Servicio, de modo de que las unidades que generan información efectivamente puedan entregarla al área encargada de ponerla a disposición del sector. Relacionado con lo anterior, también es necesario sensibilizar al equipo interno respecto de la importancia de registrar los datos asociados a distintos instrumentos (PYT, EST, GIT, COC, EVR, etc.) en SIGESFIA, así como de rescatar todo documento, video, ficha, fotografía, audio que emane de dichas iniciativas. Lo mismo ocurre, en relación con todo el material que se genera a nivel de información estratégica. También se considera necesario relevar en el equipo interno la importancia del resguardo y normalización de datos, específicamente en cuanto a los datos de proyectos de los diferentes fondos de financiamiento (especialmente FIC-R).

De cara al usuario, dado que las tecnologías, redes y el comportamiento de los usuarios son dinámicos, se reconoce la necesidad de realizar de manera frecuente estudios de necesidades de información sectorial. En esta misma línea, también se considera necesario mejorar el sistema de registro y satisfacción de solicitudes de información para conocer más al detalle las demandas de los usuarios y la respuesta hacia ellos.

### 3.2.3 Servicio de Capacitación

El objetivo de esta línea de trabajo de FIA es poner a disposición de escolares, jóvenes y adultos acciones de formación para la innovación que contribuyan a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.

Actualmente, el Servicio de Capacitación opera dentro de la Unidad de Vinculación de FIA, y es liderado por Paulina González (Encargada del servicio).

El aporte del Servicio de Capacitación para contribuir a aumentar la capacidad de innovación del sector y, si aplica, resolver alguno de los desafíos estratégicos declarados por FIA, se detalla a continuación<sup>70</sup>:

Servicio	Línea de acción Servicio FIA		Resultados 2018-2021
Capacitación	Escolares	Capacitaciones en emprendimiento innovador	▪ 345 directivos y docentes
		Programa SaviaLab	▪ 1.480 estudiantes ▪ 174 docentes

<sup>70</sup> La base de datos asociada al Servicio de Capacitación se encuentra en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Bases de Datos\Base de Datos Servicio Capacitación

	Jóvenes	Capacitación en emprendimiento innovador - Mi Raíz	▪ 698 jóvenes
		Capacitación en emprendimiento y gestión de negocios - Jóvenes Innovadores	▪ 103 jóvenes
		Curso de innovación y formulación de proyectos	▪ 156 jóvenes
	Adultos	Curso de innovación y formulación de proyectos	▪ 839 adultos
		Cursos y diplomados temáticos	▪ 190 adultos
		CUR	▪ Sin ejecución

## Resultados y aprendizajes

Desde su génesis, el Servicio de Capacitación ha promovido una visión de la formación apuntando en el largo plazo, orientada a fomentar las capacidades para innovar a lo largo del ciclo de vida de las personas (desde la etapa escolar, pasando por jóvenes, hasta adultos). Como constatan los resultados, en general ha tenido un considerable impacto y es evaluado de manera positiva por los usuarios.

El año 2019, como parte de la Modernización, se transformó el “Programa de formación” en el Servicio de Capacitación. Esta señal fue potente porque la institución reconoció la relevancia que tiene el tema para el sector y los usuarios. Junto con ello, el Servicio migró desde UDE a UDV, convirtiéndose en uno más de los servicios habilitantes para innovar, lo que ha sido un acierto ya que se ha facilitado la coordinación conjunta con los otros servicios de cara al usuario.

De todos modos, se requiere seguir fortaleciendo la comunicación entre unidades y equipos, fomentando los espacios de retroalimentación y de trabajo conjunto.

### Rediseño en curso<sup>71 72 73</sup>

En la actualidad, el Servicio de Capacitación aún está llevando a cabo su proceso de rediseño junto a LIP. Hasta ahora, han aparecido algunos conceptos ya conocidos desde el proceso de rediseño del Servicio de Información: “La información y el conocimiento viajan a través de flujos y redes formando un ecosistema. Este se

<sup>71</sup> Informe 1 LIP Servicio de Capacitación (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Servicio de Capacitación\Informe 1)

<sup>72</sup> Informe 2 LIP Servicio de Capacitación (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Servicio de Capacitación\Informe 2)

<sup>73</sup> Informe 3 LIP Servicio de Capacitación (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\LIP Servicio de Capacitación\Informe 3)

entiende como un conjunto de usuarios y productores de conocimiento organizados en torno a la búsqueda de un objetivo común. La noción de ecosistema ilustra la importancia de contar con una red multiactor de investigación y creación de conocimiento. Los ecosistemas de conocimiento requieren que los actores compartan objetivos, exista la activa participación de todos y se coordine la creación del conocimiento a través de las distintas áreas de expertise”.

Frente a este nuevo paradigma, durante la consultoría se ha planteado la necesidad de reconceptualizar el tipo de capacitación que requiere el sector para la materialización efectiva de la innovación. Históricamente, el desarrollo de la innovación estuvo estrechamente ligado al concepto de transferencia tecnológica. La nueva forma de entender las condicionantes del cambio implica una diversificación importante de las capacidades necesarias para que la información y el conocimiento fluyan en el sistema en su conjunto para beneficio de las organizaciones. Así, se ha planteado con fuerza la importancia de la capacidad de creación colectiva de conocimiento.

En este contexto, se han identificado tres grandes implicancias para la capacitación en el sector: Esfuerzo multiactor con necesidad de articulación, capacidades para gestionar la innovación, y estrategias pertinentes a las realidades locales.

Estas implicancias plantean desafíos en materia de formación a nivel de sistema y a nivel organizacional, donde se releva la importancia de que los desafíos se aborden de manera conjunta entre las distintas organizaciones públicas, privadas y la sociedad civil que conforman el sistema; que a nivel de sistema se priorice la gestión de aprendizaje colectivo y que éste circule por las redes de actores y se fortalezca el rol de las organizaciones intermedias para tender a puentes entre actores de la cadena productiva y del sistema de innovación.

Un aspecto clave a considerar tiene que ver con las teorías asociadas al aprendizaje en adultos y al mundo agrario en particular; por lo cual es necesario considerar en el diseño instruccional los contenidos y la modalidad de la capacitación a efectuar. Asimismo, en el ámbito silvoagropecuario el aprendizaje puede ocurrir a través de tres estrategias principales: Aprendizaje formal, aprendizaje experiencial y aprendizaje social.

En cuanto a las necesidades y tipos de capacitación, la consultoría ha permitido identificar la necesidad de desarrollar competencias transversales para impulsar procesos de innovación y a la vez abordar contenidos temáticos y competencias específicas asociadas al sector silvoagropecuario y su cadena agroalimentaria asociada. Sin embargo, dentro del ecosistema actual, falta *alguien* que se haga cargo de levantar las necesidades de formación y tener una mirada estratégica sobre las competencias y temáticas a abordar. Además, existe la necesidad de desarrollar competencias asociadas a transferencia de conocimiento y extensionismo a

intermediarios para que realicen extensión y/o transferencia de conocimiento a los productores de manera adecuada.

En cuanto a la oferta de capacitación, la consultoría permitió identificar que existen diferentes niveles en cuanto a los actores involucrados y las necesidades que buscan en torno a la capacitación<sup>74</sup>.

Finalmente, la consultoría ha permitido relevar que es importante no perder de vista que existen distintos roles a desempeñar en la oferta de capacitación: formuladores de capacitación, prestadores de capacitación y articuladores de capacitación.

La consultoría, además, ha logrado identificar y perfilar a los usuarios actuales y potenciales del Servicio de Capacitación: Productores tradicionales, gremios y cooperativas, operarios de empresas agrícolas, profesionales tomadores de decisión de empresa agrícola, asesores y extensionistas, emprendedores innovadores, y docentes de liceos técnicos profesionales rurales e institutos técnicos.

La priorización de los usuarios a ser atendidos por el Servicio de Capacitación se realizará en función al rol que se defina debiese asumir el Servicio de Capacitación en el ecosistema del sector, el cual será desarrollado en las siguientes etapas de la consultoría.

### 3.2.4 Servicio de Incentivo Financiero

El objetivo de este servicio de FIA es disponibilizar recursos financieros para apoyar el desarrollo, adopción y consolidación de innovaciones en producto / servicio y/o procesos que contribuyan a la solución eficiente de desafíos estratégicos del sector silvoagropecuario nacional y/o de la cadena agroalimentaria asociada.

Actualmente, el Servicio de Incentivo Financiero opera de manera coordinada entre dos de las tres unidades del negocio de FIA:

- **Unidad de Estrategia (UDE):** Participa en el diseño y gestión de licitaciones/convocatorias asociadas a los instrumentos ejecutados por UDP. El equipo de trabajo UDE asociado al Servicio de Incentivo Financiero corresponde al Área de Diseño de Instrumentos y Área de Gestión de Licitaciones/Convocatorias.
- **Unidad de Proyectos (UDP):** Participa en la evaluación y acompañamiento técnico y financiero de los instrumentos ejecutados por la Unidad. El equipo de trabajo UDP asociado al Servicio de Incentivo Financiero corresponde al Área Técnica (EIA), Área de Operaciones (ADO) y Área de Consolidación y Transferencia de Resultados (ACTR).

---

<sup>74</sup> Detalle en los informes LIP ya presentados

- **Unidad de Vinculación para la Innovación (UDV):** Participa en la difusión y llegada a usuarios potenciales de las convocatorias y llamados públicos asociados a los instrumentos ejecutados por UDP. El equipo de trabajo UDV asociado al Servicio de Incentivo Financiero corresponde al Área de Comunicaciones.

El aporte del Servicio de Incentivo Financiero para contribuir a aumentar la capacidad de innovación del sector y, si aplica, resolver alguno de los desafíos estratégicos declarados por FIA, se detalla a continuación<sup>75</sup>:

Servicio	Línea de acción Servicio FIA		Resultados 2018-2021
Incentivo Financiero	Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés privado	PYT Interés Privado	▪ 136 adjudicados
		PYT-Jóvenes Innovadores	▪ 59 adjudicados
		PYT-Mi Raíz	▪ 39 adjudicados
		IMA	▪ 5 adjudicados
		PYT impulsados por FIA	▪ 9 impulsados
	Desarrollo y/o adopción de innovaciones de interés público	PYT Interés Público	▪ 59 adjudicados
		Desafíos de Innovación	▪ 7 adjudicados
		PYT impulsados por FIA	▪ 28 impulsados
	Apoyo a la consolidación de innovaciones	Acelerar	▪ 24 proyectos acelerados
		Escalar	▪ 6 proyectos escalados
		Implementar y transferir	▪ No aplica

## Resultados

La entrega de incentivos financieros para la ejecución de proyectos de innovación en el sector ha estado en el núcleo del quehacer de FIA desde sus orígenes. Representa el mayor porcentaje de presupuesto de la Fundación y es su principal atributo de posicionamiento y reputación. Las iniciativas de innovación han sido, durante los 25 años de FIA, la principal fuente de impacto de la institución en el sector.

Así, la Modernización se orientó en gran parte a actualizar este servicio de suma relevancia para FIA. A través de la transformación, el propósito fue aumentar la contribución que hace la Fundación a la promoción de proyectos e iniciativas de innovación en el sector, con foco en las empresas y emprendedores, a través de los diferentes instrumentos que FIA pone al servicio de sus usuarios.

<sup>75</sup> La base de datos asociada al Servicio de Incentivo Financiero se encuentra en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Bases de Datos\Base de Datos Servicio Incentivo Financiero

Bajo esta premisa, se trabajó en diferenciar los proyectos de interés privado -su fin es comercializar- e interés público -su fin es transferir y dar libre acceso-. Esto marca un hito en FIA, ya que se reconoce que la innovación debe ser parte de un continuo en el proceso de maduración de los usuarios. En base a esto último, se identificó que éstos no necesariamente tienen un punto de partida en común durante su proceso de innovación: Algunos se ubican en etapas muy tempranas, por ejemplo a nivel de “idea”, otros llegan a FIA con una prueba de concepto validada y otros están en etapas ya maduras, donde solo les falta validar y comercializar o incorporar su innovación. Debido a esta dispersión heterogénea, se dividió el ciclo de innovación en cuatro etapas, de manera tal que el usuario postula a la convocatoria según su grado de avance, con montos y tiempos diferenciados. De este modo, aquéllos que se encuentran en etapas avanzadas del ciclo de innovación tienen un tránsito más expedito para validar y prototipar su solución innovadora.

No obstante, se advirtió que faltaba un “enganche” posterior que lograra consolidar los proyectos durante su ejecución o en sus etapas finales. Por ello, se creó el Área de Consolidación y Transferencia de Resultados (ACTR), cuyo objetivo es identificar y contribuir a la disminución de las brechas en etapas intermedias y finales de los proyectos, así como analizar las oportunidades emprendimiento y aceleración que tienen los proyectos. Aquí, el área impulsa convenios con otras entidades del ecosistema de innovación para generar sinergias y promover una comunidad de aprendizaje que ayude a tomar decisiones para quienes quieran implementar o incorporar un proceso de innovación en nuestro sector.

Finalmente se comprendió que el Servicio de Incentivo Financiero debe articularse con los servicios habilitantes, debido a que la brecha de la capacidad de los usuarios a innovar debe ser abordada de manera sistemática desde el acceso a la información, formación de redes entre quienes conforman el ecosistema de innovación, la capacitación para aprender a innovar y finalmente el acceso al financiamiento para desarrollar las soluciones innovadoras.

### **Aprendizajes y oportunidades**

Debido a los buenos resultados del rediseño del instrumento Proyectos de Innovación, se sugiere mantener los cambios aplicados y fortalecer aquellos aspectos ya levantados en la ficha de aprendizajes asociadas al instrumento. Esto, porque permitió focalizar de mejor manera los postulantes, disminuyó considerablemente la carga de trabajo del equipo interno y aumentó el portafolio de postulantes y regiones.

El equipo macrozonal reconoce el valor del nuevo instrumento Desafíos de Innovación, ya que permite levantar problemas u oportunidades desde el propio territorio y convertirlos en desafíos a resolver a través de la licitación de un proyecto de innovación de interés público. Por los resultados parciales obtenidos en la región de Ñuble, se sugiere continuar con este instrumento y utilizarlo como oferta disponible a financiar vía fondos regionales.

### 3.3 Resultados a nivel de rubros/temas

En el marco al Modernización de FIA, el año 2019, se firmó un convenio de colaboración con Odepa para elaborar Agendas Estratégicas Minagri, para cada uno de los rubros y temas que coordina Odepa a través de las comisiones y/o mesas nacionales. Esto, debido a que al evaluar el desempeño de FIA en relación con las acciones definidas en sus diferentes Agendas de Innovación por Rubro, se constató que había una serie de acciones no relacionadas con innovación que debían ser abordadas a nivel ministerial.

Por lo anterior, y en el marco del convenio de colaboración firmado, se acordó desarrollar un trabajo de gabinete y talleres de levantamiento de información en cada una de las comisiones y mesas nacionales por rubro/tema, para consensuar entre el sector público, privado y academia la visión de largo plazo (2030), hoja de ruta y todas aquellas acciones que se estimaran necesarias para el fiel cumplimiento de los objetivos propuestos. Todo esto quedaría plasmado en las Agendas Estratégicas Minagri, que contarían con los siguientes capítulos: línea base, hoja de ruta y visión 2030.

En lo relativo al capítulo de línea base, se levantó información descriptiva de 10 años del apoyo financiero efectuado por FIA a cada uno de los rubros y temas priorizados con Odepa. La información de las iniciativas analizadas por cada rubro y tema se estructuró de la siguiente manera: financiamiento efectuado por FIA, indicando su fuente de origen presupuestario; georreferenciación por región y comuna de las iniciativas apoyadas; ámbitos de trabajo abordados por cada una de las iniciativas apoyadas; ejecutores de las iniciativas apoyadas; clasificación de las iniciativas por tipo de orientación (investigación, innovación, estudio, fomento productivo, entre otros); clasificación de las iniciativas con orientación innovadora por tipo de innovación (producto, proceso, mercadotecnia u organizacional); y clasificación de las iniciativas con orientación a investigación por tipo de investigación (básica, aplicada o desarrollo experimental).

Adicionalmente, para aquellos rubros y temas que contaban con un plan estratégico definido en las comisiones y/o mesas nacionales, se vinculó cada una de las iniciativas levantadas con las líneas de trabajo definidas en estos documentos. Esto, con el propósito de analizar el grado de alineamiento existente entre la cartera de iniciativas FIA y los documentos de planificación por rubro y tema.

En paralelo a lo antes descrito, FIA solicitó a otras instituciones que participan activamente del sector silvoagropecuario nacional el reporte de las acciones efectuadas en los últimos 10 años para cada uno de los rubros/temas priorizados con Odepa y su vinculación con las líneas de trabajo definidas en los planes estratégicos elaborados en las comisiones y mesas nacionales. A partir de este llamado, se obtuvo información de Achipia, Indap, Prochile, INIA, Odepa, SAG y Corfo.

Una vez que estaba encaminado el trabajo de levantamiento de la línea base de las Agendas Estratégicas MINAGRI por rubro/tema, se planificó llevar a cabo una licitación que buscaba sistematizar el esfuerzo conjunto de diferentes instituciones estatales en cada uno de los rubros/temas priorizados. No obstante, esto finalmente no fue posible de llevar a cabo debido a la reasignación de presupuesto.

De todas maneras, es importante destacar que el Área de Datos de UDE sistematizó la información antes mencionada para los 25 rubros apoyados por FIA y para los 13 rubros/temas apoyados a través de las comisiones y mesas nacionales, información que aún está disponible para avanzar en la generación de convenios con apoyo financiero regional o de nivel central<sup>76</sup>. Esto, debido a que el trabajo realizado por el Área de Datos de UDE, permitió constatar la baja articulación que existe entre las distintas instituciones relacionadas con los rubros/temas priorizados.

A pesar de que no fue posible avanzar en la concreción de las Agendas Estratégicas Minagri, durante la presente administración se oficializó la participación de profesionales FIA en las distintas comisiones y mesas nacionales. Además, a dichos profesionales se les dio a conocer el procedimiento que la Fundación tiene para impulsar iniciativas estratégicas, con el propósito de canalizar la necesidad de apoyo en aquellos ámbitos relacionados con la innovación. El detalle de los profesionales FIA que actualmente participan de estas instancias de coordinación es el siguiente:

#### Comisión / Mesa nacional (rubros):

- **Apícola:** Florence Pelissou, EIA
- **Leche y productos lácteos:** Ignacio Briones, EIA
- **Carne:** Ignacio Briones, EIA
- **Agricultura orgánica:** Paulina Erdmann, EIA
- **Trigo:** José Andrés Gálmez, Líder Desafío Estratégico de Mercados Innovadores; y José Ruth, Representante macrozonal regiones de La Araucanía y Los Ríos
- **Avena:** José Andrés Gálmez, Líder Desafío Estratégico de Mercados Innovadores
- **Maíz:** José Andrés Gálmez, Líder Desafío Estratégico de Mercados Innovadores
- **Arroz:** Gonzalo Rueda, Representante macrozonal regiones de Ñuble y Biobío; y Robert Giovanetti, Representante macrozonal regiones de O´Higgins y Maule
- **Vino:** Loreto Burgos, Líder Desafío Estratégico de Procesos Innovadores
- **Pisco:** Loreto Burgos, Líder Desafío Estratégico de Procesos Innovadores
- **Frutícola:** Carolina Fuentes, Representante macrozonal regiones de Valparaíso y Metropolitana
- **Hortícola:** Paulina Erdmann, EIA

---

<sup>76</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Dashboards\Dashboards rubros

### Comisión / Mesa nacional (temas):

- **Pérdida y desperdicios de alimentos:** María Constanza Barros, Líder Desafío Estratégico de Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático
- **Plan de Adaptación Nacional al Cambio Climático:** Florence Pelissou, EIA; y María Constanza Barros, Líder Desafío Estratégico de Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático
- **Consejo Asesor de Asociatividad:** María José Alarcón, EIA

## 3.4 Resultados a nivel de territorios

El año 2018, se realizó una primera versión de planes de trabajo diferenciados por región. Durante los años 2019, 2020 y 2021, los representantes macrozonales ejecutaron y ajustaron dichos planes, obteniendo una serie de resultados que se describen a continuación.

### 3.4.1 Arica y Parinacota

A cargo del representante macrozonal Felipe Olivares. El año 2018, en esta región se consideró necesario partir trabajando con el Gore para llevar a cabo una construcción conjunta del trabajo a realizar para, en función de eso, rediseñar instrumentos, dar a conocer a FIA y difundir su accionar en el territorio. Esto, debido a que se consideró que en esta región existía un espacio de trabajo y nuevas acciones por explorar y llevar a cabo.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación: Formulación ERI 2022-2027, gabinete del agro y red de fomento Gore.
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 400% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes de 0 a 9 en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, y se adjudicaron 5 proyectos en total, destacándose el caso de 2-Valve <sup>77</sup> , que fue el ganador del premio Avonni 2021, marcando un hito a nivel regional. También se impulsó una iniciativa estratégica para solucionar problemas que afectan a cultivos de importancia regional, como son el tomate y pimentón.
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se capacitó a 32 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 4 jóvenes

<sup>77</sup> <https://ancestraltech.com>; <https://avonni.cl/ganadores/modular/>

	innovadores; y se formó en innovación y formulación de proyectos a 6 jóvenes y 28 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación, con 58 asistentes.
<b>Servicio de Información</b>	Se diagnosticaron 10 cooperativas relacionadas con el sector y se están efectuando los planes de negocios de 6. Por su parte, 2.652 usuarios promedio visitaron OPIA el 2021, 3.704 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 866 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Aporte a la eficiencia hídrica a través de los proyectos de válvulas Latch y robot de riego eficiente, de fácil instalación en superficies no regulares. Estas iniciativas, del ejecutor Ancestral Technologies, destacan por lo inédito que desde el extremo más árido de Chile se esté desarrollando tecnología de riego que ha sido galardonada por el Premio Nacional de Innovación (Avonni) y que ya se esté exportando.
- ✓ Desarrollo de tecnologías de diagnóstico y de medidas de manejo y control, orientadas a evitar o disminuir el impacto de las enfermedades virales sobre hortalizas, con énfasis en tomate y pimiento.
- ✓ Apoyo a los crianceros del altiplano, a través de una iniciativa que establece un modelo de ganadería ecológica altoandina de llamas 2.0.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Aumentar la presencia de FIA, por medio de la articulación y ejecución de iniciativas vinculadas a la hoja de ruta asociada al Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Difundir los diferentes servicios y líneas de acción de FIA en la región y mantener la articulación con el ecosistema de innovación regional.
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Fortalecer la participación de jóvenes y mipymes en convocatorias nacionales y regionales. Explorar la posibilidad de concretar convenios regionales con el Gore.
- **Servicio de Capacitación:** Potenciar la capacitación en formulación de proyectos, con foco en jóvenes y nuevos usuarios.
- **Servicio de Redes:** Coordinar y liderar el trabajo de redes entre actores del Consorcio de Agricultura del Desierto y del ecosistema de innovación regional.
- **Servicio de Información:** Potenciar el servicio, difundir la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura del desierto y dar a conocer el Área de Consolidación y Transferencia de Resultados para poner en valor el trabajo ya realizado por FIA en la región.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se continuará trabajando activamente en mesas de trabajo, con el objetivo de posicionar a la Fundación como el referente a nivel regional en ámbitos de innovación del sector silvoagropecuario y la cadena agroalimentaria asociada. Asimismo, se instalará la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto como un insumo clave para la toma de decisiones a nivel regional; y se pondrá a disposición los servicios e instrumentos de FIA, además de fortalecer las buenas relaciones interpersonales con los profesionales y jefes de división.

### 3.4.2 Tarapacá

A cargo del representante macrozonal Felipe Olivares. El año 2018, se consideró necesario presentar el desempeño de FIA ante el Gore para, a partir de ello, aprovechar la relación cercana para diseñar instrumentos en forma colaborativa con el territorio.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación: Formulación ERI 2021-2026, gabinete del agro y red de fomento Gore.
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se aumentó en un 400% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales y se adjudicaron cinco PYT. Se aumentó la participación de jóvenes de 0 a 5 en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores y se adjudicaron 7 proyectos en total.
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se capacitó a 23 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 2 jóvenes innovadores; y se formó en innovación y formulación de proyectos a 4 jóvenes y 19 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación, con 37 asistentes.
<b>Servicio de Información</b>	Se coordinó y logró aportar en la construcción de la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto, y se impulsó un estudio para validar la primera estrategia de innovación agrícola de la región. Además, se comenzó a trabajar en las primeras acciones definidas en la hoja de ruta del Laboratorio, a través de un estudio para establecer un banco de datos agrícolas que sirva como insumo para la toma de decisiones a nivel regional. A través de este Servicio también se diagnosticaron 15 cooperativas relacionadas con el sector y se están ejecutando los planes de negocio de 8. Finalmente, 1.965 usuarios promedio visitaron OPIA el 2021, 1.837 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 757 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

## Iniciativas más relevantes

- ✓ Introducción de dos cultivos innovadores, a través de iniciativas FIA. La producción de azafrán entró a Chile hace algunos años, donde proyectos FIA la introdujeron en Casablanca y la Araucanía. En el caso de Tarapacá, se está buscando convertir a la Pampa del Tamarugal en un centro productor de azafrán a nivel mundial. Además, también se está trabajando en introducir otro cultivo asociado a zonas áridas, como es el dátil. Esto se está realizando a partir de palmeras datileras propagadas in vitro.
- ✓ Evaluación costo efectiva de biotecnologías innovadoras para el manejo sostenible y holístico de la mosquita blanca de los cítricos.

## Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Aumentar la presencia de FIA, por medio de la articulación y ejecución de iniciativas vinculadas a la hoja de ruta asociada al Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Difundir los diferentes servicios y líneas de acción de FIA en la región y mantener la articulación con el ecosistema de innovación regional.
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Fortalecer la participación de jóvenes y MIPYME en convocatorias nacionales y regionales. Explorar la posibilidad de concretar convenios regionales con el GORE.
- **Servicio de Capacitación:** Potenciar la capacitación en formulación de proyectos de los usuarios, con foco en jóvenes y nuevos usuarios.
- **Servicio de Redes:** Coordinar y liderar el trabajo de redes entre actores del Consorcio de Agricultura del Desierto y del ecosistema de innovación de la región.
- **Servicio de Información:** Potenciar el servicio, difundir la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura del desierto y dar a conocer el Área de Consolidación y Transferencia de Resultados para poner en valor el trabajo ya realizado por FIA en la región.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se continuará trabajando activamente en mesas de trabajo, con el objetivo de posicionar a FIA como el referente a nivel regional en ámbitos de innovación del sector silvoagropecuario y la cadena agroalimentaria asociada. Asimismo, se instalará la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto como un insumo clave para la toma de decisiones a nivel regional; y se pondrá a disposición los servicios e instrumentos de FIA, explorando la posibilidad de concretar convenios. Además, se fortalecerán las buenas relaciones interpersonales con los profesionales y jefes de división.

### 3.4.3 Antofagasta

A cargo de la representante zonal Valezka Alcayaga. El año 2018 se estableció como prioridad el reestablecer las relaciones con el Core y Gore. Esto, para poder llevar a cabo una construcción conjunta del trabajo a realizar.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (Formulación ERI 2021-2026, Gabinete del agro, red de fomento Gore, ecosistema de innovación, polo macrozonal del CTCL de la macrozona norte, Nodos para la aceleración de impacto territorial-Agricultura Del Desierto), además de ser parte del comité ejecutivo del PT - “Agricultura sostenible y alimentos con valor agregado en el Desierto de la Región de Antofagasta” (21PTI-196919).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 117% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes de 0 a 5 en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, y se adjudicaron 3 proyectos en total.
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se capacitó a 4 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en innovación y formulación de proyectos a 19 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación, con 87 asistentes.
<b>Servicio de Información</b>	Se coordinó y logró aportar en la construcción de la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto. Además, se diagnosticaron 5 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando los planes de negocio de 3. Finalmente, se constató que 3.234 usuarios promedio visitaron OPIA el 2021, 2.718 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 1.144 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

#### Iniciativas más relevantes

En la región, destacan iniciativas de producción de alimentos en el contexto de escasez hídrica en el desierto de Atacama.

- ✓ Desarrollo de un sistema hidropónico para la producción de hortalizas en el sector de Chiu Chiu, para el uso de agua del Río Loa en agricultura de desierto.
- ✓ Desarrollo de cultivos de arándanos en zonas áridas mediante el suelo mejorado con hidrolizado microalgal, en la localidad de Toconao.
- ✓ Producción de frutillas que optimiza el recurso hídrico a través del uso de la fibra de coco como sustrato.

## Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Aumentar la presencia de FIA, por medio de la articulación y ejecución de iniciativas vinculadas a la hoja de ruta asociada al Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Difundir los desafíos estratégicos, diferentes servicios habilitantes y líneas de acción de FIA.
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Fomentar la agricultura de precisión y bajo ambiente controlado en zonas áridas; fomentar el emprendimiento y la transformación del producto; y aumentar la cantidad de iniciativas adjudicadas en los instrumentos de FIA con vinculación a los ejes estratégicos de la hoja de ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto.
- **Servicio de Capacitación:** Fomentar el emprendimiento en las universidades y liceos agrícolas de la región con foco en agricultura del desierto, ejecutar un curso de formulación de proyectos para agricultura en el desierto; y vincular la línea escolar y joven con el plan de trabajo del Laboratorio.
- **Servicio de Redes:** Vincular a los diferentes actores de la región y macrozona para liderar las líneas de acción del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto; ejecutar talleres regionales y multirregionales.
- **Servicio de Información:** Generar información estratégica para el Laboratorio natural para la Agricultura en el Desierto a través del banco de datos agrícola de la macrozona norte, observatorio para la agricultura del desierto, y OPIA.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se buscará seguir manteniendo una buena relación con el Gobernador y CORE, dando cuenta del trabajo de la Fundación en la región, el trabajo vinculado con los distintos actores y el rol protagónico que FIA ha tenido como gestor y articulador del Laboratorio Natural para la Agricultura del Desierto. Asimismo, se presentará a FIA y el rol del encargado regional de Antofagasta a los nuevos Core; además de dar a conocer el trabajo realizado con el Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto. Adicionalmente se buscará analizar, articular y liderar un posible convenio que vaya en línea con algún o algunos de los ejes estratégicos establecidos en la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural.

### 3.4.4 Atacama

A cargo de la representante macrozonal Wanda García. En este caso, y al igual que las regiones de más al norte del país, el año 2018 se consideró necesario fortalecer la relación con el GORE y con la Seremía de modo de poder levantar prioritizaciones y estrategia para un territorio con escasa ejecución de proyectos FIA.

## Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	<p>Se establecieron priorizaciones, tales como conectar a actores del ecosistema, entregarles información sobre los servicios de FIA e instalar capacidades, para que a futuro se logren ejecutar proyectos FIA en la Región de Atacama.</p> <p>Además, se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (Formulación ERI 2021-2026, Gabinete del agro, GORE - DIFOI), webinars regionales, consejo ampliado PTI uva de mesa), y se presentó la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto al Gobierno Regional.</p>
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	<p>Se logró aumentar en un 13% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes de 0 a 5 en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se adjudicaron 5 proyectos en total y se impulsaron dos iniciativas estratégicas multirregionales<sup>78</sup>.</p>
<b>Servicio de Capacitación</b>	<p>Se capacitó a 7 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en innovación y formulación de proyectos a 20 adultos.</p>
<b>Servicio de Redes</b>	<p>Se efectuaron encuentros de vinculación (con 54 asistentes), se firmó un acuerdo de alianza con el PTI uva de mesa, se identificaron 22 actores a quienes se les informó sobre los servicios de FIA y ocho personas se inscribieron en el Día FIA.</p>
<b>Servicio de Información</b>	<p>Se logró diagnosticar a 5 cooperativas relacionadas con el sector; además, se está ejecutando el diagnóstico de capacidades en emprendimiento e innovación en liceos TP de la región, que servirá de base para avanzar con la activación del Programa SaviaLab. Finalmente, se constató que 2.349 usuarios promedio visitaron OPIA el 2021, 834 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 1.041 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.</p>

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Programa de innovación y capacitación en el uso eficiente del recurso hídrico para la pequeña agricultura.
- ✓ Iniciativas de marketing agroalimentario, para añadir valor agregado y posicionamiento de marca a productos alimenticios locales.

<sup>78</sup> PYT-2020-1419 y PYT-2021-0570

## Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el propósito del trabajo en la región se mantiene, el cual es: *Posicionar a la Fundación como un actor relevante del ecosistema regional de Innovación.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Mantener y crear instancias de articulación para desplegar los servicios de FIA en el territorio, y fortalecer el trabajo conjunto con los encargados de los *desafíos estratégicos* de FIA. Además de fortalecer el equipo regional y mantener la difusión de acciones de FIA en el territorio (prensa).
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Explorar la ejecución de proyectos orientados a la agregación de valor y eficiencia hídrica.
- **Servicio de Capacitación:** Ejecutar cursos de formulación de proyectos y en ámbitos técnicos, y generar instancias para posicionar a SaviaLab, tras el diagnóstico efectuado. Además se buscará incentivar postulaciones de jóvenes a convocatorias de FIA.
- **Servicio de Redes:** Mantener alianza PTI, crear nuevas redes, mantener talleres-mesas entre regiones y mostrar casos de éxito.
- **Servicio de Información:** Mantener la difusión de los servicios FIA, y en específico de las plataformas de información (OPIA - Biblioteca digital).

Respecto de la relación de FIA con el Gore, dado que se le considera como un socio estratégico relevante, se presentará el quehacer de FIA (dependiendo del cambio de autoridades y equipos técnicos DIFOI) y su desempeño en el territorio, para continuar posicionándose en el territorio y analizar posibilidades para generar nuevos convenios y que la Fundación pueda participar como oyente en el Comité Regional CTCI.

### 3.4.5 Coquimbo

A cargo de la representante macrozonal Wanda García. El año 2018, esta región se presentó con la necesidad de priorizar acciones distintas a las de la Región de Atacama, ya que el ecosistema regional se encontraba más fortalecido y, por consiguiente, había una historia de ejecución de iniciativas FIA.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (Gabinete del agro, GORE - DIFOI, red de colaboración ejes: Gabrielas - Sustentabilidad, webinars regionales, CRDP eje Alimentario), y se presentó la Hoja de Ruta del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto al Gobierno Regional.
----------------------------	--

<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 73% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes en un 700% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se adjudicaron 11 proyectos en total, y se impulsaron cuatro iniciativas estratégicas <sup>79</sup> .
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron tres versiones del Programa SaviaLab (con 149 estudiantes, y 12 docentes y directivos involucrados). Además, se capacitó a 58 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz, y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 6 jóvenes innovadores. Adicionalmente, se formó en innovación y formulación de proyectos a 10 jóvenes y 72 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación con 106 asistentes, se firmó un acuerdo de alianza con la Red Futuro Técnico, se identificaron 40 actores a quienes se les informó sobre los servicios de FIA, y hubo 15 inscritos en el Día FIA.
<b>Servicio de Información</b>	Se diagnosticó a 32 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando planes de negocio de 8; además, 4.288 usuarios promedio visitaron OPIA, 4.338 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 1.843 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA. Además,

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Plataforma modular de sistematización y procesamiento de datos para contribuir en la gestión hídrica organizacional y la toma de decisiones.
- ✓ Reconversión de la uva de mesa Flame Seedless y Crimson Seedless a producción de pasas, para agregar valor a los productores de estas variedades que han perdido competitividad en los mercados de destino.
- ✓ Apoyo a los crianceros afectados por la emergencia hídrica, a través de mejoramiento de la producción caprina en zonas áridas.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el propósito del trabajo en la región se mantiene, el cual es *Contribuir a incentivar y fortalecer la participación de jóvenes, mujeres y MIPYME en los servicios de la Fundación.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Mantener y crear instancias de articulación para desplegar los servicios de FIA en el territorio, y fortalecer el trabajo conjunto con los

<sup>79</sup> PYT-2020-1419, PYT-2021-0095, PYT-2021-0570, PYT-2021-0663

encargados de los *desafíos estratégicos* de FIA. Además de fortalecer el equipo regional y mantener la difusión de acciones de FIA en el territorio (prensa).

- **Servicio de Incentivo Financiero:** Ejecutar las actividades asociadas a tres convenios vigentes, y explorar la ejecución de proyectos orientados a la agregación de valor, eficiencia hídrica y jóvenes.
- **Servicio de Capacitación:** Ejecutar cursos de formulación de proyectos y en ámbitos técnicos relevantes para el territorio y generar instancias para posicionar la línea de jóvenes. Además, continuar con la ejecución del Programa SaviaLab.
- **Servicio de Redes:** Mantener la alianza Red Futuro Técnico; llevar a cabo talleres-mesas entre regiones para mostrar casos de éxito (con temas transversales a otras regiones, con foco en género); generar sinergias entre talleres y líneas de trabajo asociada a los convenios vigentes con GORE (ejemplo: convocatoria de bienes privados).
- **Servicio de Información:** Mantener la difusión de los servicios FIA y, en específico, de las plataformas de información (OPIA/Biblioteca Digital).

Respecto de la relación de FIA con el Gore, debido a que es un socio estratégico relevante, se presentará el quehacer de FIA (dependiendo del cambio de autoridades y equipos técnicos DIFOI), y su desempeño en el territorio, para continuar en el territorio y analizar posibilidades para generar nuevos convenios y que la Fundación pueda participar como oyente en el Comité Regional CTCl.

### 3.4.6 Valparaíso

A cargo de la representante macrozonal Carolina Fuentes. En el caso de esta región, el año 2018 no solo se mencionó la necesidad de instalar una nueva relación con el GORE y Seremi de Agricultura, sino también con otros actores del ecosistema debido a que en este territorio se han efectuado gran cantidad de acciones que no han sido transferidas y difundidas de manera suficiente. Por lo anterior, en la región de Valparaíso se consideró necesario activar redes para compartir/dar a conocer aprendizajes y experiencias de acciones ya efectuadas. En función de lo anterior se propuso continuar activando los diferentes tipos de instrumentos de FIA.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (Actualización ERI 2021-2026, Gabinete del agro, Nodo Agropecuario de la Red Futuro Técnico, comités gestores de Perfruts, participación en talleres de Hoja de ruta del NODO CIV-VAL de la ANID, y participación en el Consejo Externo de INIA La Cruz).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 116% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes en un 200% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se

	adjudicaron 15 proyectos en total, y se impulsaron cuatro iniciativas estratégicas <sup>80</sup> .
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se capacitó a 36 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 12 jóvenes innovadores. Además, se formó en innovación y formulación de proyectos a 20 jóvenes y 66 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación, con 106 asistentes. Además, se firmó un acuerdo de alianza con el Programa Estratégico Regional de Fruticultura Sustentable y con la Red Futuro Técnico.
<b>Servicio de Información</b>	Se diagnosticaron 5 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando los planes de negocios de 2; además 9.805 usuarios promedio visitaron OPIA, 10.214 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 4.001 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA. Asimismo, a través de este servicio se llevó a cabo un diagnóstico de capacidades en emprendimiento e innovación en liceos técnico-profesionales de la Región.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Adaptación e implementación de System Approach con productores y actores relevantes relacionados con la exportación de uva de mesa a Estados Unidos.
- ✓ Apoyo al desarrollo agrícola en Rapa Nui a través de un programa de Manejo Integrado de Plagas Biointensivo con productores familiares hortofrutícolas. Este proyecto logró reducir las pérdidas en cultivos de importancia para la isla e incorporar nuevas competencias técnicas entre los productores.
- ✓ Aumento en la competitividad de la pasa chilena de exportación mediante innovación aplicada a su industria procesadora.
- ✓ Desarrollo de un sistema escalable de riego inalámbrico Sub1GHz con predicción de riego y modelamiento del comportamiento del agua en el suelo, de bajo costo e inclusivo para la gestión sostenible del recurso hídrico (Lem Tech).

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es: *Continuar posicionando a FIA como un actor relevante en el sistema regional de innovación.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Fortalecer y crear lazos con nuevas autoridades regionales (Gore, Core y Seremía) y mantener la difusión de las acciones de FIA en el territorio a través del convenio establecido con La Quinta Emprende.

<sup>80</sup> PYT-2018-0720, PYT-2019-0741, PYT-2020-1423 y PYT-2021-0567.

- **Servicio de Incentivo Financiero:** Explorar alternativas de convenios orientados a promover la innovación en los ámbitos de agregación de valor, eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático.
- **Servicio de Capacitación:** Ejecutar cursos de formulación de proyectos de innovación y en ámbitos técnicos prioritarios para la región, y activar el Programa SaviaLab.
- **Servicio de Redes:** Mantener alianzas Perfruts y Red Futuro Técnico, mantener la participación en Nodo CIV-VAL, y ejecutar talleres de vinculación temáticos en torno al Desafío estratégico de Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático, tema prioritario para la Región.
- **Servicio de Información:** Continuar fomentando la visita a las plataformas de información de FIA, a través de charlas que den a conocer la oferta de este servicio a los actores del ecosistema regional.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, dado que se considera a este como un socio estratégico relevante, se coordinará una presentación del rol de FIA y su acción en el territorio tanto a las nuevas autoridades regionales como a los equipos técnicos de DIFOI. Además, se realizarán gestiones para lograr la participación de FIA en el comité regional de CTCl.

### 3.4.7 Metropolitana

A cargo de la representante macrozonal Carolina Fuentes. El año 2018, esta región se presentó con una necesidad de priorización de acciones similares a la de la región de Valparaíso. Esto, debido a la gran cantidad de acciones ya efectuadas por FIA en este territorio que derivaron en la necesidad de, primero, dar a conocer lo ya hecho y activarlo entre las diferentes redes disponibles del ecosistema regional.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (Gabinete del agro, Comité Directivo del PTI-Hortícola y Mesa hortícola Regional).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 447% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes en un 60% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se adjudicaron 105 proyectos en total, y se impulsaron tres iniciativas estratégicas <sup>81</sup> .
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron tres versiones del Programa SaviaLab (con 294 estudiantes, y 26 docentes y directivos involucrados). Se capacitó a 54 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 39 jóvenes innovadores. Además, se formó en innovación y formulación de

<sup>81</sup> PYT-2021-0563, PYT-2021-0564 y PYT-2021-0667.

	proyectos a 32 jóvenes y 110 adultos, y en cursos temáticos a 105 adultos través del “Programa de uso eficiente del recurso hídrico para la pequeña agricultura”.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación con foco en jóvenes, hortalizas y agrobiotecnología, a fin de fortalecer las redes entre actores locales del ecosistema de innovación (participaron 147 personas), y se firmó un acuerdo de alianza con el Programa Territorial Integrado Hortícola - Región Metropolitana (PTI Hortícola).
<b>Servicio de Información</b>	A través de este servicio se ejecutó el Estudio Diagnóstico del Potencial Apibotánico de la Comuna de Til Til; y se logró diagnosticar a 10 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando los planes de negocio de 2. Adicionalmente, 111.918 usuarios promedio visitaron OPIA, 126.970 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 47.342 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Desarrollo de un paquete tecnológico para el transporte de abejas en estado de hibernación para mejorar el acceso a mercados internacionales.
- ✓ Desarrollo de un biopesticida en base a hongos entomopatógenos para biocontrol y manejo integrado de la *Lobesia botrana* en vides. Este producto innovador en línea a una agricultura más sustentable ya fue transferido a BioNativa para su producción.
- ✓ Desarrollo de un sistema de manejo integrado con bajo impacto ambiental orientado a mitigar las poblaciones de la chinche pintada.
- ✓ Valorización de vinos chilenos mediante la determinación de su huella genética.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es: *Potenciar una mayor participación de las mipyme agro en los servicios FIA para el fomento de la innovación.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Fortalecer y crear lazos con nuevas autoridades regionales (Gore, Core y Seremía) y mantener la difusión de las acciones de FIA en el territorio.
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Explorar alternativas de convenios orientados a promover la innovación en los ámbitos de eficiencia hídrica, biodiversidad / servicios ecosistémicos y economía circular, temáticas priorizadas en el programa del Gobernador.

- **Servicio de Capacitación:** Ejecutar cursos de formulación de proyectos de innovación, mantener la ejecución del Programa SaviaLab y habilitar cursos técnicos en temáticas prioritarias para la Región.
- **Servicio de Redes:** Mantener alianza con PTI Hortícola, mantener y aumentar la articulación con asociaciones gremiales, y ejecutar talleres priorizados por temáticas de interés regional.
- **Servicio de Información:** Continuar fomentando la visita a nuestras plataformas de información a través de charlas que den a conocer la oferta de este servicio a los actores del ecosistema regional.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, dado que se le considera como un socio estratégico relevante, se coordinará una presentación del rol de FIA y su acción en el territorio tanto a las nuevas autoridades regionales como a los equipos técnicos de DIFOI. Además, se realizarán gestiones para lograr la participación de FIA en el comité regional de CTCl.

### 3.4.8 O'Higgins

A cargo del representante macrozonal Robert Giovanetti. El año 2018 se reconoció que existía una estrecha relación con el Gore y una larga cartera de iniciativas ejecutadas en la región. Por lo mismo, el desafío con este territorio tenía más bien que ver con participar en la construcción de la Estrategia Regional de Innovación dada la importante contribución del agro al PIB regional y, una vez que estuviera la estrategia desarrollada, ayudar a implementar acciones presentes en ella. Asimismo, en esta región se planteó la oportunidad de instalar el vínculo investigación-empresa más fuertemente que en otros territorios, por las características de los usuarios actuales y potenciales de FIA en esa región, para fortalecer el ecosistema de innovación.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se instaló a FIA como actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (participación en desarrollo e implementación Estrategia Regional de Desarrollo, gabinete del agro, participación activa en actividades del ecosistema de innovación, mesas estratégicas regionales como la Hortícola y participación en la elaboración del Plan de Adaptación al Cambio Climático para el sector Silvoagropecuario).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 525% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes en un 217% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se adjudicaron 19 proyectos en total, y se impulsaron 3 iniciativas estratégicas <sup>82</sup> . Además, se firmó un nuevo convenio con el Gobierno

<sup>82</sup> PYT-2021-0639; PYT-2021-0661; PYT-2020-1417

	Regional para desarrollar instrumentos de innovación por un total de \$732.900.000.
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se capacitó a 31 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz con fondos Minagri y 84 jóvenes rurales con fondos regionales; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 7 jóvenes innovadores. Además, se formó en innovación y formulación de proyectos a 6 jóvenes y 61 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación, con 64 asistentes.
<b>Servicio de Información</b>	5.427 usuarios promedio visitaron OPIA, 5.333 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 2.159 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA. Asimismo, a través de este servicio se llevó a cabo un diagnóstico de capacidades en emprendimiento e innovación en liceos técnico-profesionales de la región, con este insumo se espera durante el 2022 conseguir recursos Gore para desarrollar SaviaLab.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Desarrollo de soluciones técnicas de manejo sustentable de suelos, agua y cultivos, para enfrentar los efectos del cambio climático de la pequeña agricultura en el área de secano de la región de O`Higgins.
- ✓ Farmhability: Desarrollo de modelo de negocios inclusivo para la comercialización de hortalizas de especialidad a través de la inserción laboral de personas en situación de discapacidad.
- ✓ Identificación genética de alta resolución de especies frutales de importancia económica a través de la implementación de una técnica biotecnológica basada en qPCR-HRM.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Contribuir a fortalecer la interacción del ecosistema de innovación, para aumentar la capacidad de innovación de los jóvenes, empresas agroindustriales, Mipyme y CTI, siguiendo los lineamientos estratégicos de la fundación y de la región de O`Higgins.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **Servicio de Incentivo Financiero:** Entregar lineamientos estratégicos ministeriales e institucionales, dar a conocer la planificación anual de los instrumentos FIA, y apoyar en la creación y formulación de instrumentos. Además, seguir orientando de buena forma a los ejecutores FIA, para que desarrollen propuestas coherentes a los instrumentos.
- **Servicio de Capacitación:** Apoyar en las diferentes actividades que fomentan la generación de conocimientos, habilidades y actitudes en torno a la innovación y emprendimiento en niños, jóvenes y adultos. En específico, se considera muy

importante que se siga desarrollando capacitación en emprendimiento e innovación en una etapa temprana.

- **Servicio de Redes:** Apoyar en la creación y mantención de vínculos, alianzas, red de innovadores, a través de diversas actividades, dado que se considera como fundamental seguir potenciando el ecosistema de innovación en esta región. Además, se deben buscar socios estratégicos para desarrollar alianzas de colaboración.
- **Servicio de Información:** Informar y entregar material disponible, apoyar en consultas generales y orientación a los usuarios, apoyar en talleres de plataformas FIA (CTI), apoyar con la difusión de las actividades regionales, y mantener informada a la región de la programación de actividades.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se espera mantener un diálogo permanente y participar en la construcción e implementación de estrategias o políticas sectoriales o de innovación en la región. Además, se espera coordinar los concursos con finalidad de no duplicar financiamiento, analizar la pertinencia con las propuestas FIC-R y FNDR con los profesionales antes de enviar al concurso, así como mantener informados a los profesionales del Gore sobre los avances de los convenios. Adicionalmente se espera apoyar en todo lo requerido desde el Gore (información de rubros, estado del arte, evaluaciones, entre otros) y entregar material técnico y de difusión a sus profesionales para que estén al tanto de las acciones de FIA.

### 3.4.9 Maule

A cargo del representante macrozonal Robert Giovanetti. El año 2018, en esta región se presentó la necesidad de priorizar acciones similares a la de la región de O'Higgins. Esto, debido a la buena relación con el Gore y a la gran cantidad de acciones ya efectuadas por FIA en este territorio. Por lo anterior, el desafío en este territorio se orientó a participar en la construcción e implementación de la Estrategia Regional de Innovación dada la importante contribución del agro al PIB regional; además de fortalecer las redes investigación-empresa y la relación con las diferentes asociaciones gremiales. En esta región, al tener un ecosistema de innovación más consolidado, era necesario seguir participando en estas actividades, ya que FIA es un actor relevante.

#### Resultados 2019-2021

<p><b>A nivel transversal</b></p>	<p>Se fortaleció el rol de FIA como actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (participación en diagnóstico, desarrollo e implementación de la Estrategia Regional de Desarrollo, gabinete del agro, participación activa en actividades del ecosistema de innovación, mesas estratégicas regionales como Mesa MaulE+i, evaluador especializado del Gore en concursos FIC-R y participación en la elaboración del Plan de Adaptación al Cambio Climático para el sector Silvoagropecuario).</p>
-----------------------------------	--

<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 218% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes en un 250% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se adjudicaron 31 proyectos en total, y se impulsaron 4 iniciativas estratégicas <sup>83</sup> .
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron tres versiones del Programa SaviaLab (con 215 estudiantes, y 30 docentes y directivos involucrados). Además, se capacitó a 101 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 12 jóvenes innovadores. Asimismo, se formó en innovación y formulación de proyectos a 20 jóvenes y 80 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación entre actores locales (con 147 asistentes) y se realizaron 45 acciones en alianza con distintos actores. Esto demuestra la gran participación de FIA con el ecosistema de innovación de esta región.
<b>Servicio de Información</b>	A través de este servicio, 6.958 usuarios promedio visitaron OPIA, 7.243 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 3.269 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Tecnología de polinización artificial para huertos frutícolas mediante vehículos aéreos no tripulados (VANT).
- ✓ Indicadores nutricionales y agroclimáticos para la producción de cerezas de alta calidad bajo cubiertas plásticas.
- ✓ Desarrollo de la primera variedad de arroz negro chileno de alta capacidad antioxidante para la elaboración de snacks saludables.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Contribuir a aumentar la capacidad de innovación de los jóvenes, empresas agroindustriales y mipyme, siguiendo los lineamientos estratégicos de la Fundación y de la región del Maule.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **Servicio de Incentivo Financiero:** Entregar lineamientos estratégicos ministeriales e institucionales, dar a conocer la planificación anual de los instrumentos FIA, y apoyar en la creación y formulación de instrumentos; con el fin de seguir siendo una de las regiones que más participa y se adjudica propuestas en convocatorias FIA.

<sup>83</sup> PYT-2018-0713; PYT-2018-0721; PYT-2020-1417; PYT-2021-0662

- **Servicio de Capacitación:** Apoyar en las diferentes actividades que fomentan la generación de conocimientos, habilidades y actitudes en torno a la innovación y emprendimiento en niños, jóvenes y adultos. Seguir desarrollando el Programa de uso eficiente del recurso hídrico para la pequeña agricultura y Savialab.
- **Servicio de Redes:** Apoyar en la creación y mantención de vínculos, alianzas, red de innovadores, a través de diversas actividades. Fortalecer redes con programas estratégicos regionales.
- **Servicio de Información:** Informar y entregar material disponible, apoyar en consultas generales y orientación a los usuarios, apoyar en talleres de plataformas FIA (CTI), apoyar con la difusión de las actividades regionales y mantener informada a la región de la programación de actividades.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se espera mantener el diálogo permanente y seguir participando en el diagnóstico de Estrategia Regional de Desarrollo, así como participar en la construcción e implementación de estrategias o políticas sectoriales o de innovación en la región. Además, se espera coordinar los concursos con finalidad de no duplicar financiamiento, analizar la pertinencia con las propuestas FIC-R-FNDR con los profesionales antes de enviar al concurso, así como mantener informados a los profesionales del GORE sobre los avances de los convenios. Adicionalmente se espera apoyar en todo lo requerido desde el Gore (información de rubros, estado del arte, evaluaciones, entre otros), y entregar material técnico y de difusión a sus profesionales para que estén al tanto de las acciones de FIA.

### 3.4.10 Ñuble

A cargo del representante macrozonal Gonzalo Rueda. Debido a que ésta era una nueva región, el año 2018 se presentó como primera necesidad llevar a cabo diferentes acciones de presentación de FIA en el territorio. De esta manera, se concluyó que no sólo era necesario trabajar con el Gore sino también con las diferentes asociaciones gremiales y empresas vinculadas al agro.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (gabinete del agro y diversas mesas estratégicas regionales).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar de 0 a 30 la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes de 0 a 16 en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se adjudicaron 2 proyectos en total, y se impulsaron 4 iniciativas estratégicas <sup>84</sup> .

<sup>84</sup> PYT-2019-0742; PYT-2020-1426; PYT-2021-0643; PYT-2021-0670

<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron diferentes versiones del Programa SaviaLab (con 33 estudiantes, y 3 docentes y directivos involucrados). Además, se capacitó a 72 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 1 joven innovador. Además, se formó en innovación y formulación de proyectos a 2 jóvenes y 38 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación con 133 asistentes.
<b>Servicio de Información</b>	Se diagnosticaron 7 cooperativas relacionadas con el sector y se está trabajando en la elaboración de 4 planes de negocio; además, 625 usuarios promedio visitaron OPIA, 864 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 189 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Desarrollo de una fibra dietaria con características funcionales para consumo humano como alternativa de diversificación y sofisticación de la industria remolachera.
- ✓ Implementación del modelo Food Hub, para el fortalecimiento y optimización del proceso productivo y de comercialización del sector castaño.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es: *Posicionar a FIA como actor relevante dentro del ecosistema innovación en la Región.* Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Activar los cuatro servicios FIA, porque cumplen un rol fundamental para el logro del nuevo propósito.
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Utilizar el instrumento Desafíos de Innovación como herramienta para resolver problemáticas del sector productivo regional, potenciando la articulación público-privada.
- **Servicio de Capacitación:** Mantener los cursos de formulación para potenciar la innovación en las PYME del sector y mejorar la bajada de recursos al sector privado. Además, se espera ampliar la participación de establecimientos educacionales en el Programa SaviaLab.
- **Servicio de Redes:** Seguir articulando al sector público y privado para buscar soluciones reales y vigentes a los actuales desafíos del sector; y potenciar la participación en talleres por parte del sector productivo.
- **Servicio de Información:** Potenciar las diferentes líneas de trabajo del servicio para entregar herramientas para la toma de decisiones.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se espera mantener una relación cercana, de apoyo mutuo y donde las autoridades y profesionales de la región participen de las decisiones con el fin de ser un aliado estratégico.

### 3.4.11 Biobío

A cargo del representante macrozonal Gonzalo Rueda. La región de Biobío corresponde a un territorio donde FIA ha realizado gran cantidad de acciones. Por lo mismo, el año 2018 se hizo necesario llevar a cabo una revisión de las acciones ya efectuadas para, en base a evidencia, fortalecer el trabajo en el territorio.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (gabinete del agro y diversas mesas estratégicas regionales).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar la participación de jóvenes en un 183% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, y se adjudicaron 18 proyectos en total.
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron tres versiones del Programa SaviaLab (con 138 estudiantes, y 12 docentes y directivos involucrados). Además, se capacitó a 64 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 3 jóvenes innovadores. Además, se formó en innovación y formulación de proyectos a 14 jóvenes y 46 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación con 45 asistentes.
<b>Servicio de Información</b>	Se diagnosticaron 16 cooperativas relacionadas con el sector y se está trabajando en la elaboración de 7 planes de negocio; además, se detectó que 12.155 usuarios promedio visitaron OPIA, 12.413 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 4.985 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

#### Iniciativas más relevantes

- ✓ Valoración de residuos agroindustriales mediante el desarrollo de eco-tableros no estructurales.

#### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Contribuir a aumentar la capacidad de innovación de las mipyme del sector silvoagropecuario.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Activar los cuatro servicios FIA, porque cumplen un rol fundamental para el logro del nuevo propósito.
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Utilizar el instrumento Desafíos de Innovación como herramienta para resolver problemáticas del sector productivo regional, potenciando la articulación público-privada.
- **Servicio de Capacitación:** Mantener los cursos de formulación para potenciar la innovación en las PYME del sector, poniendo foco en las provincias agrícolas de la región.
- **Servicio de Redes:** Seguir articulando al sector público y privado para buscar soluciones reales y vigentes a los actuales desafíos del sector; y potenciar la participación en talleres por parte del sector productivo.
- **Servicio de Información:** Potenciar las diferentes líneas de trabajo del servicio para entregar herramientas para la toma de decisiones. Adicionalmente se difundirá el servicio en la ciudad de Los Ángeles.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se buscará crear una relación cercana y de confianza con el nuevo equipo de jefes de división, Gobernador y CORE, para posicionar a FIA como un actor relevante dentro del ecosistema de innovación.

### 3.4.12 La Araucanía

A cargo del representante macrozonal José Rùth. El año 2018, esta región estaba avocada a elaborar un plan de Gobierno con una serie de medidas para desarrollar y traer paz a la región. Por lo anterior, el accionar de FIA en este territorio debía enmarcarse en las propuestas de este plan. En consecuencia, dentro de las primeras acciones a llevar a cabo estaba la presentación de la performance de FIA en el territorio, la generación de una estrategia de trabajo conjunto con la región y la generación y fortalecimiento de las redes presentes en el territorio.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (gabinete del agro y diversas mesas estratégicas regionales).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 31% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes en un 375% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, y se adjudicaron 50 proyectos en total. Además, se logró levantar tres convocatorias regionales incorporando 32 iniciativas FIC-R, las cuales son ejecutadas por productores y empresas del territorio. Además, se adjudicaron 8 PYT que están siendo ejecutados por jóvenes innovadores, universidades, INIA y empresas de la región; y

	se impulsaron tres iniciativas <sup>85</sup> estratégicas las cuales están directamente relacionados con el Plan de Gobierno.
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron tres versiones del Programa SaviaLab (con 279 estudiantes, y 27 docentes y directivos involucrados). Además, se capacitó a 111 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 9 jóvenes innovadores. Asimismo, se formó en innovación y formulación de proyectos a 22 jóvenes y 109 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación para el fortalecimiento de redes entre actores locales logrando la asistencia de 80 personas, y se formalizó una alianza con Incubatec-UFRO, así como también se participa de manera activa de la mesa ecosistema emprendimiento e innovación de La Araucanía.
<b>Servicio de Información</b>	Se diagnosticaron 106 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando los planes de negocio de 39; además, 10.539 usuarios promedio visitaron OPIA, 8.952 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 3.392 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Vitagurt Pro, sustituto vegetal de yogurt alto en proteínas a base de Lupino Ultraprot
- ✓ En la línea de la adaptación al cambio climático, destacan dos proyectos de introducción de nuevos cultivos a la región. Uno es el fomento de la reconversión a sistemas frutícolas, a través de la plantación de almendros y castaños. El otro, es la introducción del azafrán a la Araucanía, como alternativa productiva sustentable para las comunidades mapuches.
- ✓ Para el apoyo de pequeños productores de alimentos, se creó Agrokit, una caja de herramientas que orienta sobre los procesos normativos sanitarios, inocuos y tributarios para la formalización y crecimiento de emprendimientos agroalimentarios.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *FIA como articulador productivo*.

<sup>85</sup> “Incremento de la competitividad agrícola en La Araucanía, mediante el fomento de la reconversión de sistemas tradicionales a sistemas frutícolas” (ejecutada por INIA Carillanca); “Caja de herramientas facilitador de información para la orientación y guía de los procesos normativos sanitarios, inocuos y tributarios para la formalización y crecimiento de emprendimientos agroalimentarios, denominado AGROKIT” (ejecutado por la Universidad Católica de Temuco, asociada a ACHIPIA, Seremía de Agricultura e INDAP); y “Desarrollo de un modelo piloto para el aseguramiento de la inocuidad en alimentos agroprocesados de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) de la Región de La Araucanía” (ejecutado por la Universidad Católica de Temuco, asociada a la Seremía de Agricultura).

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Difundir iniciativas ya ejecutadas, diferenciadas por rubro y hacer coincidir con los grupos de interés a cada parte del territorio; participar de la mesa del ecosistema de innovación en la región; y vincular a las iniciativas exitosas en ejecución de la región con la mesa de ecosistema.
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Mostrar los programas FIA al Gore con foco en la creación de competencias, con énfasis en línea jóvenes innovadores.
- **Servicio de Capacitación:** Ampliar la participación de establecimientos educacionales al programa SaviaLab y mantener los cursos de formulación de proyectos de innovación.
- **Servicio de Redes:** Desarrollar talleres con foco en los liceos TP agrícola de la región, diferenciado por provincia, y desarrollar talleres de futuro dirigido a los participantes de la mesa del ecosistema de innovación.
- **Servicio de Información:** Dar a conocer el quehacer de FIA en temas de interés a través de charlas técnicas, para rubros priorizados.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se buscará consolidar una relación de confianza con el GORE, con foco en las líneas de trabajo de capacitación.

### 3.4.13 Los Ríos

A cargo del representante macrozonal José RÜth. El año 2018, esta región planteaba un desafío diferente en relación con las otras debido a que, si bien existe un interesante capital humano disponible para innovar en el territorio, son pocos los usuarios históricos y actuales de iniciativas FIA. Por lo mismo, no sólo se consideró necesario fortalecer la relación con el Gore y dar cuenta de la performance de FIA, sino también robustecer el trabajo con redes regionales para con ello poder aumentar el número de nuevos usuarios.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (gabinete del agro y diversas mesas estratégicas regionales) y, como consecuencia de esto, se levantó el convenio FICR “Red para la innovación silvoagropecuaria de la región de Los Ríos”. A través de este convenio FIA, junto al Gore y la Universidad Austral, se unieron esfuerzos para crear el primer sistema territorial de innovación agroalimentaria del país.
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 183% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes en un 500% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se

	adjudicaron 20 proyectos en total y, además, se impulsaron dos iniciativas estratégicas para la región <sup>86</sup> .
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron tres versiones del Programa SaviaLab (con 91 estudiantes, y 9 docentes y directivos involucrados). Además, se capacitó a 11 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 3 jóvenes innovadores. Asimismo, se formó en innovación y formulación de proyectos a 4 jóvenes y 41 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación con un total de 108 asistentes, y se formalizó una alianza con el CFT Estatal de Los Ríos y se participa activamente de la mesa de ecosistema de innovación en Los Ríos.
<b>Servicio de Información</b>	Se diagnosticaron 24 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando los planes de negocio de 18; además, 3.935 usuarios promedio visitaron OPIA, 3.564 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 1.323 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Programa de innovación y creación de valor en los sectores agropecuario, alimentario y forestal de la Región de Los Ríos (Gore, FIA, U.Austral). Se logró conformar, en conjunto con varios actores del ecosistema de innovación de la región, un modelo de gobernanza colaborativo en donde se tomaron en conjunto decisiones en cuanto a que acciones tomar para potenciar los rubros indicados (ovinos y hortalizas) y se conformaron varios de núcleos de cooperación con los productores para responder sus principales inquietudes. En el marco de este programa, se habilitó la Estación de Innovación Territorial de Mafil.
- ✓ Contribución a un sistema de vigilancia en la región a través de una nueva herramienta para el diagnóstico de Fiebre Q en bovinos
- ✓ Desarrollo de híbridos naturales de Roble x Raulí para diversificar la oferta de especies forestales con potencial de adaptación a diversos sitios, que contribuyan a mitigar los efectos del cambio climático y mejoren la resiliencia de los ecosistemas productivos.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Ser un participante activo de la red de colaboración para la innovación en la región.*

<sup>86</sup> “Generación de una nueva opción de forestación utilizando híbridos de Roble x Raulí, como alternativa de alta productividad y adaptación sustentable frente a escenarios de cambio climático. Etapa II” y “Experiencia piloto para la propagación de hongos silvestres comestibles en bosque nativo de la Comuna de Panguipulli, Región de Los Ríos”.

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **Servicio de Incentivo Financiero:** Gestionar en conjunto con el Gore y, en base a las brechas que se detecten en el trabajo del convenio “Red para la innovación silvoagropecuaria de la región de Los Ríos”, levantar un convenio regional para implementar instrumentos FIA específicos para el territorio. Adicional a ello, presentar a la red de innovación el trabajo de las iniciativas que se encuentran en ejecución.
- **Servicio de Capacitación:** Activar todas las líneas de trabajo del servicio, a nivel de escolares, jóvenes y adultos.
- **Servicio de Redes:** Mantener los talleres en la región y mantener la articulación con los servicios del agro como también con las universidades.
- **Servicio de Información:** Dar a conocer el quehacer de FIA en temas de interés a través de charlas técnicas, para rubros priorizados.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se buscará mantener una relación fluida, ya que para el GORE la Fundación es un aliado estratégico para materializar el sueño regional de la Red de colaboración para la innovación.

### 3.4.14 Los Lagos

A cargo del representante macrozonal Leonardo Russo. Si bien en esta región FIA había ejecutado diversidad de iniciativas, el año 2018 se consideró necesario presentar al GORE el desempeño de la Fundación para, en conjunto, definir un plan de acción para fomentar la innovación en el agro. En base a lo anterior, surgió como una necesidad empezar a activar las redes en el territorio, rediseñar los instrumentos FIA con foco y sentido de realidad para con el territorio, y difundir nuestro accionar.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se instaló a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (Gabinete del agro y diversas mesas estratégicas regionales).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 308% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes en un 230% en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, se adjudicaron 9 proyectos en total, y se impulsaron dos iniciativas estratégicas <sup>87</sup> .
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron tres versiones del Programa SaviaLab (con 256 estudiantes, y 30 docentes y directivos involucrados). Además, se

<sup>87</sup> "Balance de carbono como hoja de ruta para la generación de sistemas productivos agropecuarios carbonos neutrales (BC-Agri)" (ejecutada por INIA Remehue) y "Algas marinas como aditivo para alimentos de rumiantes, orientado a disminuir la liberación de metano reduciendo el calentamiento global" (ejecutada por Universidad Santo Tomas).

	capacitó a 43 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 4 jóvenes innovadores. Asimismo, se formó en innovación y formulación de proyectos a 6 jóvenes y 94 adultos.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación con 90 asistentes y se formalizó una alianza con Instituto profesional Agrario Adolfo Matthei.
<b>Servicio de Información</b>	Se diagnosticaron 34 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando los planes de negocio de 13. Además, 8.756 usuarios promedio visitaron OPIA, 7.277 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 2.605 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Golden Wasabi - Primer exportador de Wasabi fresco y subproductos de valor agregado en Latinoamérica a través un nuevo método de producción.
- ✓ Balance de carbono como hoja de ruta para la generación de sistemas productivos agropecuarios carbonos neutrales (BC-Agri).
- ✓ Algas marinas como aditivo para alimentos de rumiantes, orientado a disminuir la liberación de metano reduciendo el calentamiento global.

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Posicionar a FIA como socio estratégico del Gore y Core.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **Servicio de Incentivo Financiero:** Gestionar con Gore - Core un convenio regional para implementar Instrumentos FIA específicos para el territorio, priorizando los rubros estratégicos de la región.
- **Servicio de Capacitación:** Mantener cursos de innovación y en formulación de proyectos a potenciales usuarios e investigadores de CT y universidades; y mantener concurso Savialab en el territorio.
- **Servicio de Redes:** Mantener los talleres en la región, fortalecer la vinculación con los actores del ecosistema y mantener la articulación con los servicios del agro y las universidades.
- **Servicio de Información:** Dar a conocer el que hacer de FIA a través de la difusión a potenciales usuarios FIA, realizar charlas técnicas en el territorio por expertos vinculados a los rubros, y gestionar en medios locales difusión a través de columnas de opinión.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se buscará concretar un potencial convenio de asignación directa con la DIFOI, el cual se espera ejecutar en el primer semestre del 2022.

### 3.4.15 Aysén

A cargo del representante macrozonal Leonardo Russo. Al igual que la región de O'Higgins, el año 2018 se consideró a Aysén como una región activa en procesos de innovación pese a las particularidades de su clima y territorio. Por lo anterior, se planteó como desafío para esta región crear redes con asociaciones de productores y diferentes instituciones con el propósito difundir el accionar de FIA y, con ello, aumentar la presencia de esta región en la cartera de iniciativas de la Fundación.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se instaló a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (Gabinete del agro y diversas mesas estratégicas regionales).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar de 0 a 13, la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes de 0 a 13 en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, y se adjudicaron 4 proyectos en total.
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se efectuaron diferentes versiones del Programa SaviaLab (con 25 estudiantes, y 4 docentes y directivos involucrados). Además, se capacitó a 51 jóvenes rurales en el marco de la convocatoria Mi Raíz; y se formó en innovación y formulación de proyectos a 18 adultos, y en cursos temáticos a 1 adulto.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron Encuentros de vinculación con 62 asistentes y se formalizó una alianza con Inhub del Instituto Nacional de la Juventud.
<b>Servicio de Información</b>	Se llevó a cabo el estudio estratégico denominado "Prospección para la evaluación de la prefactibilidad técnico - económica del cultivo in situ de musgo <i>Sphagnum</i> en la Región de Aysén, Chile" (ejecutada por INFOR), se diagnosticaron 2 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando 2 planes de negocio. Además, 1.314 usuarios promedio visitaron OPIA, 934 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 626 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

#### Iniciativas más relevantes

- ✓ Manejo agrícola del calafate con enfoque agroindustrial, con plantas genéticamente seleccionadas y bajo condiciones climáticas cambiantes
- ✓ Producción de vino en Chile Chico y Puerto Ibáñez, el más austral del mundo.

## Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Fortalecer a FIA como un actor relevante en el sistema regional de innovación.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **Servicio de Incentivo Financiero:** Gestionar con Gore - Core un convenio regional para implementar Instrumentos FIA específicos para el territorio, priorizando los rubros estratégicos de la Región.
- **Servicio de Capacitación:** Mantener cursos de innovación y en formulación de proyectos a potenciales usuarios e investigadores de CT y universidades; y mantener concurso Savialab en el territorio y capacitar a nuevos docentes.
- **Servicio de Redes:** Mantener los talleres en la región, y mantener la articulación con los servicios del agro y las universidades.
- **Servicio de Información:** Realizar charlas técnicas en el territorio por expertos vinculados a los rubros, y gestionar en medios locales difusión a través de columnas de opinión.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se buscará concretar un convenio vía FIC-R.

### 3.4.16 Magallanes

A cargo de la representante macrozonal Paula Orellana. Esta región es similar a Arica y Parinacota en términos de que el año 2018 se consideró que, primero, era necesario partir trabajando con el GORE para llevar a cabo una construcción conjunta del trabajo a realizar. En función de esto, se planificó diseñar instrumentos, focalizar el esfuerzo, dar a conocer a FIA y difundir el accionar de la Fundación en el territorio. Lo anterior, debido a que se consideró que en esta región existe espacio de trabajo y nuevas acciones por explorar y llevar a cabo.

#### Resultados 2019-2021

<b>A nivel transversal</b>	Se logró instalar a FIA como un actor relevante en diferentes instancias regionales de planificación (participación en actualización de Estrategia Regional de Desarrollo, Gabinete del agro y diversas mesas estratégicas regionales), trabajo que se vio reflejado con la aprobación técnica RS de un Convenio Seremi-FIA con el Gore, por un total de MM\$578 (Fondema).
<b>Servicio de Incentivo Financiero</b>	Se logró aumentar en un 200% la cantidad de postulaciones a convocatorias nacionales, se aumentó la participación de jóvenes de 0 a 10 en la Convocatoria Nacional de Jóvenes Innovadores, y se logró adjudicar 2 PYT a través de la Convocatoria Nacional, ejecutar

	una iniciativa estratégica por medio del instrumento Desafío de Innovación (Mejora de las condiciones de competitividad de la lana y su comercialización en mercados extranjeros- Región de Magallanes) <sup>88</sup> y apoyar la ejecución de un proyecto Mi Raíz (Germinación Eficiente) <sup>89</sup> que ha sido muy valorado en la región.
<b>Servicio de Capacitación</b>	Se formó en innovación y formulación de proyectos a 10 jóvenes y 18 adultos; y se formó en emprendimiento y gestión de negocios a 1 joven innovador.
<b>Servicio de Redes</b>	Se efectuaron encuentros de vinculación con 82 asistentes.
<b>Servicio de Información</b>	Se llevó a cabo el estudio “Zonificación de la aptitud productiva de las principales áreas agropecuarias en la región de Magallanes en el contexto de escenarios de cambio climático” ejecutado por Ciren <sup>90</sup> . Además, a través de este Servicio se diagnosticaron 3 cooperativas relacionadas con el sector y se están elaborando 2 planes de negocio. Por último, 4.257 usuarios promedio visitaron OPIA, 7.143 usuarios promedio visitaron la Biblioteca Digital y 2.039 usuarios promedio visitaron el sitio web de FIA.

### Iniciativas más relevantes

- ✓ Pastoreo Regenerativo Modificado (PRVM): Modelo para la recuperación y sustentabilidad de praderas degradadas y ganadería en la región

### Plan 2022-2025

A partir de lo anterior, el nuevo propósito del trabajo en la región es *Posicionar a FIA en la región como un actor relevante del ecosistema de innovación del sector para fomentar la innovación como respuesta a las problemáticas y desafíos regionales.*

Para cumplir con esto, la propuesta de trabajo para el período 2022-2025 buscará:

- **A nivel transversal:** Generar vínculo con el Gore con el objetivo de establecer convenios regionales que permitan instalar capacidades en el ámbito de la innovación y fomentar su uso para impulsar la competitividad del sector regional, y acercar los servicios de FIA a los potenciales usuarios para ampliar la red de innovación regional.
- **Servicio de Incentivo Financiero:** Generar vínculo con el Gore con el objetivo de levantar recursos para convenios regionales.

<sup>88</sup> PYT-2021-0653

<sup>89</sup> PYT-2019-0441

<sup>90</sup> EST-2020-1415

- **Servicio de Capacitación:** Fomentar el desarrollo de capacidades y conocimientos de innovación en productores y emprendedores, a través de las distintas líneas de trabajo del servicio.
- **Servicio de Redes:** Generar instancias de vinculación para potenciar el trabajo asociativo y colaborativo para la ejecución de iniciativas de innovación regional.
- **Servicio de Información:** Articular al sector productivo, investigación y academia, para disponibilizar estudios e información prospectiva y habilitante.

Respecto de la relación de FIA con el Gore, se buscará crear una vinculación con mirada de socio estratégico para el impulso de la productividad y competitividad del sector en la región. Para esto, se llevará a cabo una presentación FIA al Gobernador y Core, además de sostener una reunión de trabajo con jefes de DIFOI y Diplader, para asegurar la participación de FIA en comité de CTCl.

### 3.4.17 Aprendizajes transversales a nivel regional

Finalmente, y en relación con trabajo realizado por FIA en cada una de las regiones de Chile, el equipo de macrozonales destaca la oportunidad que significa contar con desafíos estratégicos y cuatro servicios para el fomento de la innovación. Esto, debido a que, en función de la madurez sectorial y regional, es posible planificar una estrategia de intervención diferenciada y acorde a la realidad del territorio. Asimismo, el equipo valora el que exista un propósito de trabajo regional y que sea éste el que define qué servicios FIA se ponen primero a disposición del territorio.

## 3.5 Resultados a nivel de articulación

A continuación, se presentan los resultados del trabajo efectuado por FIA en el marco de su Modernización, a nivel de articulación con instituciones internacionales y nacionales. Estas últimas, tanto a nivel central como a nivel regional.

### 3.5.1 Internacional

Debido a la emergencia sanitaria producto de Covid-19, la cooperación internacional se vio afectada, por lo que el trabajo en esta línea se concentró en aquellos compromisos previamente establecidos. A continuación, se entrega el detalle del trabajo realizado:

- **Unión Europea:** El año 2018, al alero del programa HORIZONTE 2020, se firmó el Convenio H2020-INNOSUP-2016-2017, entre FIA y el Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (Idepa) y el Centro para el Desarrollo del Valle de Loire (Dev'Up). El objetivo de este convenio de colaboración era diseñar un programa exitoso de apoyo a la innovación para mipymes del sector agroalimentario de Chile.

Este convenio se ejecutó en cinco etapas: Aprendizaje entre las instituciones socias (Etapa 1), realización de una gira a España y Francia para conocer experiencias en terreno (Etapa 2), diseño de un programa de apoyo a la innovación para Mipymes del agro (Etapa 3), generación de recomendaciones para las agencias de apoyo a la innovación y el desarrollo (Etapa 4) y ejecución de un plan de difusión y explotación de resultados (Etapa 5).

En términos generales, el trabajo realizado permitió constatar que el diseño de programas e instrumentos públicos para el fomento de la innovación deben tomar una serie de consideraciones que van más allá del ámbito sectorial en el que se ejecutan<sup>91</sup>. En el caso de FIA, y de su proceso de transformación institucional, se constató como elementos claves:

- Poner el foco en el usuario: El diseño de la oferta pública debe hacerse entendiendo al usuario desde todas sus dimensiones.
- Política de innovación debe ser por misión: Se deben aunar los esfuerzos entre instituciones públicas y privadas para avanzar hacia la resolución de desafíos ambiciosos y comunes.
- Salir de la zona de confort: No dar por sentado el accionar institucional.
- Ciclo de Aprendizaje: Incluir esta metodología en el proceso de diseño de los instrumentos.
- Conformar equipos de trabajo diversos y con capacidad crítica: Para avanzar en una oferta pública alineada con las necesidades de la ciudadanía y de los territorios.

Las recomendaciones levantadas desde el trabajo con la Unión Europea fueron incorporadas, en su totalidad, en la Modernización de FIA.

- **OCDE:** FIA participa en la OCDE a través del programa de “Investigación Cooperativa: Sistemas Agrícolas y Alimentarios Sostenibles (CRP)”, que es parte del Committee for Agriculture<sup>92</sup>. La participación de FIA no ha sido constante desde lo técnico, por lo cual durante la administración 2018-2022 se trabajó en estructurar las oportunidades de articulación que abre este convenio.

La participación de FIA ocurre a través de la asistencia de su director ejecutivo en el encuentro anual de este programa (foro anual que se desarrolla en París durante un medio día en el mes de diciembre) y por medio del pago de la cuota asociada a la participación de Chile en CRP (que asciende a alrededor de 5.500 euros).

---

<sup>91</sup> Design option paper FIA (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Design option paper FIA)

<sup>92</sup> Documento FIA y su Relación con la OCDE (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\FIA y OCDE)

CRP existe desde el año 1979 para fortalecer el conocimiento científico y proporcionar información científica relevante y asesoramiento para ayudar en la toma de decisiones políticas futuras, relacionadas con el uso sostenible de los recursos naturales en las áreas de agricultura, alimentación, pesca y bosques.

Actualmente, CRP se concentra en amplios temas de investigación dentro de cada uno de los cuales existen áreas prioritarias de investigación. Actualmente, los temas vigentes son:

- ✓ **Tema 1:** La gestión del capital natural ayuda a garantizar la disponibilidad y la calidad de los recursos naturales.
- ✓ **Tema 2:** Fortalecer la resiliencia frente a múltiples riesgos en un mundo conectado a través de la investigación ayuda a anticipar y hacer frente a los impactos potenciales y reales en los sistemas agrícolas y la seguridad alimentaria.
- ✓ **Tema 3:** Las tecnologías transformadoras y la innovación permiten lograr un cambio radical.

Para lograr los objetivos antes planteados, CRP apoya con financiamiento:

- ✓ **Becas:** CRP financia proyectos de investigación a corto plazo para científicos individuales en otros países miembros de CRP.
- ✓ **Conferencias:** CRP patrocina conferencias y talleres internacionales para ayudar a mantener informados a los responsables políticos, la industria y el mundo académico sobre la investigación innovadora, los desarrollos científicos y las oportunidades.

En el marco del proceso de Modernización de FIA, se presentaron los ejes de trabajo a los representantes de OCDE y a ANID, institución nacional a cargo de realizar la difusión del concurso. Esto, con el propósito de enmarcar la postulación 2022 a los desafíos estratégicos declarados por FIA y, a través de ello, fortalecer la oferta de valor de los servicios de fomento a la innovación.

- **Red Innovagro:** FIA es el representante de Chile en esta red dependiente de IICA, que opera como un instrumento especializado en la promoción y gestión de la innovación agroalimentaria y el desarrollo de capacidades para consolidar la institucionalidad de la innovación, el relacionamiento y el fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de Innovación Agroalimentaria de los países representados a través de sus miembros. En la Red Innovagro participan 71 centros de investigación, instituciones del sector público, universidades, organismos empresariales, fundaciones, redes y sistemas regionales, organizaciones de la sociedad civil, sistemas nacionales, organismos internacionales e instituciones financieras de 15 países (12 de América y España, Holanda e Israel).

Durante la gestión 2018-2022, el director ejecutivo de FIA, Álvaro Eyzaguirre, participó como vicepresidente de la red y miembro del comité ejecutivo. Participó como expositor en los seminarios anuales de Lima - Perú (2018), Córdoba - España (2019) y virtuales (2020 y 2021). Además, fue jurado evaluador en los premios Innovagro 2018 y 2019.

- **Cork University:** FIA cuenta con un acuerdo de colaboración mutua con esta universidad irlandesa. En este marco, en 2018, María José Alarcón (EIA) estudió un magíster para especializarse en cooperativas agrícolas modernas, uno de los focos ministeriales.
- **Embajadas de Australia y Nueva Zelanda:** En el marco del relacionamiento de FIA con las embajadas de estos dos países referentes en términos de innovación agraria, la fundación fue invitada a participar en dos giras de acercamiento entre ambos países:
  - ✓ Australia: Programa organizado por la agencia de cooperación internacional del país, Austrade. Congreso de Innovación Agrícola Evoke y visita a universidades y centros tecnológicos en Sydney, Brisbane y Melbourne.
  - ✓ Nueva Zelanda: Programa organizado por la misma Embajada, en conjunto con INIA. Incluyó visitas a universidades y centros tecnológicos de innovación.

### 3.5.2 Nacional (nivel central)

A nivel central, la articulación se llevó a cabo en el marco del establecimiento de nuevos ministerios y políticas atingentes con la labor de FIA. A continuación, se detalla el trabajo realizado y los resultados alcanzados:

- **Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación:** Con la creación de este nuevo ministerio, no sólo se avanza en el reconocimiento de la importancia de la ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo de nuestro país, sino también se provee al Estado de una nueva institucionalidad que le permitirá a Chile insertarse exitosamente y de manera protagónica en la cuarta revolución industrial a través del mejoramiento de funciones, estructuras y procesos.

Como FIA es parte del Sistema Nacional de Innovación, durante esta administración se trabajó para oficializar a la Fundación dentro del organigrama de instituciones que ejecutan programas de innovación. Esto quedó reflejado en el Plan de Acción asociado a la Política Nacional de CTi 2020-2022<sup>93</sup>. En específico, las siguientes líneas de trabajo FIA están mencionadas en dicho documento:

<sup>93</sup> Disponible en: [https://www.minciencia.gob.cl/politicactci/documentos/Politica-Nacional-CTCI\\_Plan\\_Accion\\_Chile\\_2020.pdf](https://www.minciencia.gob.cl/politicactci/documentos/Politica-Nacional-CTCI_Plan_Accion_Chile_2020.pdf)

- ✓ Eje Vinculación - Vinculación con el Sistema Educacional: Programa de fomento de emprendimiento innovador en escuelas y liceos agrícolas. Esto considera: diagnósticos regionales, cursos y diplomados dirigidos a directivos y docentes, y ejecución del Programa SaviaLab.
- ✓ Eje Futuro - Anticipación: Programa alfabetización en futuro en el sector silvoagropecuario. Esto considera los Talleres de Futuro que FIA diseñó e implementó en distintas regiones de Chile, el año 2019.
- ✓ Eje Fortalecimiento - Innovación Empresarial: Desafíos de innovación (nuevo instrumento FIA), Proyectos de Innovación (PYT), Consultorías de Innovación (COC), Eventos de Innovación (EVR), Giras de Innovación (GIT) y Proyectos Emprendimiento Innovador - Jóvenes Innovadores (PYT -JOV).

Asimismo, se firmó un convenio de colaboración entre FIA y la Subsecretaría de MinCiencia para transferir y entregar datos e información relevante para ser sistematizada y publicada en el Observatorio del Sistema Nacional de CTCl. Esto, con el propósito de visualizar el aporte de FIA en el SNI y, con ello, permitir una mejor comprensión del Sistema, sus actores, las brechas existentes y las oportunidades para avanzar en las capacidades y producción de Chile en materias de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación.

- **Ministerio de Agricultura:** En este caso, el trabajo de articulación de FIA estuvo fuertemente orientado a acoplar a la Fundación a las distintas políticas, planes y programas sectoriales que se lideraron desde el Ministerio:
- ✓ **Política Nacional de Desarrollo Rural<sup>94</sup>:** Esta Política busca mejorar la calidad de vida y aumentar las oportunidades de las personas que viven en el mundo rural. Para esto, se propone un nuevo paradigma de desarrollo rural, sinónimo de oportunidades y no de atrasos. Lo que antes se relacionaba exclusivamente con agricultura y subdesarrollo, ahora es valorado como un espacio de oportunidades que contiene ciudades pequeñas, espacios poco densos, en un entorno natural, de alta interacción con el mundo urbano y múltiples posibilidades de actividad económica asociada a sus activos locales.

FIA, al igual que los otros servicios del Minagri, participó en la elaboración de esta Política. Gracias a ella, la Fundación podrá justificar la pertinencia de las líneas de trabajo asociadas a sus servicios habilitantes (en específico, aquellos relacionados con Capacitación y Redes).

---

<sup>94</sup> Disponible en: <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2020/08/DIARIO-OFICIAL-PNDR-DS19-2020.pdf>

- ✓ **Plan Nacional de Agricultura 4.0<sup>95</sup>**: En el marco del crecimiento sostenido de la agricultura nacional y con el propósito de facilitar la continuidad en el posicionamiento de Chile como productor y exportador de alimentos, surgió desde el propio Minagri, la necesidad de contar un Plan Nacional para el fomento de Agricultura 4.0.

La elaboración de este Plan fue liderada por FIA y se hizo con apoyo del Centro de Extensionismo Tecnológico (CET) Thinkagro, que es liderado por la Universidad de Talca a través de la Facultad de Ingeniería, cofinanciado por Corfo y co-ejecutado por Inacap sede Talca.

A partir del trabajo realizado, se acordó como visión al año 2030 que “El Agro 4.0 es reconocido como una herramienta de transformación para avanzar en el desarrollo sostenible de la agricultura chilena”. En consecuencia, el Plan presenta una serie de acciones necesarias para avanzar en el fomento del Agro 4.0 en Chile, que se organizan a nivel nacional y macrozonal, por ejes estratégicos.

- ✓ **Actualización Hoja de Ruta de Transforma Alimentos**: Transforma Alimentos (TA) es una iniciativa impulsada por Corfo y apoyada por el Ministerio de Agricultura que, a través de la coordinación y colaboración público-privada, busca potenciar el crecimiento sostenible de la industria chilena de alimentos.

Para esto, TA ha definido como objetivos estratégicos: aumentar el valor de las exportaciones alimentarias, diversificar las exportaciones alimentarias y sofisticar la oferta exportable.

TA se creó con un horizonte de 10 años que están plasmados en una Hoja de Ruta. Hoy, se encuentra en su quinto año de operación y su foco es ampliar la base de empresas innovadoras con potencial de internacionalización, a través de la difusión de oportunidades de mercado y colaboración para el desarrollo de nuevos negocios, fortalecimiento de sus capacidades y conexión con fuentes de financiamiento y otros actores de la industria para encontrar soluciones acordes a necesidades específicas.

En el marco de este trabajo, FIA firmó un convenio de colaboración con TA para aunar esfuerzos en el cierre de parte de las brechas identificadas en su actual Hoja de Ruta, las que a su vez están alineadas con el *desafío estratégico* de “Desarrollo de mercados innovadores”. En específico, la colaboración entre FIA y TA considera durante el año 2022: finalizar el traspaso al sitio web de TA, del minisitio con las capacidades de capital humano en I+D+i del sitio PIA+S, y terminar la actualización de la Hoja de Ruta de TA.

---

<sup>95</sup> Informe Final Plan nacional para el fomento de la agricultura 4.0 (\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Informe Final Agro 4.0)

- ✓ **Estrategia de Asociatividad para el sector Silvoagropecuario al 2030<sup>96</sup>:** Según el último Censo Silvoagropecuario (2007), el 93% de los agricultores corresponden a pequeños productores. En el mismo sentido, la información del Servicio de Impuestos Internos (SII), señala que el 98% de las empresas agrícolas corresponden a Mipyme, lo que hace evidentes los desafíos de volumen de producción, comercialización de sus productos, negociación dentro de la cadena de valor, acceso a economías de ámbito y escala, así como para el apalancamiento de capital. Frente a esto, la evidencia internacional muestra que la Asociatividad es una herramienta efectiva para hacer frente a la atomización en la actividad silvoagropecuaria.

En Chile existe una larga tradición a través de diferentes modelos asociativos. Por lo mismo, FIA y Odepa lideraron la construcción de esta estrategia, cuyo objetivo fue posicionar la asociatividad como un eje importante de trabajo público-privado para dar competitividad al sector silvoagropecuario.

Como resultado de este trabajo, se definió como visión que “La asociatividad se ha consolidado como un motor para el desarrollo sustentable de organizaciones pujantes, modernas e inclusivas que utilizando las oportunidades del mercado nacional y/o de exportación han mejorado la calidad de vida de las y los habitantes en los territorios”. Asimismo, se definieron una serie de objetivos estratégicos y líneas de acción para llevarla a cabo.

- ✓ **Actualización Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (sector silvoagropecuario)<sup>97</sup>:** Minagri, con el apoyo del Fondo Verde del Clima (FVC) y en asociación con la FAO como agencia implementadora, está actualizando el plan de Adaptación al Cambio Climático del Sector Silvoagropecuario (PANCC SAP). Este proyecto, planificado entre junio de 2020 y diciembre de 2022, busca garantizar el cierre las brechas identificadas en el plan anterior (2013-2018). Para ello, se definió la ejecución de una serie de etapas, que estarán a cargo de consultores contratados por FAO, cuyos resultados aportarán a la construcción del documento final, a saber: Proceso participativo; Priorización de medidas; Estimación de costos de acción/inacción; Estrategia de financiamiento; Sistema de seguimiento y monitoreo y Diálogos indígenas.

FIA ha participado desde un inicio en esta iniciativa, integrando el Subcomité Técnico liderado por Odepa que está compuesto además por otros miembros del Comité Intraministerial de Cambio Climático, CTICC, (Odepa, SAG, Conaf

<sup>96</sup> Disponible en: <https://www.odepa.gob.cl/seccion-destacados/estrategia-para-la-asociatividad-del-sector-silvoagropecuario-al-2030>

<sup>97</sup> Disponible en: <https://www.odepa.gob.cl/temas-transversales/plan-de-adaptacion-nacional-al-cambio-climatico-sector-silvoagropecuario>

y FIA). Este Subcomité asumió la tarea de elaborar el *concept note* del proyecto presentado por Odepa ante el Programa Readiness del FVC en 2019, agilizar la puesta en marcha del proyecto adjudicado, así como apoyar a la unidad de coordinación del proyecto en su trabajo de implementación (planificación, elaboración de documentos y términos de referencias de las diferentes consultorías).

A su vez, el CTICC que es parte de la unidad de gestión del proyecto, la cual tiene la responsabilidad de aprobar los principales productos finales generados por las consultorías del PANCC SAP.

Por otra parte, la estructura de gobernanza definida el año 2020 por el proyecto, consideró la creación de los Comités Técnicos Regionales de Cambio Climático (CTR-CC), constituidos por los Servicios de Minagri, con presencia en el territorio y un encargado/a de asuntos indígenas, cuando corresponda. Los nueve representantes regionales de FIA fueron nominados para integrar los CTR-CC desde fines del año 2020 para aportar al proceso de levantamiento de brechas para la futura implementación del PANCC SAP, así como a la identificación de actores relevantes para el proceso participativo. Varios de los representantes macrozonales de FIA participaron de los talleres multiactor del proceso participativo, realizados en cada una de las regiones, y en los cuales se determinaron las medidas y acciones para enfrentar la vulnerabilidad al cambio climático del sector silvoagropecuario de cada territorio regional.

- ✓ **Articulación de FIA con servicios Minagri:** Además de lo anterior, el trabajo de articulación de FIA con los otros servicios que son parte de MINAGRI, se vio reflejada en los siguientes resultados:
  - Nuevas declaraciones estratégicas de FIA: La necesidad de adaptar la agricultura chilena al cambio climático y la de hacer un uso eficiente del recurso hídrico se convirtió en uno de los *desafíos estratégicos* declarados por FIA. Esto, en el marco del trabajo efectuado entre FIA y Odepa.
  - Servicio de Incentivo Financiero: Se incluyó como criterio de evaluación en los diferentes instrumentos el grado de sustentabilidad de las propuestas y el aporte de la propuesta para el rubro en el que se enmarca. Esto, también en el marco del trabajo efectuado entre FIA y Odepa.
  - Servicio de Capacitación: A través de este servicio se llevaron a cabo diferentes acciones en colaboración con otros servicios del Minagri. Entre éstas, destacan la articulación junto a INIA para llevar a cabo el “Programa I+D en uso eficiente del recurso hídrico - Provincia de Melipilla” con fondos FICR de la Región Metropolitana. Gracias al éxito de esta iniciativa, FIA logró levantar fondos de otras regiones y desde la propia Subsecretaría de Agricultura para ampliar la cobertura del programa a las regiones de

Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana (otras zonas), O´Higgins, Maule y Ñuble.

Otra de las acciones efectuadas a través de este servicio se relaciona con los diferentes cursos y diplomados orientados a fomentar el modelo cooperativo en Chile. Este trabajo, que aún está en curso, se llevó a cabo al alero del Plan Nacional de Asociatividad “Más Unidos”, que es liderado por Odepa.

Finalmente, cabe destacar la articulación entre FIA y Ciren para definir el desafío específico que corporaciones, startups, estudiantes y académicos de Chile y Finlandia, buscaron resolver a través de Impacto Chile Hackathon. Esta iniciativa, que es un concurso de innovación abierta liderado por la Embajada de Finlandia, utiliza datos satelitales del Copernicus<sup>98</sup>. A partir de estos datos, FIA y Ciren buscaron soluciones orientadas a mejorar la administración del agua.

- **Servicio de Información:** A través de este servicio se llevaron a cabo diferentes acciones en colaboración con otros servicios del Minagri. Entre éstas, destacan las siguientes publicaciones: “Plan Nacional de Agricultura 4.0” (junto a ThinkAgro), “Actualización Hoja de Ruta de Transforma Alimentos” (junto a Odepa), “Estrategia de Asociatividad para el sector Silvoagropecuario al 2030” (junto a Odepa), “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile” (junto a Odepa), “Identificación y diagnóstico de cooperativas del sector agrario, agroalimentario y forestal chileno” (a través de Agriterro junto a Odepa) y “Zonificación de la aptitud productiva de las principales áreas agropecuarias en la región de Magallanes en el contexto de escenarios de cambio climático” (junto a Ciren).
- **Ministerio de Educación:** En relación con Mineduc, el esfuerzo de articulación de FIA estuvo orientado a relevar el aporte de la Fundación a nivel de educación escolar en la Política de Educación Rural. Esta política se elaboró a través de la mesa técnica de educación rural y contiene 52 propuestas. La número 9 que se refiere a “Fomentar la formación inicial y continua de profesores de educación rural”, que indica la necesidad de complementar la formación inicial de los docentes con vocación hacia la educación rural en un proceso de enseñanza y aprendizaje de didáctica en metodologías de innovación. Esto, con el propósito de dotar a los docentes de herramientas metodológicas que les permitan trabajar, dentro del aula, la capacidad de innovación de los estudiantes. Como ejemplo de didáctica validada, en esta recomendación se sugirió conocer el Programa SaviaLab de FIA.

---

<sup>98</sup> <https://www.copernicus.eu/es>

- **Ministerio de Economía:** El trabajo de articulación con Minecon se llevó a través de Corfo, CNID y con la División de Asociatividad y Cooperativas (DAES).
- ✓ **Corfo:** El trabajo se abrió en dos ámbitos de acción. En primer lugar, en relación con la conformación del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto, y en segundo, al trabajo realizado junto al Programa Estratégico Puente Diseño Empresa (PDE) en el marco del rediseño del instrumento IMA.

Entender al desierto de Atacama como un laboratorio natural para la agricultura en el desierto nació como idea de los Seremis de Agricultura de las Regiones de Tarapacá y Antofagasta. A partir de esta declaración de intenciones efectuada a inicios del año 2019, FIA se puso en contacto con Corfo para formular un programa estratégico con carácter macrozonal, para transformar al desierto de Atacama en un espacio de oportunidades para el desarrollo de una agricultura adaptada a condiciones extremas. Este trabajo derivó en la construcción de la Hoja de Ruta del Laboratorio<sup>99</sup>, que se tradujo en el punto de partida de una serie de acciones que se están llevando a cabo en la macrozona norte, al alero del trabajo iniciado por FIA. Así, por ejemplo, ya está activa la iniciativa Corfo denominada “Programa de desarrollo tecnológico para la agricultura de zonas áridas” que impulsa un portafolio de proyectos que buscan abordar en forma integral y colaborativa las principales brechas del sector para lograr su consolidación económica. Esta iniciativa considera un presupuesto de \$4.000 millones y será ejecutada por un consorcio de importantes actores publico/privados. Además, está planificada otra iniciativa Corfo denominada PTI “Agricultura sostenible y alimentos con valor agregado en el desierto de la región de Antofagasta” que considera la ejecución de doce iniciativas de inversión que movilizarán recursos por más de \$4.000 millones entre 2021 y 2027.

Respecto de PDE, cabe señalar que este Programa Estratégico de Corfo es liderado por la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En el marco de este trabajo, se generó este bien público que ya está operativo y que busca, por medio de diferentes iniciativas, demostrar que el diseño, cuando se aplica a nivel estratégico, aumenta la tasa de éxito de la innovación y por consiguiente mejora significativamente la rentabilidad de los negocios.

El trabajo colaborativo entre FIA y PDE, se tradujo en el rediseño del instrumento IMA, cuyo actual objetivo es desarrollar e implementar estrategias de marketing innovadoras guiadas por diseño, que permitan generar mejoras significativas en productos del sector agroalimentario nacional, para aumentar su comercialización en mercados actuales y/o potenciales. Este año, está planificado abrir dos convocatorias IMA: una a través de un FIC-R de la región

---

<sup>99</sup>Disponible en: [https://www.opia.cl/601/articles-117999\\_archivo\\_01.pdf](https://www.opia.cl/601/articles-117999_archivo_01.pdf)

de O'Higgins y la otra de carácter nacional, a través del convenio FIA con la Subsecretaría de Agricultura.

- ✓ **Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID):** El año 2019, se firmó un convenio de colaboración entre CNID y FIA, que tenía por propósito colaborar en incorporar las orientaciones estratégicas en materia de anticipación que el Consejo ha desarrollado en la Modernización y de actualización de los diferentes documentos programáticos elaborados por FIA.

En concreto, este convenio derivó en el diseño de los Talleres de Futuro que buscan, por un lado, alfabetizar a la ciudadanía en cómo imaginar futuro y, por otro, aplicar esta herramienta para imaginar futuros asociados a rubros/temas priorizados.

Durante el año 2019 se ejecutaron talleres en las regiones de Antofagasta, Ñuble y Los Ríos. Gracias al taller efectuado en Antofagasta, se activó el Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto y se pudo visualizar al desierto de Atacama como un espacio de oportunidades y no como uno de restricciones para la agricultura. En el caso del taller efectuado en Ñuble, la actividad permitió dar a conocer a FIA ante el nuevo Gore y, con ello, activar una serie de convenios regionales con financiamiento FIC-R. Finalmente, los talleres efectuados en la región de Los Ríos derivaron en la conformación de la red de innovación colaborativa apoyada a través de un nuevo convenio FIC-R.

Por último, cabe señalar que, antes de la pandemia, se realizaron Talleres de Futuro con otras instituciones vinculadas a FIA. Dentro de estas instituciones se encontraba Odepa, donde los profesionales a cargo de Comisiones / Mesas Nacionales fueron formados en la metodología de imaginar futuro. Esto, con el propósito de avanzar en la construcción de las Agendas Estratégicas Minagri.

Debido a que la metodología desarrollada por FIA para imaginar futuro requiere de presencialidad, los talleres planificados para ser ejecutados el año 2020 fueron postergados. No obstante, la herramienta de trabajo está operativa para ser utilizada. Además, los Talleres de Futuro están reconocidos como oferta FIA en el Plan de Acción asociado a la Política Nacional de CTi 2020-2022.

- ✓ **División de Asociatividad y Cooperativas (DAES):** Desde el año 2014, FIA contaba con el programa para el fomento de la innovación en empresas cooperativas que estaba vinculado a DAES. En el año 2019, en el marco del proceso de Modernización institucional, este programa fue evaluado y como resultado, se hizo necesario rediseñarlo. Para esto, se utilizó la metodología de diseño de servicios y se complementó con una visita a la Cooperativa El

Ceibo en Bolivia, que es reconocida internacionalmente por representar de manera excepcional los diferentes valores y principios del modelo cooperativo.

A partir del trabajo antes señalado, se reformuló el programa de cooperativas de FIA, reconociendo que existen distintos tipos de usuarios y, por consiguiente, diferentes necesidades de apoyo por parte de la Fundación. Esto derivó en el diseño de una serie de acciones que se pusieron a disposición de DAES, sino también del Plan Nacional de Asociatividad “Más Unidos” del Minagri.



Dentro de las primeras acciones efectuadas, se trabajó junto a Rabo Partnerships B.V. en la elaboración de un estudio para identificar los elementos habilitantes de largo plazo, para apoyar a las cooperativas del sector agroalimentario en su proceso de transformación hacia empresas cooperativas modernas. El resultado de este trabajo se tradujo en el estudio “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile”<sup>100</sup>.

En paralelo a este estudio, se trabajó en la identificación y caracterización de los potenciales usuarios del programa, lo que se llevó a cabo a través de la consultoría “Identificación y diagnóstico de cooperativas del sector agrario, agroalimentario y forestal chileno”, a cargo de la consultora holandesa Agriterra y con la colaboración de las universidades de Santiago de Chile, Santo Tomás, Católica del Norte, Talca y de La Frontera. Gracias a este importante trabajo, con cobertura nacional, se logró identificar y diagnosticar la adherencia de 316 cooperativas vinculadas al sector, con los valores y principios cooperativos<sup>101</sup>.

A modo de conclusión, los resultados obtenidos en esta consultoría mostraron la necesidad de avanzar en la elaboración de planes de negocios para cada una de las cooperativas que mostraron capacidad de avanzar en agronegocios.

<sup>100</sup> Disponible en: <https://www.opia.cl/601/w3-article-115374.html>

<sup>101</sup> Disponible en: <https://www.opia.cl/601/w3-article-116978.html>

Actualmente se está avanzando en la elaboración de más de 130 planes de negocio para el fortalecimiento del modelo cooperativo en Chile. Esto, en colaboración con las universidades de Santiago de Chile, Santo Tomás, Católica del Norte, Talca y Católica de Temuco.

Gracias a la información levantada a través del diagnóstico nacional efectuado, fue posible identificar a cooperativas modelo. Es decir, cooperativas que son un reflejo de alguno de los principios del modelo cooperativo y que, por lo mismo, puedan hacer de ejemplo a seguir. En esta línea se está trabajando en el desarrollo de contenidos audiovisuales y material instruccional complementario, para fortalecer el modelo cooperativo en el sector silvoagropecuario nacional y/o en la cadena agroalimentaria asociada, material que quedará disponible para consulta a través de la plataforma ChileAgrícola.

Adicionalmente, FIA ha liderado una serie de acciones de capacitación para fortalecer el modelo cooperativo en Chile. Estas acciones se planificaron considerando los diferentes perfiles de usuarios identificados y de acuerdo con el curriculum propuesto por Rabo Partnerships B.V. Las capacitaciones son las siguientes:

- Convirtiéndome en cooperativa - Creación de una cooperativa y sus primeros pasos: Curso con 56 participantes que, además, estará disponible próximamente en la plataforma [www.chileagricola.cl](http://www.chileagricola.cl)
- Fortalecimiento de competencias en contabilidad para contadores y socios de cooperativas vinculadas al sector silvoagropecuario y/o a la cadena agroalimentaria asociada: Curso con 59 participantes provenientes de diversas cooperativas de Chile.
- Cooperativas con orientación en agronegocios para directivos y socios de cooperativas: Diplomado que se encuentra en ejecución con 75 participantes inscritos.
- Formación de formadores - El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes: Diplomado dirigido a 75 docentes de educación superior vinculados a carreras del agro, que se ejecutará en el transcurso del año 2022.

Debido a la situación sanitaria y a las restricciones de movilidad y de reunión, no fue posible llevar a cabo la actividad “Generación de encuentros” que tenía como objetivo que personas naturales pudiesen interactuar, conocerse y buscar puntos de trabajo común para fomentar la conformación de cooperativas.

A partir de todo el trabajo realizado, es posible señalar que hoy FIA es reconocida como una institución que ha hecho un importante aporte para el fomento del cooperativismo en el sector silvoagropecuario nacional y/o en la

cadena agroalimentaria asociada. Esto, debido a que se ha logrado identificar y caracterizar al universo de cooperativas del sector, y a partir de las necesidades identificadas, se ha podido generar información y entregar herramientas teórico-prácticas a socios, socias, profesionales y técnicos, para que puedan avanzar en la orientación en agronegocio de las cooperativas del sector a nivel nacional.

- **Sistema Nacional de Innovación:** Además de todas las acciones específicas antes mencionadas, FIA avanzó en articular su Servicio de Incentivo Financiero con distintas instituciones vinculadas al SNI. En específico, el trabajo efectuado se tradujo en:
  - ✓ **Fast track:** Se buscó fortalecer la integración de los proyectos de innovación al Sistema, por medio del reconocimiento del apoyo efectuado por otras instituciones a la ejecución de alguna de las etapas del ciclo de innovación de FIA. Para esto, en el formulario de postulación a la Convocatoria Nacional de PYT, se incorpora una sección específica donde los postulantes deben acreditar el trabajo previo y los resultados obtenidos.
  - ✓ **Alianzas:** Se inició el trabajo de sistematizar y capitalizar los vínculos existentes y nuevos de FIA con el ecosistema de innovación y emprendimiento nacional, como parte del Servicio de Redes. Como en toda organización, los recursos son escasos y, para atender todas las necesidades del usuario FIA identificadas en un inicio del proceso de Modernización, se hace obligatoria la labor de conectar y colaborar con otros actores del ecosistema para agregarle valor la oferta hacia los usuarios. La búsqueda de estas conexiones se hacen con un foco estratégico territorial, y buscan permitir, entre otras cosas, tener acceso a los siguientes beneficios: acceso a espacios de prototipado, instancias de comercialización con potenciales clientes, conexión con otros actores que ofertan fondos de financiamiento que permita dar continuidad a los proyectos de los usuarios FIA, acceso a redes de mentores y programas de mentorías en innovación y otras temáticas de interés para el usuario, acceso a cupos gratuitos y/o con descuentos en programas de incubación y/o aceleración de negocios de innovación, acceso a infraestructura y conocimiento universitario, entre muchas otras posibilidades.

Para formalizar estos vínculos, se creó un documento legal llamado “Acuerdo de Alianzas”, con el cual se ha formalizado la relación con las siguientes organizaciones: Red Futuro Técnico (Fundación Chile), Programa Territorial de Uva de Mesa (Gedes), Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable (Fedefruta), IncubatecUFRO (Universidad de la Frontera), Inhub Aysén (Injuv), Instituto Adolfo Matthei de Osorno y Startup Chile.

- ✓ **Aceleración:** Con el propósito de acelerar la consolidación de aquellos proyectos de interés privados con resultados positivos, se firmaron convenios de colaboración con los tres HUB apoyados por Corfo. Estos hub son los siguientes: Hubtec, APTA y Knowhub. El trabajo de identificación de proyectos con resultados atractivos para el mercado y su consiguiente vinculación a alguno de los hub es liderada por el Área de Consolidación y Transferencia de Resultados.

Además, y en el marco de este mismo trabajo, el Área formalizó convenios de colaboración con instituciones reconocidas en el ecosistema de emprendimiento e innovación. Estas instituciones son: Centro de Innovación UC, Mentores por Chile, Start Up Chile, Incuba UC como parte del Centro de Innovación UC, IncubatecUFRO y Austral Incuba. Gracias a estos convenios, durante estos años fue posible acelerar 19 proyectos FIA y escalar otros 6.

### 3.5.3 Nacional (nivel regional)

Debido a que FIA es parte de las instituciones reconocidas en la glosa de la Ley FIC-R, la Fundación puede postular a financiamiento directo o vía concurso gestionado por los diferentes Gobiernos Regionales.

A partir del trabajo realizado el año 2018 para levantar evidencia sobre el desempeño de FIA en los diferentes territorios, se concluyó que era necesario postular a fondos FIC-R sólo en aquellas regiones donde el plan de trabajo propuesto por el representante macrozonal así lo indicara. Esto, con el propósito de asegurar la eficiencia del gasto público y, con ello, orientar el trabajo FIA al propósito declarado por el macrozonal, para el territorio. Lo anterior, se tradujo en una importante disminución de nuevos convenios regionales respecto de la administración anterior.

A continuación, se presenta el detalle de los convenios regionales gestionados durante el periodo 2018-2021:

- **Región de Tarapacá:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en 4 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$1.459.500.000 (Códigos BIP: 30464201-0, 30400241-0, 30400243-0 y 30400323-0). Asimismo, el año 2019 se gestionó el convenio “Transferencia de micropropagación y valor agregado para los productos agrícolas” (Código BIP 40018760-0), que luego fue cerrado por declararse desierta la licitación que tenía asociada.
- **Región de Antofagasta:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en 3 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 1.871.461.000 (Código BIP: 30418631-0, 30307772-0 y 30110795-0). Respecto de esta región, cabe señalar que gracias a la gestión macrozonal, se logró avanzar

en las actividades comprometidas y concretar el término de los convenios, a pesar de la malograda relación entre FIA y el Gore a inicios del año 2018.

- **Región de Atacama:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en el único convenio generado durante la administración anterior, por un total de \$ 325.500.000. Al igual que en el caso de Antofagasta, gracias a la gestión macrozonal se logró avanzar en las actividades comprometidas y concretar el término del convenio, a pesar de lo complejo de su ejecución.
- **Región de Coquimbo:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en 3 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 289.904.000 (Código BIP: 30467235-0, 30413176-0 y 30336123-0). Asimismo, y gracias a la gestión macrozonal, se activaron 3 nuevos convenios alineados con el propósito de trabajo de FIA en la región por un total de \$ 768.423.000: Desafíos de Innovación Agroalimentaria (Código BIP 40031520-0), Convocatoria de Proyectos de Innovación - Bienes Privados (Código BIP 40031521-0) y Programa de Formación para el manejo sustentable del agua en comunas Rurales de la Región de Coquimbo (Código BIP 40031519-0).
- **Región Metropolitana:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en dos convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 399.945.000. Asimismo, y gracias a la gestión macrozonal, se activó un nuevo convenio alineado con el propósito de trabajo de FIA en la región por un total de \$ 195.659.000: Transferencia para el programa I+D en uso eficiente del recurso hídrico, Provincia de Melipilla (Código BIP 30459743-0). Cabe señalar que, dado el éxito de este programa, la experiencia fue replicada en otras regiones de Chile con fondos regionales y de nivel central, en el marco del *desafío estratégico* de “Adaptación al cambio climático y gestión de recursos hídricos”.
- **Región de O’Higgins:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en 4 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 811.650.000. Asimismo, y gracias a la gestión macrozonal, se activaron cuatro nuevos convenios alineados con el propósito de trabajo de FIA en la región por un total de \$ 732.900.000: Transferencia inventario de productos y preparaciones patrimoniales (Código BIP 40005000-0), Transferencia proyectos de innovación en marketing agroalimentario (IMA) (Código BIP 40005004-0) y Transferencia jóvenes innovadores rurales de la región de O’Higgins (Código BIP 40005005-0).
- **Región del Maule:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en 2 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 825.000.000 (Códigos BIP: 30470434-0 y 30481106-0).
- **Región de Ñuble:** En este caso y gracias a la gestión macrozonal, se activaron cinco nuevos convenios alineados con el propósito de trabajo de FIA en la región por un total de \$ 1.182.983.000: Transferencia innovación en uso eficiente del

recurso hídrico para pequeña agricultura (Código BIP 40025706-0), Transferencia directrices tecnológicas de manejo agronómico para el cultivo del castaño (Código BIP 40025893-0), Transferencia Innovación en Actividades Vinculadas a la Agricultura en la Región de Ñuble (Código BIP 40015869-0), Investigación Validación de Factores de Manejo para Mejorar Calidad y Condición de Arándanos (Código BIP 40013871-0), e Investigación Reconocimiento, Manejo y Control de Enfermedades de Madera en Cerezo para la Región de Ñuble (Código BIP 40013874-0).

- **Región de Biobío:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en 2 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 1.800.000. Asimismo, y gracias a la gestión macrozonal, se activó un nuevo convenio alineado con el propósito de trabajo de FIA en la región por un total de \$ 339.903.000: Valorización de Potencial Vitivinícola Valle del Itata (Código BIP 30482046-0).
- **Región de La Araucanía:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en 3 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 1.529.379.000 (Códigos BIP: 30482924-0, 30110832-0 y 30110832-0). Cabe señalar que, a partir de los resultados del desempeño histórico de FIA en este territorio, se decidió en conjunto con el Gore no ejecutar el convenio Proyectos De Innovación Agraria (Código BIP 40003057-0). Esto, en el marco de la búsqueda de la eficiencia del gasto público y dando cuenta de la necesidad de, primero, trabajar en Capacitación, Información y Redes.
- **Región de Los Ríos:** En este caso se ejecutaron las actividades comprometidas en 2 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 305.263.000. Asimismo, y gracias a la gestión macrozonal, se activó un nuevo convenio alineado con el propósito de trabajo de FIA en la región por un total de \$ 800.000.000: Transferencia Red para la Innovación del Sector Agroalimentario de la región de Los Ríos (Código BIP 40018699-0).
- **Región de Los Lagos:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en el único convenio generado durante la administración anterior, por un total de \$ 270.460.000 (Código BIP 30163622-0).
- **Región de Aysén:** Se ejecutaron las actividades comprometidas en 4 convenios generados durante la administración anterior, por un total de \$ 1.674.800.000 (Códigos BIP: 30465144-0, 30376733-0, 30324172-0 y 30297824-0).

En total, durante el periodo 2018-2021 se administraron 46 convenios regionales por un total de \$ 15.582.730.000; de los cuales 15 fueron activados durante la presente administración (detalle en tabla posterior), con el propósito de focalizar el esfuerzo de FIA en base a su desempeño histórico en los territorios.

Región	Código BIP	Nombre	Fecha Inicio	Fecha Término	Total (\$)
Coquimbo	40031520-0	Desafíos de Innovación Agroalimentaria de la Región de Coquimbo	22-12-2021	22-02-2024	210.527.000
Coquimbo	40031521-0	Convocatoria de Proyectos de Innovación (Bienes Privados) Región de Coquimbo	22-12-2021	22-02-2024	473.685.000
Coquimbo	40031519-0	Programa de Formación para el manejo sustentable del agua en comunas Rurales de la R. de Coquimbo	22-12-2021	22-12-2023	84.211.000
Metropolitana	30459743-0	Transferencia para el programa I+D en uso eficiente del recurso hídrico, Provincia de Melipilla	23-11-2018	23-03-2021	195.659.000
O´Higgins	40005000-0	Transferencia inventario de productos y preparaciones patrimoniales	31-12-2019	31-12-2022	73.500.000
O´Higgins	40005004-0	Transferencia proyectos de innovación en marketing agroalimentario (IMA)	31-12-2019	31-12-2022	102.900.000
O´Higgins	40005005-0	Transferencias jóvenes innovadores rurales, región de O'Higgins	31-12-2019	31-12-2022	84.000.000
O´Higgins	40005007-0	Transferencia convocatoria regional de proyectos de innovación agraria O'Higgins	31-12-2019	31-12-2022	472.500.000

Ñuble	40025706-0	Transferencia innovación en uso eficiente del recurso hídrico para pequeña agricultura Ñuble	07-09-2021	07-09-2023	241.857.000
Ñuble	40025893-0	Transferencias directrices tecnológicas de manejo agronómico para el cultivo del castaño	07-09-2021	07-09-2024	200.000.000
Ñuble	40015869-0	Transferencia Innovación en Actividades Vinculadas a la Agricultura en la Región de Ñuble	02-10-2019	02-10-2022	373.626.000
Ñuble	40013871-0	Investigación Validación de Factores de Manejo para Mejorar Calidad y Condición de Arándanos	25-09-2019	25-09-2022	221.564.000
Ñuble	40013874-0	Investigación Reconocimiento, Manejo y Control de Enfermedades de Madera en Cerezo para la Región de Ñuble	25-09-2019	25-09-2022	145.936.000
Biobío	30482046-0	FIA - Valorización de Potencial Vitivinícola Valle del Itata	04-12-2018	04-12-2022	339.903.000
Los Ríos	40018699-0	Transferencia Red para la Innovación del Sector Agroalimentario de la región de Los Ríos	27-05-2021	26-05-2025	800.000.000
<b>Total del periodo</b>					<b>4.019.868.000</b>

## 3.6 Resultados a nivel de eficiencia

Orientar parte del trabajo de FIA hacia la eficiencia, se relaciona con las diversas oportunidades de mejora detectadas por el equipo interno durante el segundo semestre del año 2018 y con los resultados del diagnóstico efectuado por LIP el año 2019.

A partir del trabajo efectuado por el equipo de Gestión del Cambio (primer y segundo tiempo), a continuación, se presentan los principales resultados que permitieron concretar el proceso de transformación de FIA en términos de eficiencia.

### 3.6.1 Primer tiempo Gestión del Cambio<sup>102</sup>:

El resultado del trabajo realizado por el equipo del Primer Tiempo de Modernización se tradujo en lo siguiente:

- **Respecto de mejoras a nivel de Servicios FIA para el fomento de la innovación:** Se tomaron todas las oportunidades de mejora levantadas por el equipo técnico y, de acuerdo a su ámbito, se clasificaron a nivel de mejora estratégica, de proceso o de sistemas.

A nivel estratégico, una vez declarados los desafíos FIA, se reorganizó la cartera de iniciativas de acuerdo a ellos. Asimismo, se creó el Área de Diseño de Instrumentos y de Gestión de Licitaciones y Convocatorias; quienes, en conjunto, formalizaron el proceso de postulación en base a perfiles y una serie de otras mejoras específicas, como la asignación de un criterio de evaluación asociado a la relevancia de la iniciativa para la región, rubro y desafío. En esta misma línea, se elaboró un procedimiento para apoyar iniciativas impulsadas por FIA, que fue compartido a los representantes regionales, líderes de desafíos y a los representantes de la Fundación frente a distintas instancias de articulación (ej. Comisiones y Mesas Nacionales lideradas por ODEPA). Además, se llevaron a cabo acciones de capacitación en innovación dirigidas a profesionales vinculados a MINAGRI. Esto, con el propósito de fortalecer la comprensión de la innovación desde los propios territorios. Finalmente, se estructuró una nueva estrategia comunicacional, que incluyó la elaboración de un documento con lineamientos institucionales sobre innovación, que sirvió de base para el rediseño de la web de FIA.

A nivel de procesos, se realizaron una serie de acciones orientadas a mejorar los procesos asociados al diseño y gestión de instrumentos vinculados al Servicio de Incentivo Financiero y al de Información. Entre estas mejoras se encuentran: La participación del Área de Operaciones en la elaboración de bases, la creación de

---

<sup>102</sup> El detalle de los resultados del trabajo de Gestión del Cambio 2019-2021 se encuentra en:  
\\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Gestión del Cambio\Informe Final Gestión del Cambio

un ranking de evaluadores externos para convocatorias, se mejoró la reportabilidad de las evaluaciones de iniciativas, se mejoró la gestión de contrato de Instrumentos Complementarios, se realizaron mejoras en los planes operativos de los proyectos, se alineó el componente de capacitación de Jóvenes Innovadores a los requerimientos de UDP, se actualizó el instructivo de difusión, y se activó el rediseño de la operatoria de UDP, en el marco de los desafíos, propósitos de proyectos (interés privados/público) y de las nuevas etapas del ciclo de innovación.

A nivel de sistemas asociados a la gestión de instrumentos administrados por UDP, se incorporó un módulo de órdenes de pago en SIGES, se crearon alertas automáticas de entrega y revisión de informes en SDGL, y se logró que todas las convocatorias nacionales y de oferta regular de FIA se administren a través de la plataforma de postulación online.

- **Respecto de mejoras a nivel de soporte transversal:** Se realizaron mejoras a nivel de procesos en tres ámbitos de trabajo. En primer lugar, se crearon procedimientos para mejorar la trazabilidad, orden y eficiencia de los procesos administrativos de las unidades (archivo de documentos de UJR, auditorías internas y externas, solicitudes de feriados y permisos, entre otros). En segundo lugar, se realizaron mejoras a nivel de estructura y automatización de reportes (de garantías de UJR, de informes de contenido técnico y financiero en el marco del convenio Minagri, entre otros). En tercer lugar, se llevaron a cabo mejoras en la gestión de contrataciones masivas de evaluaciones externas.

Abordar estas acciones de mejora implicó un trabajo de coordinación entre las unidades de soporte y de negocios, que permitió favorecer la eficiencia institucional a nivel de procesos.

Asimismo, se incorporó como método de trabajo la elaboración y seguimiento de planes de trabajo a nivel de Servicios, Desafíos y Regiones. Esto, con el propósito de alinear el quehacer diario de la Fundación a la misión institucional.

### 3.6.2 Segundo tiempo Gestión del Cambio

El resultado del trabajo realizado por el equipo del Segundo Tiempo de Modernización se tradujo en lo siguiente:

- **Respecto de levantar evidencia del desempeño de FIA para fomentar la innovación:** Se amplió el análisis efectuado del desempeño de FIA a nivel de rubros, temas, desafíos estratégicos, servicios FIA, efemérides y regiones, a los años 2019, 2020 y 2021. Gracias a esto, FIA hoy cuenta con visualizaciones de su desempeño y comparativos de lo ejecutado respecto de lo de lo declarado como necesario, por diferentes documentos de planificación (Agendas FIA, ERI y otros documentos de pertinencia). Aún está pendiente la ejecución de capacitaciones

internas respecto de cómo interpretar los datos visibles a través de los diferentes *dashboards* elaborados; además de incorporar el análisis ex post por cada iniciativa analizada.

- **Respecto de rediseñar el accionar de FIA para el fomento de la innovación en base a evidencia:** Se logró ajustar los planes de trabajo por territorio, de acuerdo con los resultados generados a partir de la ejecución de las diferentes líneas de acción asociadas a los cuatro servicios FIA para el fomento de la innovación.

A nivel de rubros y temas, se formalizaron los representantes FIA en las distintas instancias de articulación (Mesas / Comisiones Nacionales) coordinadas por Odepa. Esto se vinculó al procedimiento de iniciativas impulsadas<sup>103</sup>, buscando detectar, a través de estas instancias de articulación, iniciativas relacionadas con innovación que puedan ser ejecutadas a través de los diferentes instrumentos de FIA.

Respecto de los desafíos estratégicos, fue posible avanzar en la elaboración de planes de trabajo y en la ejecución de una serie de acciones específicas. No obstante, este tema requiere de profundización y nuevas definiciones estratégicas de cara a una nueva administración.

En relación con los Servicios FIA para el fomento de la innovación, se logró agrupar los servicios de Redes, Capacitación e Información dentro del Área de Servicios Habilitantes para la Innovación. No obstante, aún queda trabajo en lo relativo a cómo vincular estos servicios a solución de los desafíos estratégicos. Por su parte, el servicio de Incentivo Financiero vivió un profundo proceso de actualización a nivel de diseño conceptual y operativo, que es consistente con las nuevas declaraciones estratégicas de la Fundación. Esto incluye la creación de la nueva Área de Consolidación y Transferencia de Resultados (ACTR). De todas formas, se considera necesario seguir profundizando en cómo los diferentes servicios de FIA pueden avanzar en su contribución a resolver los desafíos estratégicos del sector. Además, se considera necesario avanzar en el diseño de una línea de trabajo completa orientada a AFC.

- **Respecto de fomentar la articulación de FIA con el Sistema Nacional de Innovación:** Se trabajó en la generación de convenios regionales, los cuales quedaron postulados y, en algunos casos, adjudicados y prontos a iniciar su ejecución. En esta misma línea, se vinculó la iniciativa FIA del Laboratorio Natural para la Agricultura en el Desierto con Corfo y otras instituciones de relevancia regional. Gracias a este trabajo, hoy, se está ejecutando el Consorcio para la Agricultura en el Desierto, que busca ser un aporte para el desarrollo de la agricultura en condiciones extremas. Además, se trabajó en alianza con otros

---

<sup>103</sup> Procedimiento Iniciativas Impulsadas por FIA se encuentra en: \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Gestión del Cambio\Procedimiento Iniciativas Impulsadas

ministerios, en la elaboración de diferentes acciones pertinentes con el mundo agrícola y rural. No obstante, todo lo antes mencionado, es necesario fortalecer el rol de los líderes *de* desafío estratégico y su vinculación a diferentes acciones relacionadas con la temática del desafío. Esto, sobre todo, debido a que FIA es una institución pequeña que debe articularse con el resto del Sistema Nacional de Innovación. Finalmente, es importante mencionar que también se debe fortalecer la articulación con ANID, Corfo, Sercotec y ProChile, de modo de activar y robustecer el reconocimiento de la ejecución de otras etapas del ciclo de innovación, por medio de la habilitación de *fastrack* con el instrumental asociado al servicio de Incentivo Financiero de FIA.

- **Respecto de poner foco en la eficiencia en la gestión interna:** Fue posible avanzar en el 71% de las acciones identificadas como oportunidades de mejora en el segundo tiempo de la Modernización. Las acciones que aún están en proceso de ejecución, se refieren, sobre todo a: Ejecutar capacitaciones para el equipo FIA en lo relativo a la interpretación de *dashboards* generados por el Área de Datos de UDE; fortalecer el trabajo de los líderes de desafíos estratégicos; avanzar en la implementación de evaluaciones *ex post* que sirva de insumo para el Área de Diseño de Instrumentos; diseñar una línea de trabajo completa dirigida a AFC; fortalecer la orientación de los servicios FIA a la solución de los desafíos estratégicos; crear un Área de Cooperación Internacional; y fortalecer la articulación de FIA con el resto de las instituciones que son parte del Sistema Nacional de Innovación.

Con las nuevas declaraciones estratégicas, la Fundación procedió a ajustar su estructura organizacional, buscando dar continuidad operativa a su misión. Esto, se tradujo en la redefinición del propósito de las tres unidades del negocio de FIA, en la consiguiente creación de nuevas áreas de trabajo y en la consiguiente actualización del organigrama.

Respecto del nuevo propósito de trabajo de las unidades del negocio de la Fundación, los cambios efectuados fueron los siguientes:

**Unidad de Estrategia (UDE):** En el marco de la Modernización y en la búsqueda del mejoramiento del quehacer de FIA, esta unidad ajustó su trabajo al de estrategia organizacional<sup>104</sup> y, en consecuencia, se focalizó en las siguientes tres áreas de trabajo:

- (1) **Área de Datos:** Cuyo propósito es transformar datos de FIA en información para la toma de decisiones estratégicas, en base a la inteligencia de negocios. La información generada por esta Área es utilizada por FIA como insumo, para la planificación de sus diferentes líneas de trabajo a nivel de:

---

<sup>104</sup> Y no al de *desarrollo agrario*, por cuanto éste es una consecuencia de la estrategia organizacional.

desafíos estratégicos, rubros/temas, territorios y servicios FIA para el fomento de la innovación. Liderada por Daniela Arratia.

- (2) **Área de Diseño de Instrumentos para la Innovación:** Cuyo propósito es diseñar, monitorear y evaluar instrumentos públicos de innovación a nivel de estrategia, servicio, operación y organización, utilizando metodologías de formulación de programas públicos, y metodologías de diseño de servicios como soporte para su posterior implementación. Liderada por Constanza Pérez.
- (3) **Área de Gestión de Licitaciones y Convocatorias:** Cuyo propósito es gestionar la operación asociada al proceso de adjudicación de iniciativas. Este proceso considera la gestión de la difusión, admisión, evaluación y adjudicación de las iniciativas asociadas a los diferentes instrumentos de apoyo a la innovación de la Fundación. Liderada por Marcela Arce.

**Unidad de Proyectos (UDP):** En el marco de la Modernización, la ex Unidad de Programas y Proyectos (UPP), amplió sus funciones de seguimiento técnico y financiero de los diferentes instrumentos asociados al Servicio de Incentivo Financiero y de Información, e incorporó aquellas relacionadas con la nueva Área de Consolidación y Transferencia de Resultados (ACTR). Las áreas de trabajo de UDP son las siguientes:

- (1) **Área Técnica:** Es el área responsable de participar en el proceso de evaluación técnica y financiera de iniciativas postuladas a FIA previo a la adjudicación por el Consejo Directivo o la Dirección Ejecutiva de la Fundación. Posterior a la adjudicación, esta área es la encargada de acompañar y velar por la correcta ejecución técnica y financiera por parte de los ejecutores durante todo el ciclo de vida de cada iniciativa financiada por la Fundación. Producto del proceso de Modernización de FIA, esta área ajustó la totalidad de sus procedimientos asociados al seguimiento técnico de las iniciativas, en el marco del ID 266. Su encargado técnico es Eugenio Matilla.
- (2) **Área de Operaciones:** Es el área responsable de dar apoyo financiero y administrativo al Área Técnica posterior a la adjudicación de las iniciativas y hasta la suscripción del contrato. Posterior a la suscripción del contrato, el Área de Operaciones debe velar que los gastos realizados por el ejecutor con cargo al aporte FIA y contraparte se ajusten a las exigencias y normas señaladas en las bases de postulación, contrato de financiamiento, plan operativo, Instructivo financiero vigente y el reglamento sobre las condiciones generales de los contratos de aporte. Esta área, al igual que el Área Técnico, ajustó la totalidad de sus procedimientos asociados al seguimiento financiero de las iniciativas, en el marco del ID 266. Liderada por María Victoria Silva.

**(3) Área de Consolidación y Transferencia de Resultados:** El objetivo general de esta Área es gestionar acciones que fortalezcan la aceleración, escalamiento y transferencia de resultados obtenidos en el marco de los proyectos de innovación apoyados por FIA, a través de la articulación con el ecosistema nacional de innovación y emprendimiento. Para esto, el área identifica y disminuye las brechas que presenten los proyectos apoyados por FIA en etapas intermedias y finales de ejecución para la consolidación de sus resultados; identifica y analiza las oportunidades, programas y beneficios disponibles en el ecosistema de innovación nacional, con foco en áreas de emprendimiento, aceleración y transferencia tecnológica de proyectos de innovación; establece convenios específicos de colaboración y trabajo conjunto con entidades que conforman el ecosistema nacional de innovación y emprendimiento, para generar sinergias entre los distintos programas de apoyo y fomento de la innovación; y transfiere resultados y aprendizajes de los proyectos finalizados, que constituyan un capital de información relevante para la toma de decisiones por parte de todos quienes quieran desarrollar y/o incorporar innovaciones en el sector silvoagropecuario y agroalimentario del país. Liderada por Gabriela Casanova.

**Unidad de Vinculación para la Innovación (UDV):** A partir de todo el proceso de Modernización, la ex Unidad de Información y Difusión (UID) amplió y especializó sus funciones, de acuerdo con las nuevas declaraciones estratégicas de la Fundación. Así, la actual UDV concentra su esfuerzo en dos grandes áreas de trabajo, ambas relacionadas con el contacto y la vinculación con los usuarios actuales y potenciales de FIA:

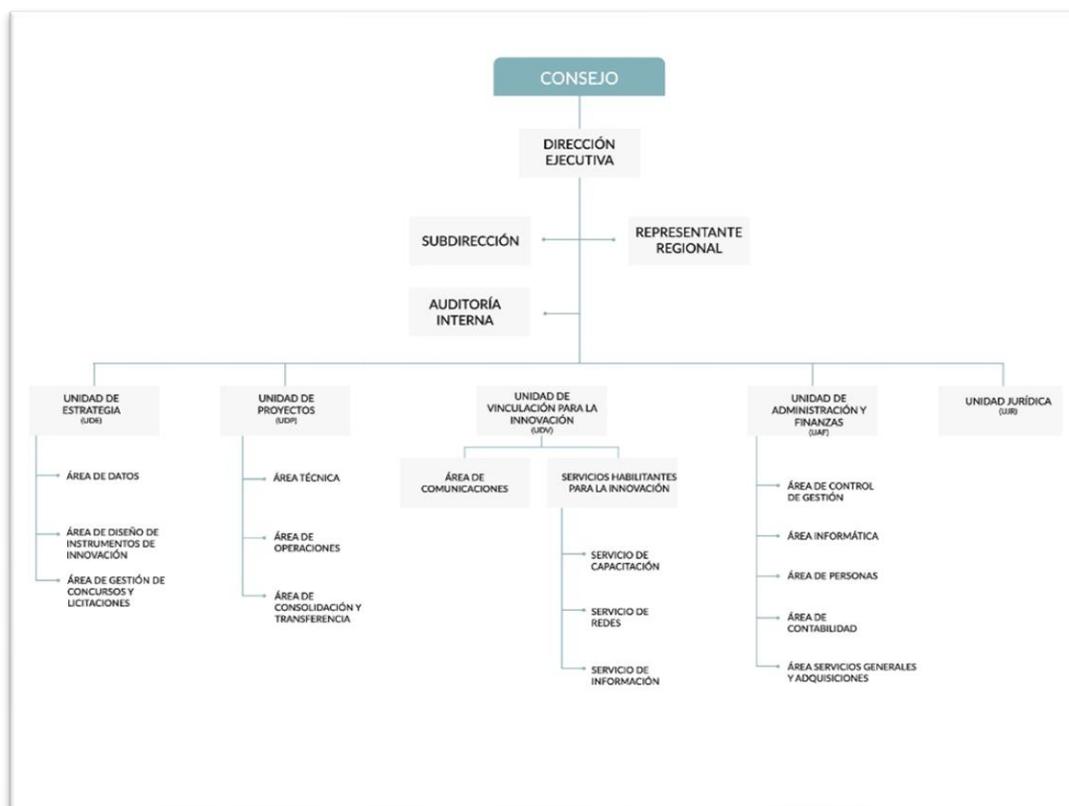
**(1) Área de Servicios habilitantes para la Innovación:** A cargo de gestionar tres de los cuatro servicios FIA para el fomento de la innovación (Información, Redes y Capacitación), que están orientados a habilitar las condiciones necesarias para que los usuarios, rubros y territorios puedan generar e implementar iniciativas de innovación. Esta labor se realiza a través de diferentes líneas de acción en cada uno de los servicios, que ya han sido detalladas en el presente documento. Liderada por Josefina Winter.

**(2) Área de Comunicaciones:** Esta área cumple tres funciones principales. Por un lado, está encargada gestionar la relación de FIA con los diferentes grupos de interés a través de diversos canales de comunicación y marketing. Por otro lado, participa de la cadena de valor de las herramientas de fomento a la innovación (ej: convocatorias, proyectos, talleres, entre otros), como catalizador de la difusión y el acceso de los usuarios a ellas y como apoyo técnico en materias de comunicación con la

contraparte. Finalmente, está a cargo de construir y posicionar el relato institucional. Liderada por Cynthia Alfaro.

Respecto de la creación en FIA de nuevas áreas de trabajo, cabe señalar que éstas surgen de la necesidad levantada por el propio equipo interno, en términos de: levantar evidencia a partir de la sistematización de resultados obtenidos con la propia gestión del accionar de FIA, diseñar instrumentos de intervención pública que estén ajustados a los diferentes tipos de usuarios, formalizar la gestión de convocatorias y apoyar a los proyectos de innovación más allá del término de su ejecución. Fue entonces, a partir de estas reflexiones que se crearon cuatro nuevas áreas de trabajo en FIA: Área de Redes, Área de Datos<sup>105</sup>, Área de Diseño de Instrumentos para la Innovación<sup>106</sup>, Área de Gestión de Licitaciones y Convocatorias<sup>107</sup> y Área de Consolidación y Transferencia de Resultados<sup>108</sup>.

La actual estructura organizacional de la Fundación se muestra en la siguiente imagen:



<sup>105</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Documento Área de Datos

<sup>106</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Documento Área Diseño de Instrumentos

<sup>107</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Documento Área Licitaciones y Convocatorias

<sup>108</sup> \\Fileserver\documento entrega 2018-2022\Referencias\Documento ACTR

A partir del trabajo liderado por el equipo de Gestión del Cambio para avanzar en la eficiencia del quehacer de FIA, se concluyó que contar con un equipo multidisciplinario capaz de identificar e implementar acciones de mejora, facilita la coordinación entre las diferentes unidades ya que sugiere una mayor cercanía entre distintas áreas y permite generar nuevas ideas de mejora en los procesos e incluso eficiencia (ya que se pudieron detectar algunas labores duplicadas en algunos ámbitos).

### 3.7 Resultados nivel de comunicaciones

La estrategia de comunicaciones de FIA se define como *gestión de comunicación proactiva, en función de un relato institucional con ejes temáticos estratégicos y pertinencia regional* y tiene dos objetivos.

- (1) **Posicionamiento:** Se refiere al fortalecimiento de la marca, es decir, al conocimiento de FIA por parte de la opinión pública y, también, a la valoración positiva que tengan sobre la institución.
- (2) **Cadena de valor:** Las comunicaciones son parte de las actividades primarias de la cadena de valor de FIA. Cumplen el rol de ofrecer los instrumentos de la Fundación a los usuarios potenciales.

El relato de FIA se basa en la premisa de que la innovación es la manera que tiene la agricultura para enfrentar el desafío de alimentar con productos frescos y nutritivos a una población cada vez mayor, pero con menor disponibilidad de recursos hídricos y de tierra cultivable y de manera más sostenible. A nivel de detalle, las ideas fuerza (contenidos) que se trabajan en la comunicación son:

- ✓ Sustentabilidad y eficiencia hídrica
- ✓ Nuevos mercados y seguridad alimentaria
- ✓ Mas alimentos con menos impacto: Agro 4.0 (tecnologías)
- ✓ FIA en todo Chile
- ✓ Cuatro servicios para todas las personas ligadas al agro
- ✓ Articulación

A nivel de gestión, los ejes que orientan la comunicación de FIA son:

- **Gestión de la comunicación según oferta de servicios, desafíos y regiones:** Se puso foco en los medios de prensa regionales, con los representantes macrozonales como voceros. Para ello, se realizaron entrenamientos de vocería para los voceros regionales, por desafío y por servicio. Además, se realizó una gestión exhaustiva de temas relevantes en medios clave, tanto nacionales como regionales. Para verificar el cumplimiento de las estrategias propuestas, se trabajó con una grilla de seguimiento de publicaciones en prensa y redes sociales.

Asimismo, periódicamente se realizaron comités de comunicaciones con la dirección ejecutiva y UDP.

- **Usuarios voceros:** Se priorizaron los testimonios de usuarios en los diversos canales de comunicación, especialmente en redes sociales. Asimismo, se utilizó el estándar de incluir cuñas de usuarios en los comunicados de prensa.
- **Posicionar a FIA como voz opinante en temas de innovación:** Se potenciaron las columnas de opinión, se realizaron gestiones en medios sobre temas afines y se creó la categoría “Agro del Futuro” de los premios nacionales de innovación.
- **Profundizar gestión en redes sociales:** Se trabajó en base a mayor interacción con usuarios (conversaciones) y al CTA (*Call to Action*); y en contenidos inmediatos (*streaming*), audiovisuales y regionales.
- **Mejoras en la gestión de medios nacionales y regionales:** Se realizó una profunda mejora en el trabajo de relación con los medios. Para ello, se desarrollaron contenidos según sus necesidades, se levantó contenido audiovisual de calidad para apoyar la difusión de temas estratégicos y se abrió una línea de presupuesto en Difusión Transversal para financiar la salida de periodistas y equipos de televisión o diarios a terreno.

## Resultados

Los principales hitos de la gestión comunicacional de FIA dan cuenta de un trabajo integral para cumplir los objetivos de posicionar a FIA, aumentar el número de participantes en las herramientas de fomento de la innovación y de la difusión de resultados de innovaciones de valor para el ecosistema. En resumen, se logró instalar una gestión en base a ejes, alineados con la estrategia institucional.

En cuanto a la gestión en prensa, se generaron 429 comunicados de prensa, con un promedio semanal de 2,2 contenidos relevantes de difundir por parte de FIA enviados a los medios de comunicación. En ellos, se cambió el foco desde noticias FIA hacia contenidos sobre innovación hacia el sector (destacando en ellas el rol de la Fundación como impulsora), que son de mayor interés para los medios y la opinión pública; se pasó de un 34% a un 71% de difusión de estos temas. En cuanto a la cobertura de prensa, se evidenció un aumento cualitativo de 96,3% (valorización de las apariciones en prensa) y cuantitativo de 41,3% (cantidad de apariciones en prensa).

En 2021, se elaboró y publicó un Manual de Gestión de Comunicación en Crisis, un protocolo de acción comunicacional que entrega pautas para la correcta reacción ante una situación de crisis. Es una guía que apoya a los representantes de la organización para actuar rápido y de forma efectiva ante una situación repentina e inesperada, que pueda afectar negativamente a la institución, en particular su reputación y su relación con distintos grupos de interés.

En redes sociales, aumentaron en 126% las cuentas seguidoras de FIA, en las distintas plataformas. Destaca el crecimiento de los usuarios en Instagram (668%) y de YouTube (678%) y el rescate de la cuenta de LinkedIn (hoy con 10.732 seguidores), que durante algunos años estuvo sin operación.

También en la línea digital, se destaca la creación de un nuevo sitio web [www.fia.cl](http://www.fia.cl) (detallado en el punto 4.1 del presente documento) y el lanzamiento de un nuevo punto de contacto con los usuarios: los contenidos auditivos. Desde 2021, FIA cuenta con el canal de podcast “Agro del futuro”, que se puede escuchar a través del sitio web, Spotify y otras plataformas similares.

En términos de contacto directo con los usuarios, durante el periodo FIA participó en 37 ferias de atención a público. En esta línea destaca el cambio de foco hacia ferias sectoriales que apuntan al contacto directo con los usuarios actuales y potenciales. Asimismo, FIA organizó 7 seminarios de temáticas de interés (desalación, Agro 5.0, exportaciones, entre otros) en los que participaron cerca de 8.500 asistentes.

Se organizaron y apoyaron 674 actividades de difusión, tales como lanzamientos de proyectos, seminarios de difusión y charlas técnicas, con un promedio mensual de 14. En la misma línea, se revisaron y editaron 1.082 invitaciones, gráficas, cartillas divulgativas, folletos, minutas, videos y otros similares para actividades relacionadas a los proyectos FIA, con un promedio mensual de 27.

Para fortalecer el posicionamiento de FIA como actor relevante en el ecosistema de impulso a la innovación sectorial, se creó la categoría “Agro del futuro FIA” de los premios nacionales de innovación Avonni, entregados por el Ministerio de Ciencia y Foroinnovación.

### 3.8 Resultados a nivel de unidades de soporte

- **Unidad Jurídica**

Producto del trabajo generado en el grupo de Gestión del Cambio, en el contexto la Modernización, la Unidad Jurídica detectó una serie de oportunidades de mejora en sus procesos y procedimientos. Así, éstos se analizaron y luego se aplicaron mejoras para hacerlos más eficientes.

Por otra parte, se observó que se debía ampliar la entrega de información hacia otras unidades. Así, la UJ comenzó a disponibilizar su información en repositorios digitales compartidos. Con ello, la unidad no solo archiva documentos para su registro, sino que los pone a disposición del resto de la institución.

- **Unidad de Administración y Finanzas**

La Unidad de Administración y Finanzas también generó una serie de mejoras y actualizaciones en sus procedimientos, en el marco de la Modernización institucional.

- ✓ **Personas:** Se actualizó el sistema de evaluación de desempeño definiendo niveles de competencias ajustado para los distintos cargos, ya que hasta el momento se medían a todos los trabajadores con el mismo nivel de competencia. De ello también derivó la creación de una política de remuneraciones que establece las bandas salariales y familias de cargo, para que las remuneraciones de los trabajadores sean acordes al cargo que ejercen, las responsabilidades y el mercado laboral. Asimismo, se generaron los perfiles de cargo de todos los trabajadores de la institución, trabajo que debería quedar terminado durante marzo de 2022.

También en el área de Personas, se digitalizó el sistema de solicitudes de vacaciones y permisos; se realizaron 36 capacitaciones a trabajadores de FIA en el marco de las capacitaciones de habilidades personales; y se aplicó la versión completa de la encuesta SUSESO/ISTAS21 el año 2018, obteniendo como resultado un riesgo bajo a nivel institucional (se debe medir nuevamente el año 2022).

- ✓ **Control de Gestión:** Se trabajó en un nuevo modelo de seguimiento de ejecución presupuestaria, que permite realizar seguimiento a nivel de los distintos servicios de FIA, como también a nivel de actividades y subactividades. Este nuevo modelo, integra un seguimiento a los compromisos que se generan vía contratos y órdenes de compra. Para lo anterior, se actualizó el modelo de centro de costos de la institución. Asimismo, se rediseñó el informe técnico y financiero para el Convenio FICYT, llevando a un modelo en formato excel, que permite un mejor seguimiento del cumplimiento de las actividades del convenio. Por último, se actualizó y automatizó el reporte de gestión de cartera de la UDP, para entregar mayores herramientas a la Unidad.
- ✓ **Servicios Generales y Adquisiciones:** Se renovaron los espacios en diversos puntos de las oficinas de Santiago, generando espacios abiertos y una línea más moderna. Estas habilitaciones se concentraron en las oficinas de la UDV, UDE y UAF.
- ✓ **Informática:** Esta área realizó un trabajo importante en el proceso de simplificación del acceso a los instrumentos FIA, en el marco de la Modernización. Se generó una plataforma en línea para la postulación a las distintas convocatorias que gestiona FIA. Adicionalmente, se realizó una corrección de la infraestructura virtual, se llevan los servidores físicos a virtuales en formato de clúster y se implementó una plataforma de respaldo de servidores en su integridad completa con 4 puntos de restauración.

## 4. ¿Cómo nos VEMOS y nos VEN hoy?

Los resultados presentados en el capítulo anterior dan cuenta que los cambios sustantivos en la estrategia y gestión institucional han tenido frutos en una mayor y mejor cobertura de FIA a nivel de tipos de usuarios, territorios y rubros.

### 4.1 Cómo nos vemos hoy

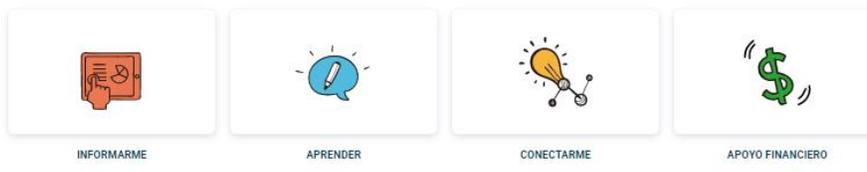
Los cambios en la oferta de servicios y las definiciones estratégicas que FIA realizó en el marco de la Modernización, quedaron manifestados en un nuevo sitio web ([www.fia.cl](http://www.fia.cl)). Si bien las administraciones suelen actualizar los sitios web institucionales al comenzar su gestión, en este caso se decidió esperar hasta que las transformaciones institucionales estuvieran implementadas con el fin de que el portal web fuera reflejo de la nueva manera en que FIA se relaciona con su entorno.

Este sitio web se estructura como un portal de ayuda al sector silvoagropecuario y la cadena agroalimentaria asociada, a través del cual se accede a un ecosistema de información, servicios y herramientas para las distintas necesidades y etapas de avance de los usuarios en términos de fomento a la innovación. La novedad de este sitio es que orienta al usuario a encontrar lo que busca, a diferencia de la mayoría de los portales institucionales que presentan en primer lugar la información corporativa.



### ¿Qué necesitas?

Nuestra agricultura tiene múltiples desafíos por resolver. Para contribuir a abordarlos desde la innovación, FIA pone a disposición de las personas vinculadas al sector cuatro servicios de apoyo con herramientas específicas para responder a sus diferentes necesidades.



Además, ofrece a los usuarios un mapa para orientarse respecto de las distintas alternativas que tienen para innovar según sus distintas realidades.

## ¿En qué etapa de la innovación estás?

Una guía de apoyo para tu viaje en la innovación.

### ANTES

Quiero conocer lo que la innovación agro puede aportar en mi producción o al sector.

[VER MÁS >](#)

### DURANTE

Detecté un problema u oportunidad; quiero hacer un proyecto o estoy trabajando en uno para resolverlo.

[VER MÁS >](#)

### DESPUÉS

Ya implementé un proyecto y quiero hacerlo crecer o consolidar.

[VER MÁS >](#)

## ¿Qué es innovación en el agro?

Nuevo o mejorado producto o proceso (o combinación de ambos) que difiera significativamente de los productos y/o procesos anteriores de la empresa o unidad productiva, y que debe estar puesto a disposición de los potenciales usuarios (producto) o en uso por la empresa (proceso).

### Tipos de innovación

#### Innovación en producto

Es un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado que difiere de productos o servicios previos de la empresa/unidad productiva, y que es introducido en el mercado.

#### Innovación en proceso

Es un nuevo o mejorado proceso de una o más funciones de la empresa, que difiere significativamente de procesos previos y que se ha puesto en práctica.

Además, presenta las herramientas de FIA a las que pueden acceder según la etapa en la que están

### ¿Qué apoyos tengo desde FIA para comenzar a innovar?

#### Información

- Accede a una completa plataforma de información y tendencias en innovación agraria
- Conoce los resultados e información asociada a todos los proyectos realizados por FIA
- Escucha los aprendizajes de proyectos de los últimos años
- Entérate de proyectos innovadores que están funcionando
- Aprende de los resultados de innovadores que realizaron proyectos FIA

#### Capacitación

- Aprende a formular proyectos de innovación
- ¿Eres joven y tienes una solución innovadora? ¡Desarmá! ¡lala!
- Conoce cómo impulsamos la innovación desde la etapa escolar

#### Redes

- Conéctate con actores del ecosistema de innovación en tu región o rubro
- Conoce qué están haciendo otros innovadores y vincúlate con ellos a través de networking

#### Institucional

- Atención ciudadana

El sitio explica la lógica de los desafíos estratégicos, lo que facilita la aproximación de los usuarios

### Desafíos Estratégicos

Los actuales desafíos estratégicos declarados por FIA nacen del levantamiento efectuado con productores, investigadores, emprendedores, ONGs, académicos y funcionarios públicos provenientes de diversos territorios y de las reflexiones del propio equipo interno de la Fundación. A partir de esto, se identificó la necesidad de avanzar en cómo adaptar nuestra agricultura al cambio climático, promover el desarrollo de mercados altamente diferenciados y en cómo avanzar en la implementación de procesos innovadores que se traducen en valor para nuestra agricultura.

Para contribuir a resolver estos desafíos, la Fundación ha estructurado cuatro servicios para el fomento de la innovación, que nacen de los obstáculos declarados por el sector para innovar. De esta manera, los servicios de información, capacitación, redes e incentivos financieros buscan, en su conjunto, contribuir a resolver los desafíos estratégicos de nuestro sector.

Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático

Desarrollo de mercados innovadores

Procesos innovadores

[Conoce más de Eficiencia hídrica y adaptación al cambio climático con este cópula](#)

### Eficiencia hídrica y adaptación al cambio

Apoyar innovaciones que contribuyan a la eficiencia hídrica, como también a la mitigación y/o adaptación al cambio climático del sector silvoagropecuario chileno y/o la cadena agroalimentaria asociada.

**Líneas de acción**

Adicionalmente, muestra de manera didáctica algunas innovaciones que están disponibles para acceder e implementar, y otras que se pueden replicar.

The screenshot shows the 'Innovaciones' page with a search bar and a 'VER TODOS' button. Below the header, there is a 'Vitrina de innovaciones' section featuring three cards:

- ApisVent / ApiSmart:** A smart beehive ventilation device.
  - DESAFÍO ESTRATÉGICO:** Procesos innovadores
  - DESCRIPCIÓN:** Es un dispositivo autónomo/inteligente que, a través de la ventilación pasiva, se preocupa por optimizar el ambiente interior de las colmenas de abejas.
  - SOLUCIÓN:** (Not fully visible)
- Farm Hability:** An inclusive agricultural business model.
  - DESAFÍO ESTRATÉGICO:** Procesos innovadores
  - DESCRIPCIÓN:** Modelo de negocios agrícola inclusivo que utiliza una estrategia de producción y comercialización de hortalizas a través de la inserción laboral de personas en situación de discapacidad.
  - SOLUCIÓN:** (Not fully visible)
- Capturador / Trumao nueces:** A manual nut harvesting machine.
  - DESAFÍO ESTRATÉGICO:** Procesos innovadores
  - DESCRIPCIÓN:** Es un equipo de tracción manual que permite optimizar el proceso de recolección de la cosecha de nueces.
  - SOLUCIÓN:** Capturador es una solución ante la escasez de mano de obra.

The screenshot shows the 'Podcast' section with three podcast cards from 'AGRO DEL FUTURO' on Spotify:

- Capítulo 4: Membrillos - Quip...** (7 feb • Agro del futuro)
- Capítulo 3: Manzanas - Maule** (7 feb • Agro del futuro)
- Capítulo 2: Azafrán - Casablanca** (7 feb • Agro del futuro)

Each card includes a 'Seguir' button and a play button with a duration indicator.

## 4.2 Cómo nos ven hoy

Uno de los principales impulsores de la Modernización fue el hecho de constatar que los usuarios y el ecosistema tenían visiones diversas e incompletas respecto del quehacer de FIA. Hoy, se evidencia que el cambio interno se manifiesta de manera visible hacia los grupos de interés de la Fundación.

### Usuarios

“Se agradece el haber desarrollado un sistema de postulación simplificado. Respecto a la postulación divididas en etapas también lo consideramos un gran avance ya que permite ampliar el rango de postulantes a la convocatoria”. (Postulante Convocatoria Nacional de Proyectos)

“Quiero agradecer a FIA, encontré genial participar en este encuentro de vinculación, espectacular, encontré a dos personas que andaba buscando y me pareció perfecto, para mí fue maravilloso este encuentro.” (Participante taller Conecta O’Higgins-Maule)

“Me gustó que el perfil sea en dos partes para no hacer una postulación tan detallada en caso de no ser admisible. Igualmente es lo suficientemente profunda para detallar bien la idea. Los pasos del ciclo de innovación son muy útiles. Me gusta que FIA es innovador como lo promueve, se renueva y simplifica para sus usuarios. Gran ejemplo para nosotros como usuarios y para otras agencias de fomento productivo”. (Postulante Convocatoria Nacional de Proyectos)

“Agradezco a FIA estas instancias para aprender. Me gustó que pudimos conocer a otras personas que tenían inquietudes similares en innovación y fuimos aprendiendo conceptos que nos ayudarán a proponer futuros proyectos. Muy buenos los contenidos, fue super práctico”. (Participante Curso Formulación de Proyectos de Innovación, zona sur)

“Agradezco la instancia y que se genere esto de conocer a los contactos, esto aliviana un montón, es una muy buena herramienta.” (Participante taller Conecta Región Metropolitana)

### Sistema Nacional de Innovación

“Para la institución, esta modernización permite actualizar su perspectiva de largo plazo y darle un sentido más estratégico, luego de varias décadas de cambios que han sido de a poco. Para los usuarios, incrementa las posibilidades de impacto de los proyectos, al enfocar su accionar en áreas donde puede ir generando con una mayor probabilidad, masa crítica de desarrollo. Y al ecosistema, al especializar su accionar, va a permitir tener una propuesta institucional diferenciadora en el sistema y complementaria a otras instituciones, aumentando las posibilidades de colaboración efectiva con otras agencias; y generar espacios de aprendizaje respecto a una

institución especializada en un sector, para el apoyo de la innovación.” (Andrés Zalher, consultor internacional en política de innovación).

“El valor del cambio que realizó FIA lo veo en generar espacios de articulación entre los diferentes actores del sistema, disminuir las asimetrías de información, disminuir las barreras de entrada para acceder a financiamiento y el contar con instrumentos adaptados a las necesidades de los beneficiarios”. (Geraldine Fuentes, Gore O’ Higgins)

“La coordinación que ha tenido FIA con otras agencias hace que la entrega de apoyo público para la innovación en el sector agroalimentario sea más eficiente y coherente. Además, FIA ahora tiene una misión explícita de hacerse cargo de desafíos explícitos. Aun cuando el presupuesto sigue siendo limitado, FIA puede contribuir a que las empresas generen capacidades y soluciones tecnológicas para temas críticos que afectan la competitividad y el mercado potencial del sector. Por otro lado, el reconocimiento de que FIA apoya tanto la innovación de interés público como proyectos de innovación enfocados en la empresa contribuye al éxito de los proyectos. Sin implementación de las soluciones tecnológicas, la innovación no es tal; no pasa de ser una idea prometedora. Es por eso que es importante que FIA ha puesto especial foco en la última etapa: cómo las empresas pueden comercializar exitosamente las innovaciones, o cómo los proyectos de interés públicos se pueden implementar de manera sustentable”. (Rodrigo Balbontín, consultor internacional en política de innovación)

“La actualización de la estrategia y oferta de valor se hizo analizando sus resultados, el desempeño de los instrumentos y la cartera de proyectos de los últimos años y en un proceso de co-diseño participativo con capacidades internas y actores del ecosistema. Esto, sin duda, tiene dos grandes atributos. Por un lado, trabajar con evidencia e involucrar a los actores lo que hace que el cambio sea compartido y apropiable por todos. Por otro, se tuvieron en vista las tendencias y los factores críticos para mejorar la competitividad del sector como es la crisis hídrica y el cambio climático. Hoy, labor de FIA se focaliza directamente en generar innovación en el sector, articularse y generar sinergia con otras instituciones del sistema para potenciar la industria agroalimentaria”. (Soledad Valente, Corfo).

## 5. Oportunidades de mejora: La transformación como un continuo

---

El proceso de transformación de FIA se gatilló por la necesidad, declarada por el presidente Sebastián Piñera, de avanzar hacia un Estado moderno orientado a mejorar la calidad de vida de las personas y por la desfavorable evaluación efectuada por Dipres.

Ambos elementos no están directamente relacionados con la cultura organizacional de FIA, sino que son factores externos que llevaron a la Fundación a iniciar un proceso de actualización de sus declaraciones estratégicas y operativas.

Recordar lo anterior resulta relevante por cuanto la Modernización de FIA no debe quedar remitida a una administración en específico, sino más bien debe convertirse en una dinámica formal y continua en el tiempo. Esto, porque el contexto político-sectorial está sujeto a cambios que impactan directamente en la gestión de FIA; y también porque la Fundación -como toda organización- existe gracias al equipo de trabajo que se desempeña en ella. Equipo que, a su vez, va reflexionando en *el hacer* e identifica oportunidades de mejora y nuevos desafíos por los cuales transitar.

Para contribuir con el aprendizaje colectivo generado durante el proceso de Modernización de FIA; a continuación, se mencionan una serie de nuevas oportunidades de mejorar pendientes de ejecutar. En las distintas secciones de este documento, principalmente en los resultados, se presentan varias oportunidades de mejora de manera dispersa. Este capítulo tiene el objetivo de sistematizarlas.

- **Oportunidad 1 - Gestión del Cambio:** Se concluyó como necesario que FIA mantenga un equipo interdisciplinario que busque mejoras operativas en los procesos y procedimientos institucionales. Éste debería ser rotativo para hacer partícipe a diferentes personas de la institución. Si bien se logró la gestión de las 209 de las acciones de modernización identificadas, la Fundación tiene mucho para seguir avanzando en la mejora de sus procesos. Asimismo, al ser FIA una organización que promueve la innovación, es importante seguir capacitando al equipo interno en metodologías de innovación, ya que de las capacidades de ellos dependerá el cómo se descubran y definan los problemas, de cómo se desarrollen y entreguen las diferentes soluciones, y, por último, de cómo se piloteen y ajusten las mejoras que van beneficios de los propios funcionarios, la institución y el sector.
- **Oportunidad 2 - Innovación por misión:** Trabajar en la lógica de desafíos estratégicos le permite a la Fundación alinear sus diferentes servicios para el fomento de la innovación en post de un objetivo común. Los actuales tres desafíos estratégicos declarados por FIA nacieron del levantamiento efectuado con usuarios actuales y potenciales desde los territorios y de las reflexiones del propio equipo interno. Trabajar por desafíos también permite agrupar bajo un concepto común varias líneas

de trabajo. Así, resulta más fácil hacer visibles los resultados que se generan en una institución tan pequeña como lo es FIA.

Además, esta lógica de trabajo le permite a la Fundación adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos que se van presentando para el sector. Y, con ello, ir retroalimentando el cumplimiento de su misión.

- **Oportunidad 3 - ODS:** En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades. Alinear el quehacer de FIA a estos objetivos resulta clave para poder acoplar la Fundación a una narrativa global. Para hacerlo, el Área de Datos de UDE ha iniciado el trabajo de asociar la totalidad de iniciativas apoyadas desde el Servicio de Incentivo Financiero e Información, a alguno de los 17 ODS. Como desafío pendiente, está el ampliar este trabajo a la totalidad de servicios FIA.
- **Oportunidad 4 - Nuevo Desafío Estratégico:** Covid-19 no sólo se tradujo en una crisis sanitaria a nivel planetario, sino también en una oportunidad para *re*-conocer la importancia de la agricultura y del mundo rural en la preservación de la vida a través de la alimentación. Esto, a su vez, dejó en evidencia una serie de debilidades relacionadas con el actual sistema productivo, que terminaron por fortalecer la propuesta de FAO respecto de la necesidad de avanzar en la conformación de Sistemas Alimentarios Sostenibles. Por lo mismo, y dado que FIA en su misión habla de contribuir a resolver de manera eficiente desafíos estratégicos vinculados al sector, se reconoce como una oportunidad el declarar un cuarto desafío: Contribuir, desde la innovación, a transitar hacia Sistemas Alimentarios Sostenibles.
- **Oportunidad 5 - Trabajo regional:** Durante la presente administración se elaboraron planes de trabajo regionales, que fueron de enorme utilidad para el equipo macrozonal y directivo debido a que definían un propósito de trabajo en la región, en base a evidencia, y de acuerdo con esto se priorizaban los servicios FIA a activar. Gracias a esta lógica de trabajo, los macrozonales pudieron pasar de ser un EIA con asiento regional a un representante de FIA (y sus servicios) en cada una de las regiones de Chile. Por los resultados obtenidos con esta estrategia de trabajo, se recomienda mantener la lógica de propósito y plan de trabajo diferenciado por región. Asimismo, se sugiere utilizar estos planes de trabajo como directriz para apalancar recursos regionales a través de FIC-R.
- **Oportunidad 6 - Desafíos Estratégicos FIA:** A diferencia de la estrategia utilizada con el equipo de macrozonales, los líderes de desafíos estratégicos de FIA no alcanzaron a contar con planes de trabajo específicos, ni con una descripción de cargo y rol específico, diferenciado de EIA. A partir de los positivos resultados obtenidos con la estrategia utilizada con el equipo de macrozonales, se considera necesario avanzar en

la descripción de cargo específico para líder de desafío, además de contar con planes de trabajo.

- **Oportunidad 7 - Servicio de Incentivo Financiero:** A nivel de este Servicio se reconoce el efecto del rediseño del instrumento Proyectos de Innovación porque:
  - ✓ Permitted focalizar y orientar de mejor manera a los postulantes, por cuanto se logró comunicar hacia qué desafío estratégico debe orientarse la solución innovadora a desarrollar.
  - ✓ Se disminuyó considerablemente la carga de trabajo del equipo interno, al incorporar como “criterio de pertinencia” que las postulaciones deben orientarse a resolver alguno de los desafíos.
  - ✓ Ingresaron nuevos postulantes, principalmente pertenecientes a empresas de todos los tamaños, debido a la decisión de diferenciar técnicamente los proyectos de interés público de los de interés privado. Gracias a esto, se podrá avanzar en la efectiva implementación de las soluciones innovadoras a desarrollar.
  - ✓ Todas las regiones del país estuvieron representadas en el proceso de postulación, gracias a que se separó por etapas el proceso (perfil y propuesta completa) y a que se reconocieron diferentes opciones de postulación.

Por todo lo anterior, se sugiere mantener el rediseño ya efectuado y fortalecer aquellos aspectos ya levantados en la ficha de aprendizajes asociadas al instrumento.

También relacionada con el Servicio de Incentivo Financiero, el equipo macrozonal reconoce el valor del nuevo instrumento Desafíos de Innovación, por cuanto permite levantar problemas u oportunidades desde el propio territorio, y convertirlos en desafíos a resolver a través de la licitación de un proyecto de innovación de interés público. Por los resultados parciales obtenidos en la región de Ñuble, se sugiere continuar con este instrumento y utilizarlo como oferta disponible a financiar vía fondos regionales.

- **Oportunidad 8 - Servicio de Capacitación:** Respecto de este Servicio, su proceso de rediseño puso en valor la importancia de sistematizar las acciones ya realizadas y conocer los resultados obtenidos, para poder evaluar su continuidad en la nueva oferta a disponer de cara a los usuarios. Debido a que el proceso de actualización estratégica del Servicio aún no está finalizado, el principal desafío a abordar junto a LIP será el completar e implementar el rediseño y generar nuevas líneas de acción en base a las nuevas declaraciones estratégicas de la Fundación. Esto conllevará un doble desafío para el equipo a cargo, por cuanto deberán ejecutar las líneas vigentes asociadas al Servicio y, al mismo tiempo, ir adecuando su estructura y organización al diseño de los nuevos instrumentos que surjan de la consultoría con LIP.

Los resultados de este rediseño se podrán visualizar durante el segundo semestre de 2023, una vez que los nuevos instrumentos ya estén implementados. No obstante, y a la luz de la relevancia de generar capacidades en innovación en usuarios y potenciales

usuarios de FIA, surge la necesidad de fortalecer también el equipo del Servicio, incorporando nuevas competencias, las cuales se deberían definir una vez finalizado el rediseño del servicio.

- **Oportunidad 9 - Servicio de Redes:** Sin desconocer los importantes logros obtenidos por el Servicio de Redes durante el periodo 2019-2021, existen una serie de elementos por fortalecer o mejorar, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:
  - ✓ **Respecto de los Encuentros de Vinculación:** Es necesario potenciar las bases de datos de usuarios. Para poder proporcionar encuentros acordes a las necesidades de los usuarios de los encuentros, ya sea presenciales o virtuales, existe la complejidad de mantener las bases de datos actualizadas, tanto desde el nivel regional como a nivel central. Por lo mismo se debe profundizar en estos esfuerzos y, además, mejorar el porcentaje de personas que contestan las evaluaciones de las instancias, para medir de mejor modo el impacto de los encuentros.
  - ✓ **Respecto de la Red de Innovadores FIA:** Es necesario fortalecer la plataforma mediante funcionalidades que permitan añadir valor a los usuarios FIA. En general la plataforma tiene un enorme potencial de crecimiento, para aunar necesidades procedentes de los usuarios FIA no solo de Redes, sino también que se puedan responder vía el Servicio de Capacitación o Información. La herramienta permitirá a futuro crear un canal de comunicación directa con los usuarios, cuyas funcionalidades aún no han sido del todo exploradas dado que durante 2022 se trabajará en la mejora de la plataforma de la red mediante desarrollo. Se espera que a fines de 2022 se pueda profundizar en algunos resultados de la herramienta.
  - ✓ **Respecto de Alianzas:** Se hace necesario avanzar en una mayor customización del Servicio hacia los usuarios FIA acorde a sus necesidades de interacción. Para lograr esto, es necesario contar con una instancia en donde se conozcan las necesidades de redes de la cartera completa de proyectos vigentes o que van entrando y tener acceso a una plataforma que permita visualizar la etapa del ciclo de innovación en los que se encuentran los proyectos, para hacer una búsqueda más eficiente de aliados que les otorguen beneficios en función de sus necesidades. Así, la labor de las Alianzas debe estar dirigida a los usuarios, y el Servicio de Redes debe dar foco en obtener beneficios para los ejecutores FIA que les permitan desarrollar el ciclo de innovación de una manera más eficiente.

Un componente relevante en el diseño del Servicio ha sido el permanente contacto con otras organizaciones gubernamentales del ecosistema de innovación y emprendimiento en Chile como Innova CORFO y Start-Up Chile. A través de reuniones periódicas, el acercamiento ha permitido conocer los aprendizajes de estas agencias en la implementación de iniciativas de redes o networking, lo que ha sido crucial para ir definiendo nuevas instancias y focos de trabajo. Por último, es importante mencionar que es necesario fortalecer el levantamiento de alianzas

con los actores regionales, para poder apoyar de mejor manera el trabajo de los profesionales Macrozonales.

- **Oportunidad 10 - Servicio de Información:** Respecto de este Servicio, se reconoce como un acierto el ampliar el propósito de esta línea de trabajo, al incluir la generación, disponibilización, conexión y visibilización de la información. Sin embargo, también se reconoce una serie de acciones que llevar a cabo, que se detallan a continuación:
  - ✓ Es necesario fortalecer los procedimientos internos asociados al Servicio, de modo de que las unidades que generan información efectivamente puedan entregarla al área encargada de ponerla a disposición del sector.
  - ✓ Relacionado con lo anterior, es necesario sensibilizar al equipo interno respecto de la importancia de registrar los datos asociados a distintos instrumentos (PYT, EST, GIT, COC, EVR, etc.) en SIGESFIA, así como de rescatar todo documento, video, ficha, fotografía, audio que emane de dichas iniciativas. Lo mismo ocurre, en relación con todo el material que se genera a nivel de información estratégica.
  - ✓ También se considera necesario relevar en el equipo interno la importancia del resguardo y normalización de datos, específicamente en cuanto a los datos de proyectos de los diferentes fondos de financiamiento (especialmente FIC-R).
  - ✓ Por último, y dado que las tecnologías, redes y el comportamiento de los usuarios son dinámicos, se reconoce la necesidad de realizar de manera frecuente estudios de necesidades de información sectorial. En esta misma línea, también se considera necesario mejorar el sistema de registro y satisfacción de solicitudes de información para conocer más al detalle las demandas de los usuarios y la respuesta hacia ellos.
  
- **Oportunidad 11 - Nuevas áreas de trabajo en FIA:** En relación con las nuevas Áreas de trabajo formalizadas en FIA, se menciona lo siguiente:
  - ✓ **Área de Datos:** La formalización de esta Área en FIA se considera como un logro, por cuanto permite poner en valor los resultados acumulados del desempeño de la Fundación. Incluir esta Área como parte de UDE también se reconoce como un acierto debido a que la data que se sistematiza de la propia gestión de FIA se convierte en información para tomar decisiones estratégicas en torno a acciones a llevar a cabo a nivel de desafíos estratégicos, territorios, rubros y temas. No obstante, es importante fortalecer la cultura del dato en FIA. Es decir, instar a los equipos técnicos a capturar y mantener actualizados los datos relativos a su gestión, y llevar a cabo una serie de capacitaciones internas que permitan mostrar y saber interpretar las visualizaciones que el área genera en relación con diversos ámbitos. Así como avanzar en la incorporación de metas para cada uno de los servicios FIA para el fomento de la innovación.
  - ✓ **Área de Diseño de Instrumentos:** Al igual que el Área de Datos, se considera como un logro de esta administración el haber formalizado el Área de Diseño de

Instrumentos. Si bien los positivos resultados del trabajo de esta Área confirman la necesidad de mantenerla, es importante comprender que el diseño o rediseño de instrumentos públicos de innovación debe considerar metodologías de diseño de servicios con un enfoque holístico en todas las etapas del proceso de entrega del instrumento. Es decir, no solo se debe trabajar a nivel estratégico, sino también a nivel de la experiencia que se entrega a los usuarios, a través de la operación del nuevo instrumento. Por lo mismo, para poder tener una mirada integral en todos los niveles del diseño del instrumento, se considera necesario oficializar al equipo de diseño. Es decir, reconocer el valor de la participación de profesionales y técnicos de diferentes unidades de FIA en el diseño de los instrumentos y, por lo mismo, considerar esta responsabilidad como parte de sus planes de trabajo, con horas asignadas para trabajar en el diseño o rediseño.

- ✓ **Área de Gestión de Licitaciones y Convocatorias:** La formalización de esta Área ha permitido homologar criterios y procedimientos para centralizar los procesos asociados a la ejecución de convocatorias y licitaciones de FIA. Originalmente esta función estaba asignada a EIA dentro de la ex UPP. Sin embargo, debido a la magnitud del trabajo asociado y a la responsabilidad que éste requiere, se consideró necesario constituir un área nueva, con procedimientos y descripciones de cargo específicas. Esto, porque el trabajo asociado implica: coordinar el proceso de revisión de bases, el proceso de admisión y asignación de las evaluaciones (externos/internos), gestionar la evaluación de los comités nacional y/o regional, el proceso de adjudicación, comunicación de los resultados, gestionar los correos electrónicos de las consultas en todo el proceso; en síntesis, la gestión de todas las actividades que implica desde la revisión de las bases, hasta la adjudicación. En virtud de lo anterior, se identifican una serie de oportunidades de mejora que, su conjunta, buscan fortalecer el trabajo de esta Área. Estas oportunidades son las siguientes:
  - (1) Considerar la planificación de los tiempos de cada convocatoria y licitación en función de la estructura y capacidad de gestión actual en FIA.
  - (2) Avanzar en mejorar los sistemas de soporte informático, dado que el apoyo no alcanza a responder oportunamente a la operatoria actual en términos del número de convocatorias, al número de postulantes y la poca flexibilidad con relación al rediseño de los instrumentos y la modalidad de provisión de las convocatorias (Nacional - Etapa 1 y Etapa 2; y Regionales).
  - (3) Generar la automatización de la información de los resultados de postulación de una Convocatoria, para evitar tener que incurrir en llenados manuales de información relacionada con los proyectos.
  - (4) Fortalecer y homologar la calidad de las evaluaciones (internas/externas) de modo de facilitar la posterior respuesta a los postulantes no seleccionados o no adjudicados. Para ello se sugiere mantener las charlas/capacitaciones a los evaluadores tanto externos como internos.

- ✓ **Área Técnica y de Operaciones - UDP:** Durante estos últimos años, las acciones de gestión del cambio y el Rediseño de la UDP contribuyeron a actualizar los procesos y documentos oficiales de gestión técnica y financiera de las iniciativas financiadas por FIA, a través de su servicio de Incentivo Financiero. Sin embargo, quedan pendientes las siguientes oportunidades de mejora:
  - (1) Fortalecer las competencias técnicas y de innovación del Área Técnica (EIA) para que su desempeño responda a entregar un mejor servicio a los usuarios.
  - (2) Diseñar y mejorar los procesos internos de FIA, en relación al Servicio de Incentivo Financiero, para hacerlos más simples, eficaces y eficientes.
  - (3) Diseñar e implementar estrategias tecnológicas, que permitan fortalecer la operación con foco en la transformación digital del Estado.
  - (4) Diseñar e implementar estrategias centradas en la gestión y uso de la información desde los sistemas de gestión de FIA (SIGES).
  - (5) Fomentar el trabajo colaborativo entre UDP y UDE, ya que ambas juegan roles claves desde el diseño de instrumentos, proceso de convocatorias, seguimiento técnico y financiero, término, cierre y posterior, consolidación y transferencia de resultados asociados a las iniciativas apoyadas por FIA a través de su Servicio de Incentivo Financiero (PYT, PIT-JOV, PYT-Mi Raíz; IMA y Desafíos de Innovación) y de Información (EST, GIT; COC y EVR).
  
- ✓ **Área de Consolidación y Transferencia de Resultados:** La formalización de esta Área en FIA también se considera como un logro, por cuanto permite alcanzar una sinergia y colaboración con otros actores del Sistema Nacional de Innovación y Emprendimiento. Gracias a esta Área, los usuarios de FIA en las últimas etapas de sus proyectos y antes que estos terminen, estarán ya vinculados con otras entidades que los apoyarán en la difícil tarea de acelerar y/o escalar el proyecto, o transferir la tecnología desarrollada, ampliando el impacto de los resultados del que hacer de FIA y del sistema en su conjunto.

En paralelo, esta Área tiene una tarea fundamental, que es la de poner en valor los resultados de los diversos proyectos que apoya FIA, sistematizarlos y transferirlos al sector productivo. Este esfuerzo es probablemente inédito en el marco del accionar de las entidades dedicadas al fomento de la innovación en nuestro país, y cuyo objetivo es sistematizar, analizar la validez y potencial de aplicación de las experiencias, lecciones aprendidas y resultados de los proyectos apoyados por FIA, para que puedan ser capitalizados por el sector, favorecer también la replicabilidad de los resultados más promisorios, y orientar la toma de decisiones de adoptar una nueva herramienta o servicio tecnológico, o invertir en nuevos negocios o alternativas productivas por parte de productores y emprendedores entre otros, que quieran innovar en el sector silvoagropecuario y agroalimentario nacional.

No obstante, se reconoce como oportunidad de mejora, la necesidad de fortalecer la articulación interna del Área, con otras unidades y servicios de FIA. Lo que

conlleva la necesidad de planificar el trabajo a realizar, así como el estar atentos a revisar periódicamente los programas de apoyo a la innovación y emprendimiento que se abren y/o que se cierran, y que pueden convertirse en valor para apoyar la consolidación de los proyectos FIA.

- **Oportunidad 12 - Unidades de soporte:** La UAF y UJ valoran las mejoras en sus procedimientos y gestión producto del trabajo realizado en el marco de la Modernización institucional. Por ello, se recomienda mantener la revisión periódica de los procesos -en el contexto del trabajo matricial con otras unidades- para detectar oportunidades de mejora y ajustar el quehacer.
- **Oportunidad 13 - Área de Comunicaciones:** En esta área, encargada de hacer llegar los mensajes de FIA a los diferentes públicos y grupos de interés, se observan oportunidades para potenciar la gestión.

En cuanto a contenidos, se recomienda seguir aumentando el levantamiento de contenidos desde los territorios y explorar nuevos recursos y canales de comunicación, disponibles gracias al avance de la tecnología y de las plataformas de interacción. En el manejo de redes sociales, es una oportunidad el profundizar en la interacción con usuarios (aprovechar nuevas herramientas que surgen con las redes sociales) y comenzar a abordar la atención ciudadana de manera metodológica desde las mismas redes. Para aprovechar ambas oportunidades, se sugiere incorporar una persona al cargo de gestor de contenidos/community manager.

Por último, en el área de marketing, se recomienda actualizar el plan de avisaje actual, tanto en los medios como en los mensajes.

- **Oportunidad 14 - Una nueva mirada:** A partir del trabajo de modernización realizado, también se reconoce la necesidad de seguir avanzando en la creación de nuevas áreas y líneas de trabajo especializado. Estas nuevas áreas y líneas de trabajo son las siguientes:
  - ✓ **Área de Futuro:** Los efectos de covid-19 también afectaron la agricultura y sus proyecciones comerciales futuras. Producto de la pandemia también fue posible constatar la existencia de ámbitos de trabajo que requieren de anticipación y diseño de programas público-privados de intervención. Por lo mismo, se hace necesario contar con un Área que esté dedicada exclusivamente a hacer de antena (vigilancia) tecnológica y que provea de información acerca de los *drivers* que dirigirán el desarrollo de la agricultura y la alimentación. Esta nueva Área debería ser parte de la Unidad de Estrategia de FIA, y contar con un equipo de profesionales especialistas en vigilancia y gestión de la información, y en cooperación internacional; con el propósito no sólo de visualizar nuevas oportunidades y/o desafíos sectoriales, sino también redes con quienes abordarlos desde una lógica colaborativa.

- ✓ **Área de Evaluación de Impacto:** Si bien FIA ha llevado a cabo diversos intentos por avanzar en la evaluación ex post de sus diferentes iniciativas, éstas han fracasado por la dificultad metodológica propia de esta disciplina. Definir qué medir, cómo y cuándo, requiere de una serie de tareas que, no deben olvidar, el *para qué*.

Dentro de las recomendaciones efectuadas por DIPRES en el marco de la Evaluación EPG efectuada a FIA, se está elaborando una metodología simplificada para poder medir el impacto del quehacer de la Fundación. La aplicación de esta metodología requerirá de un equipo especialista, capaz de planificar la colecta de datos, sus sistematización e interpretación para la generación de información que sirva de retroalimentación para la Fundación.

Si bien el trabajo de colecta de datos debería externalizarse para no incidir en las respuestas dadas por los ejecutores de proyectos, también debería gestionarse desde FIA. Por lo mismo se sugiere esperar los resultados de la consultoría a cargo de diseñar la metodología de evaluación ex post (previsto para junio 2022) para, en función de ellos, evaluar y decidir si esta nueva Área debería estar dentro de la UDP o de UDE.

- ✓ **Área de Cooperación Internacional:** Si bien FIA cuenta con una línea de trabajo relacionada con este tema, no cuenta con una definición explícita de en qué materias cooperar y en cuáles buscar cooperación internacional. Por lo mismo, y la luz del trabajo en *desafíos estratégicos*, se considera necesario formalizar un área de Cooperación Internacional dentro de la UDE, que sirva para la concreción de los objetivos y metas planteados a nivel de desafíos, territorios, rubros y temas en los que se desempeña FIA.
- ✓ **Nueva línea de trabajo - Fomento de la innovación para la AFC:** A partir de las diferentes acciones ejecutadas para avanzar en la Modernización de FIA en base a la evidencia levantado sobre su desempeño en los últimos 13 años, fue posible constatar la dificultad que significa trabajar en innovación con Agricultura Familiar Campesina. No obstante, y debido a la enorme importancia de este segmento de la población en lo que se refiere a cobertura (tenencia de la tierra) y su aporte a la conformación de Sistemas Alimentarios Sostenibles, se hace fundamental avanzar en el diseño de una línea de trabajo exclusiva para fomentar la innovación a nivel de AFC. Para esto, FIA cuenta hoy con cuatro Servicios de fomento de la innovación, que cuentan con una serie de líneas de acción e instrumentos que pueden adecuarse y vincularse, entre ellos, para generar una oferta de apoyo atractiva, consistente y de utilidad para los representantes de la AFC. Esta nueva línea de trabajo puede abordarse desde el Área de Diseño de Instrumentos, a partir de toda la evidencia levantada y experiencia del equipo técnico-profesional de FIA.

En definitiva, es posible mencionar que las oportunidades de mejora antes señaladas, dan cuenta de **una institución en movimiento**, que hoy comprende que el proceso de Modernización es un continuo que no puede ni debe detenerse en el tiempo.

Hoy, FIA, ha transitado por un **profundo proceso de reflexión crítica** de su quehacer. Proceso que fue acompañado junto a la reflexión de usuarios actuales y potenciales, además de contar con el apoyo de otras instituciones y actores vinculados al ecosistema de emprendimiento e innovación.

Este proceso de *Escucha*, a su vez, derivó en la apertura institucional para pensar y repensar formas diferentes de apoyar al sector en sus procesos de innovación. Este trabajo, único en la historia de FIA, le ha permitido a la Fundación contar hoy con una oferta de apoyo que está estructurada sobre la base de desafíos estratégicos que pueden ser resueltos a través de cuatro servicios para el fomento de la innovación.

Los pasos siguientes para FIA deberían estar alineados en fortalecer y profundizar lo ya logrado, por cuanto ha sido el resultado de un trabajo participativo y centrado en los usuarios. Trabajo que, además, se ha llevado a cabo entendiendo que, para alcanzar un sector agroalimentario innovador, se necesita una institucionalidad innovadora.

En ningún caso se puede creer que el camino ya ha llegado a su final; sino todo lo contrario, ha establecido una serie de acciones de **aprendizaje continuo** que buscan contribuir a que la transición y la transformación sean parte de la cultura organizacional.