POLÍTICA DE INNOVACIÓN

Instituto Internacional de Artes Culinarias y Servicios

Santiago, julio 2021.

Índice

ÍNDICE 1

1. ANTECEDENTES 2

1.1 INSTITUCIONALES 2
1.2 DEL ENTORNO 3
1.3 DESAFÍOS PROPUESTOS 5
1.4 PÚBLICOS OBJETIVOS 6
1.5 ACTIVOS Y RECURSOS CRÍTICOS 6
1.6 ALIANZAS 8

2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS 11

2.1 GENERAL 11
2.2 ESPECÍFICOS 11

3 ORDENAMIENTO DE LA POLÍTICA DE INNOVACIÓN Y SU PLAN DE ACCIÓN 12

3.1 ÁMBITOS DE INNOVACIÓN 12
3.2 PILARES FUNCIONALES 14

4 PROGRAMAS Y PROYECTOS 16

4.1 HOMOLOGACIÓN DE LA INNOVACIÓN BÁSICA Y TRANSFERENCIA BIDIRECCIONAL CON EL TERRITORIO/ENTORNO RELEVANTE. 16
4.2 ACELERACIÓN Y AUMENTO DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD CULINARY DE LOS PROCESOS DE EMPRENDIMIENTO. 17
4.3 CONSTITUCIÓN DE UNA INSTANCIA DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA. 19
4.4 CONSTITUCIÓN DE UNA INSTANCIA DE DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA. 20
4.5 PROGRAMA DE INNOVACIÓN EN MATERIAS PRIMAS 21
4.6 PROGRAMA DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS 22
4.7 PROGRAMA DE INNOVACIÓN DEL SUJETO PRINCIPAL EN LA GESTIÓN DE EVENTOS 23
4.8 PROGRAMAS DE INNOVACIÓN APLICADOS A PATRIMONIO Y CULTURA. 24
4.9 PROGRAMAS DE EXPERIENCIA DE CLIENTE PARA SECTORES/RUBROS/EXPERIENCIAS ESPECÍFICAS. 25

5 COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN 27

5.1 LÍNEAS COMUNICACIONALES 27
5.2 PARTICIPACIÓN 28

6 RESULTADOS ESPERADOS 30

7 KPIS 31

7.1 KPI GENERALES 31
7.2 KPI POR PILAR ESTRATÉGICO 31
7.3 KPI POR INICIATIVA/PROYECTO 31

1. Antecedentes

Con el fin de concebir una política de innovación, se considerarán los siguientes elementos:

1. Institucionales: propios de la organización y su definición básica e instrumentos rectores.
2. Del entorno: aquellos que definen el marco normativo y funcional del medio en el cual se inserta el Instituto.
3. Desafíos propuestos.
4. Públicos objetivo.
5. Activos y recursos críticos.
6. Alianzas.

1.1 Institucionales

1.1.1 Misión

El Instituto Profesional tiene como misión formar personas en las áreas de las artes culinarias, la hospitalidad y los eventos. Además, contribuye al desarrollo del país a través de la innovación y la vinculación activa con su entorno relevante.

La realización de docencia a través de profesores que provengan del mundo productivo y que entreguen a nuestros estudiantes los conocimientos y habilidades necesarias para forjar un espíritu emprendedor, junto con la búsqueda constante de la innovación en todas las áreas de desarrollo y el énfasis en la formación práctica, permitirá a nuestros egresados contribuir al desarrollo del país a través de su desempeño laboral en el área de los servicios, a nivel local, nacional e internacional.

1.1.2 Visión

El Instituto Profesional se proyecta como una organización consolidada, de reconocido prestigio, dedicado a la enseñanza de programas del área de las artes culinarias, los servicios y la hospitalidad, que estimula entre sus estudiantes la preocupación de ser cada vez mejores, con el objetivo de ser reconocido como el mejor Instituto Profesional del país dedicado al área de las artes culinarias, los servicios y la hospitalidad.

1.1.3 Plan General de Desarrollo Culinary 2018 – 2023

Desde una mirada interna de la organización, el Plan General de Desarrollo 2018 – 2023, actualmente vigente, no considera la innovación como uno de sus pilares, por lo que se hace necesario actualizar el instrumento, de modo que este ámbito conforme un nuevo pilar del Plan General de Desarrollo 2018-2023.

El nuevo eje de Innovación y Emprendimiento del PGD ha de incluir los siguientes subejes:

a) Transferencia y Vigilancia Tecnológica: incorporando la función esencial de la innovación, que es el desarrollo de actividades de transferencia tecnológica bidireccionales entre el Instituto y el sector productivo y/o su territorio. Se incluye además la función de Vigilancia Tecnológica como repositorio de las innovaciones y soluciones disponibles.
b) Emprendimiento: en el rol de ser uno de los vehículos principales para la puesta en práctica de la innovación y uno de los sellos institucionales.

c) Itinerarios de Formación Complementaria: se incorpora la propuesta, planificación y desarrollo de itinerarios y oferta de formación complementaria que respondan a nuevas necesidades articuladas desde la innovación.

Adicionalmente, en la estructura de ejes y subejes actuales, se hace necesario incorporar las siguientes actualizaciones que involucran la gestión de la innovación:

a) Eje Estratégico: Educación de calidad expresada en la excelencia académica:
    1. Subeje Mejoramiento de planes y programas: realización de actividades de innovación en un marco académico, y revisión y/o reformulación de contenidos a partir de las interacciones con el territorio y sector productivo que se generen desde estas.
    2. Subeje Mejoramiento de la experiencia académica de los estudiantes: incorporando actividades propias de la innovación, en formato práctico, de modo de enriquecer la experiencia académica.
b) Eje Estratégico: Gestión de la calidad:
    1. Subeje Fortalecimiento institucional: creación y dotación de un área funcional dedicada a la innovación.
c) Eje Estratégico: Vinculación con el medio:
    1. Subeje Extensión: organización y programación de actividades extracurriculares con contenido alusivo a innovación, potencialmente ampliando la convocatoria a público externo al Instituto.
    2. Subeje Seguimiento a egresados: organización y realización de actividades de innovación y emprendimiento, con foco en la comunidad Alumni Culinary.
    3. Subeje Retroalimentación del medio: generación de canales formales de retroalimentación y comunicación con el medio productivo y el territorio que permitan:
        i. Identificar potenciales necesidades de innovación que puedan ser abordadas por el Instituto y actores externos.
        ii. Transferir los resultados y aprendizajes de los problemas de innovación abordados como contenidos académicos y de aprendizaje para los estudiantes.

1.2 Del Entorno

1.2.1 Ley de Educación Superior

Los institutos profesionales son instituciones de educación superior cuya misión es la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores productivos y sociales del país, como también crear, preservar y transmitir conocimiento. Cumplen su misión a través de la realización de la docencia, innovación y vinculación con el medio, con un alto grado de pertinencia al territorio donde se emplazan. Asimismo, les corresponde articularse especialmente con la formación técnica de nivel superior y vincularse con el mundo del trabajo para contribuir al desarrollo de la cultura y a la satisfacción de los intereses y necesidades del país y de sus regiones. Dicha formación se caracteriza por la obtención de los conocimientos y competencias requeridas para participar y desarrollarse en el mundo del trabajo con autonomía, en el ejercicio de una profesión o actividad y con capacidad de innovar.[1]

[1] Ley de Educación Superior, Artículo 3.

1.2.2 Comisión Nacional de Acreditación

La Comisión Nacional de Acreditación se refiere a la innovación en los siguientes criterios[2]:

> *CRITERIO 20. POLÍTICA INSTITUCIONAL. La Institución cuenta con una política, coherente con su misión y plan de desarrollo, que incluye definiciones orientadas a promover la innovación en su propuesta formativa y/o a incluir en ella actividades asociadas a la solución de problemas productivos o desafíos sociales en su entorno relevante, en concordancia con su proyecto institucional.*
>
> *CRITERIO 21. GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN. Existen instancias y mecanismos de gestión para la implementación de la política de innovación, que considera la definición de roles, funciones y la asignación de recursos.*
>
> *CRITERIO 22. RESULTADOS Y CONTRIBUCIÓN. Los resultados obtenidos en virtud de la política institucional impactan en la generación de iniciativas de contribución a las empresas o a la solución de problemáticas sociales del entorno relevante, permitiendo además la mejora de la oferta formativa, de los recursos de aprendizaje o de las prácticas docentes.*
>
> *La Institución implementa un conjunto de actividades de innovación, concretas y medibles. Los resultados obtenidos con estas actividades permiten orientar la actualización o mejora de su oferta formativa, de los recursos de aprendizaje o de las prácticas docentes.*

1.2.3 Levantamiento de Línea Base para la Incorporación de Innovación y Transferencia Tecnológica en Instituciones de Educación Técnico Profesional

Se consideró en análisis el informe "Levantamiento de Línea Base para la Incorporación de Innovación y Transferencia Tecnológica en Instituciones de Educación Técnico Profesional", contratado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) para disponer de una línea base de la ESTP en Chile, donde se rescatan los siguientes puntos:

a) Las proyecciones de las iniciativas de innovación y transferencia tecnológica están determinadas de manera relevante por el impulso que cada institución le provea al proceso.
b) Las actuaciones en los procesos de innovación y transferencia tecnológica actuales están esencialmente encabezadas por los profesionales del área, pero con escasa participación de docentes y estudiantes.
c) Con el fin de armonizar las actividades de innovación y transferencia tecnológica resulta necesario diferenciar las actividades que tienen por objeto la formación académica y las que pretenden generar valor en el sector productivo.
d) Existe un amplio potencial en el desarrollo de actividades de innovación y transferencia tecnológica con actores externos, lo que se verá determinado de manera importante en los presupuestos y liderazgos que cada una de las instituciones ejerza en su sector

[2] Comisión Nacional de Acreditación (CNA): Criterios y estándares para la acreditación institucional de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.

productivo, desafíos que además deberán ser proporcionales a sus capacidades técnicas y financieras.

1.2.4 Elementos del Entorno Por Considerar en la Política de Innovación

El proceso de innovación ha de tener como característica esencial la bidireccionalidad entre el sector productivo y el formativo, con particular foco en el territorio en el cual se emplaza o influye, articulando procesos de transferencia tecnológica aplicada entre ellos.

Se debe considerar un elemento esencial para el desarrollo de la política de innovación de Culinary la sustentabilidad de la innovación, entendida como un proceso cíclico que evoluciona con el tiempo y que debe adaptarse a las condiciones cambiantes del sector productivo al que impacta, del territorio que comprende y los procesos formativos necesarios para dar cumplimiento a su misión básica. Por este motivo debe ser diseñada considerando la adaptación a dichos cambios y la necesidad de ser reformulada parcial o totalmente en el tiempo para ajustarse a nuevos escenarios.

Estos lineamientos se deben traducir en iniciativas concretas para su implementación como son:

a) Se ha de contar con una política de innovación coherente con la misión institucional y su plan de desarrollo, que debe considerar:
    i. Acciones de promoción y participación de la innovación en la oferta formativa.
    ii. Planificación y organización de actividades enfocadas en la solución de problemas productivos y/o desafíos sociales en su entorno relevante.
b) Contar con una orgánica, asignación de recursos y funciones para la gestión institucional de la innovación.
c) Lo anterior, considerando la bidireccionalidad de los procesos de innovación entre la relación con la industria, entorno social y territorio relevante.

Para que una política de innovación tenga éxito y sea sustentable en el tiempo, debe cumplir:

a) La concepción a nivel institucional, que el impacto de los procesos de innovación y transferencia tecnológica dependerán esencialmente de los compromisos que la organización asuma en su desarrollo y los recursos que disponga para ello.
b) Que se hace imperiosa, idealmente desde el diseño, la participación de académicos y estudiantes en los procesos y actividades de innovación, y no sólo delegarlos en los equipos ad hoc.
c) Que se debe diferenciar claramente entre aquellas actividades de innovación cuyo fin sea pedagógico y las que tengan por finalidad generar valor agregado en el territorio y/o sector productivo relevante.
d) Que el marco de influencia que se pueda lograr en la interacción con el sector productivo deberá ser acorde y proporcional a los recursos que la institución asigne a estos fines, con el fin de garantizar un buen éxito de ellos.

1.3 Desafíos Propuestos

Los mayores desafíos que Culinary pretende abordar por la vía de la innovación, se refieren a:

- Ampliar su espectro de formación incluyendo itinerarios de formación continua, adicionales a los programas de pregrado, que le permitan ampliar tanto cobertura como profundidad en la enseñanza de disciplinas dentro de los ámbitos pertinentes a la Institución y complementarios a los niveles de pregrado.
- Establecer relaciones colaborativas de transferencia con actores de la industria y el territorio, de modo de ser un actor relevante en el ecosistema productivo de las

industrias en las cuales realiza formación, convirtiéndose en una institución referente en su ámbito de acción.

1.4 Públicos Objetivos

Culinary se ha impuesto como desafío impactar a los siguientes segmentos de público prioritarios:

- Estudiantes de pregrado de las carreras de Administración de Artes Culinarias y Servicios, Administración de Empresas Hoteleras y Servicios y Dirección y Producción de Eventos, que es su segmento prioritario a la fecha, y corresponde a los que impactan en su *core business*.
- Profesionales y técnicos de los sectores de artes culinarias, hospitalidad, eventos, turismo y servicio que buscan alternativas de continuidad o perfeccionamiento de sus estudios y que representan un nuevo nicho referido al desarrollo e implementación de itinerarios de formación continua.
- Organizaciones de Educación Media Técnico Profesional, como prospectos naturales para continuar sus itinerarios en Culinary, con quienes establecer alianzas de manera conjunta para el desarrollo de proyectos con fines educativos.
- Personas que requieren de programas para formalizar y regularizar aprendizajes adquiridos de manera no formal, de las áreas de artes culinarias, hospitalidad, eventos, turismo, servicio y otras afines.
- Empresas y organizaciones de los sectores productivos de su territorio relevante, con quienes realizar actividades de transferencia tecnológica bidireccional con sus estudiantes.

1.5 Activos y Recursos Críticos

Para el desarrollo de una política de innovación tener claridad sobre los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone, resulta ser un elemento central. Es así que se analizarán los siguientes aspectos:

- Recursos humanos y sus competencias: caracterización del equipo interno disponible que determina las capacidades y habilidades que se ponen a disposición del desafío.
- Caracterización de los estudiantes: con el fin de comprender con quienes se tiene el principal compromiso de formación.
- Caracterización de los egresados: como actores que son resultado del proceso formativo de Culinary y su impronta.
- Caracterización de los recursos físicos y financieros: entendidos como los elementos tangibles básicos con los que se cuenta.

1.5.1 Recursos Humanos y sus Competencias

Los recursos humanos esenciales para el desarrollo de la actividad de Culinary son el cuerpo docente de la institución el cual tiene las siguientes características[3]:

- Número total: 106 profesores, de los cuales se desempeñan
    - 51 en la sede de Santiago

[3] Diciembre 2020.

    - 46 en la sede de Viña del Mar
- Dedicación horaria:
    - 23 en jornada completa
    - 9 en jornada parcial
    - 74 en jornada por hora
- Nivel de formación académica:
    - 2 cuentan con el grado de Doctorado
    - 23 con el grado de Magister
    - 2 con grado de Licenciatura
    - 56 son profesionales sin licenciatura
    - 16 son técnicos
    - 7 de ellos no cuentan con un grado formal

Todos ellos cuentan con alto grado de especialización en sus áreas de conocimiento.

1.5.2 Caracterización de los Estudiantes

Culinary cuenta con 714 estudiantes que se distribuyen entre jornada diurna (672 estudiantes) y vespertina (42 estudiantes) en cuatro itinerarios académicos[4]:

- Administración de Artes Culinarias y Servicios (558 estudiantes)
- Administración de Empresas Hoteleras y Servicios (63 estudiantes)
- Dirección y Producción de Eventos (90 estudiantes)
- Administración de Negocios de la Industria del Vino (3 estudiantes)

1.5.3 Caracterización de los Egresados

Una de las instancias más relevantes para una institución de educación es la caracterización de sus egresados, ya que son reflejo fiel de lo que la institución es capaz de entregar al mercado laboral con sus procesos formativos, y al mismo tiempo se convierten en un referente relevante para quienes están cursando los itinerarios de pregrado.

En términos prácticos, y de acuerdo con encuesta aplicada en 2021 a los egresados entre los años 2017 al 2020, se pudieron identificar los siguientes elementos:

- Un 36% de los encuestados ya se encontraba trabajando al momento de egresar.
- Respecto del 64% restante, un 78,5% de ellos –es decir, un poco por sobre el 50% del total de egresados–, encontró su primer trabajo antes de un año de haber egresado. Por lo tanto, del total de egresados del Instituto, un 86% de ellos se encuentra trabajando al primer año (ya sea porque antes de egresar ya lo hacía, o porque consigue un trabajo antes del lapso de un año).
- Al analizar la desocupación de los egresados, hay un 25,5% de ellos que están en búsqueda de oportunidades laborales.
- El emprendimiento es uno de los ejes de trabajo más importante que desarrollan los egresados de Culinary:
    - Un 59% de los egresados concentra sus esfuerzos en el desarrollo de emprendimientos.
    - La carrera que concentra la mayor proporción de emprendedores es la de Administración de Artes Culinarias y Servicios. El 76% de los egresados el año 2019 estaba dedicado a esta forma de trabajo, así como el 66% de los egresados en todo el período analizado (2017 al 2020).

[4] Diciembre 2020.

  - Es importante destacar que el emprendimiento no es solo una búsqueda por ingresos adicionales a los percibidos de manera regular, ya que el 68% de los encuestados lo asocian a su fuente prioritaria de ingresos, y por lo tanto, dedican buena parte de su tiempo laboral útil a estos fines.
- Al analizar la correlación entre los estudios realizados y el actual desempeño laboral, un 73% de los egresados se encuentra desarrollando labores relacionadas directamente con sus estudios. Como contraparte, y siendo el peor índice de desempeño de este indicador, los egresados de la carrera de Administración de Negocios de la Industria del Vino tienen un 25% de consistencia entre su plan de estudios y su desempeño profesional actual.
- Los egresados valoran positivamente –en un 80%– la calidad de la formación recibida en Culinary, y un 86% de ellos está dispuesto a recomendar la Institución.
- Respecto a la intención de continuidad de estudios de manera posterior al egreso, los estudiantes de Administración de Artes Culinarias y Servicios, declaran un 68% de intención de hacerlo; como contraparte, los de Administración de Negocios de la Industria del Vino se manifiestan en un 3% para el mismo indicador.

En resumen:

- Hay una importante relación entre la formación en Culinary y un alto índice de empleabilidad futura.
- El emprendimiento, particularmente en la carrera de Administración de Artes Culinarias y Servicios, es una veta laboral que involucra a buena parte de los egresados de Culinary.
- Hay también una buena alineación entre el sector productivo contratante y los egresados, dado que es posible identificar una clara relación entre la formación recibida y las funciones que estos realizan.

1.5.4 Infraestructura

La infraestructura del Instituto está compuesta por tres campus, dos en Santiago y uno en Viña del Mar, de acuerdo con las siguientes especificaciones:

- Casa Central, Santiago: 2.000 m2
- Campus Nueva La Dehesa, Santiago: 700 m2
- Sede Viña del Mar: 2.236 m2

En total las instalaciones cuentan con 18 talleres para el desarrollo de sus actividades lectivas.

1.6 Alianzas

Para la implementación de una política de innovación, se hace necesario contar con alianzas con diversos agentes externos a la institución. En este caso, se analizarán las alianzas actualmente funcionales, y se propondrán nuevas, que son relevantes y pertinentes para el desarrollo futuro de la política institucional de innovación.

1.6.1 Alianzas Vigentes

Actualmente Culinary participa activamente en las siguientes alianzas y agrupaciones:

- Vertebral Chile, Consejo de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica Acreditados: agrupación que convoca a 24 instituciones de educación técnica superior, involucra a más 340.000 estudiantes, en 30 ciudades del país. Culinary es socio activo y su Rectora participa como integrante del Directorio, en el cargo de Tesorera.

- RIEST, Red de Instituciones de Educación Superior en Turismo: organización que aglutina a las instituciones de educación superior (técnicas y universitarias) que desarrollan carreras relacionadas con la industria del turismo. Culinary es socio activo de RIEST.
- FEGACH, Federación Gastronómica de Chile: organización que reúne asociaciones locales y profesionales individuales del mundo de la gastronomía y varios docentes de Culinary.
- Red Campus Sustentable: organización que reúne a diversas instituciones de educación superior que tiene por objeto introducir prácticas, modelos de gestión y evaluación de medidas de sustentabilidad medioambiental en los recintos que sus socios utilizan. Culinary está adscrita a esta red y participa activamente en sus asambleas y planes de acción.
- ACHIGA, Asociación Chilena de Gastronomía: asociación gremial que aglutina organizaciones de la industria de la gastronomía, incluyendo empresas, proveedores e instituciones educativas. Culinary es socio colaborativo.
- Subsecretaría de Turismo: existe un convenio de colaboración con Culinary para la implementación del Marco de Cualificaciones de Perfiles Técnico Profesional de Turismo.
- RESI, Red de Educación Superior Inclusiva: red conformada por instituciones de educación superior, el Ministerio de Educación y el Servicio Nacional de la Discapacidad, con el fin de permitir el acceso, permanencia, progreso y egreso de estudiantes, especialmente de quienes se encuentran en situación de discapacidad.
- Foro de Educación Superior AEqualis: espacio de reflexión integrado por instituciones de educación superior, con el objetivo de propiciar una mejor educación superior para Chile, contribuyendo al mejoramiento del acceso, calidad, eficiencia y equidad del sistema.
- Centro de Formación Técnico Estatal de la Región de Los Ríos: existe un convenio de cooperación con Culinary para transferir capacidades docentes y desarrollar programas en conjunto que involucren a los actores relevantes de las áreas de hotelería, gastronomía y turismo de la región.
- Colegio San Esteban Mártir: establecimiento de Educación Media Técnica Superior, ubicado en la comuna de Lo Barnechea, que ofrece la especialización de Gastronomía mención Cocina. Existe un convenio de aprendizaje entre Culinary y dicho establecimiento que, entre otras acciones, comprende la realización de alternancias y asesoría.

1.6.2 Alianzas Deseables

Un elemento relevante para la política de innovación es la definición y elección de alianzas para la ejecución de los planes de acción. Culinary se propone la materialización de las siguientes alianzas:

- Con empresas y organizaciones productivas en su ámbito y territorio de desarrollo.
    - Empresas de la cadena de valor de restaurantes y alimentación, sin ser un listado exhaustivo:
        - Restaurantes, cafeterías y similares que expendan alimentos preparados a público final
        - Empresas proveedoras de:
            - Alimentos
            - Insumos
            - Empaques
            - Soluciones tecnológicas
            - Logística punto a punto

    - Empresas de alimentación institucional o masiva
    - Empresas de alimentos envasados
  - Empresas de la red de valor de servicios hoteleros y alojamiento, sin ser un listado exhaustivo:
    - Empresas de servicios de alojamiento
    - Empresas proveedoras de servicios de alojamiento:
      - Insumos
      - Tecnología y sistemas
  - Empresas de la red de valor de realización y organización de eventos.
- Con instituciones de formación coincidentes en su área productiva (EMTS y ESTP), con el fin de identificar y establecer mecanismos de colaboración en proyectos donde existan sinergias y desafíos comunes, en particular en lo que refiere a la formación de los estudiantes, relación con el sector productivo y relación con el sector público.
- Con instituciones asociadas al emprendimiento e innovación, que le permitan adquirir competencias en la gestión de estos dos ámbitos, con el fin de fortalecer sus habilidades internas. Entre las organizaciones que potencialmente resultan atractivas para estas alianzas están Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), Red Innovación Chile (RICh), entre otras.
- Asociaciones gremiales dentro de su ámbito de acción productivo, con el fin de facilitar la relación y contacto con el sector productivo y los actores que lo conforman. Entre ellas se pueden mencionar Hoteleros de Chile y Federación de Empresas de Turismo de Chile, FEDETUR.

2 Definición de Objetivos

2.1 General

Definir una política de innovación que dé cumplimiento a la misión del Instituto, sustentada en sus ventajas competitivas y atributos diferenciadores, que permita aumentar la velocidad para alcanzar la visión de la institución, en particular, articulando un proceso de innovación caracterizado por ser bidireccional entre los actores y territorios con los que interactúa.

2.2 Específicos

1. Identificar ámbitos y prácticas de innovación aplicables a los procesos pedagógicos del Instituto que sean requeridas por el sector productivo e incorporadas a los procesos de formación y extensión de sus estudiantes y su oferta potencial actual y futura.
2. Identificar mecanismos de transferencia de innovación al territorio e identificación de los actores idóneos para dichos procesos.
3. Generar un plan de implementación de la política que permita alcanzar los objetivos propuestos.

3 Ordenamiento de la Política de Innovación y su Plan de Acción

Se propone, con el fin de conducir de manera más coherente y ordenada, así como establecer una orientación clara respecto a cómo estructurar las acciones y planes de la política, generar un ordenamiento por ámbitos funcionales, entendiendo por tales a tópicos específicos que se describen a continuación, y sobre los que se desarrollarán las acciones respectivas y la identificación de los actores a cargo de su ejecución.

Estos ámbitos de innovación –que por si mismos definen una priorización y visión de la política de innovación– van acompañados por pilares funcionales que dan forma y sentido práctico a las disciplinas.

Figura 1: Estructura General de la Política de Innovación

3.1 Ámbitos de Innovación

Como definición y acuerdo básico, nos referiremos a innovaciones a aquellos procesos, actividades, productos o servicios que estén presentes en el mercado de manera comercial por un plazo inferior a cinco años.

Se conciben los siguientes ámbitos de innovación funcional, los que aplican para las carreras indicadas entre paréntesis:

1. Tecnología Básica Aplicada (Todas): se refiere al uso de maquinarias y/o procesos productivos, que generan incrementos relevantes en eficiencia, eficacia, valor agregado o diferenciación, o métodos para la prestación de los servicios o sus componentes intermedios.
2. Sustentabilidad Medioambiental (Todas): aplica para soluciones tecnológicas en el ámbito del cuidado del medio ambiente, las que tienen como objetivo reducir el impacto ambiental de las actividades realizadas y un uso racional de los materiales y componentes que son parte de ella.
3. Seguridad Alimentaria (AACS): considera tecnologías y métodos que apuntan a cautelar la seguridad, higiene e inocuidad de los alimentos para el consumo humano, teniendo como base esencial la salud de los consumidores en el corto, mediano y largo plazo.

4. Higiene y Seguridad (AEHS y DPE): procesos y tecnologías que tienen por objeto asegurar la salud, integridad física y en general, prevenir cualquier riesgo de salud e integridad a los cuales se puedan ver expuestos los usuarios de algún servicio turístico o a eventos.
5. Digitalización de Procesos (Todas): incluye todas aquellas soluciones basadas mayoritariamente sobre tecnologías de la información y comunicación (TICs) sean estas de software, hardware o una combinación de ambas.
6. Materias Primas (AACS): aluden al uso comercial de materias primas y/o subproductos de estas calificables como innovadores, que tengan uso comercial o investigación reciente, y que sean aplicables en preparaciones gastronómicas.
7. Atractivo Turístico o Componente Principal del Producto Turístico (AEHS): se refiere a la componente del producto turístico que motiva el viaje del turista y, por tanto, el uso de servicios turísticos para acceder a él. Se busca innovación en el uso y puesta en valor de nuevos atractivos turísticos.
8. Sujeto del Evento (DPE): se refiere al componente esencial del servicio que motiva la asistencia al evento, el que debe contar con el atributo de ser innovador, entendido como disponible comercialmente en los últimos cinco años.
9. Cultura y Patrimonio (Todas): se refiere a los elementos que conforman las componentes culturales y patrimoniales de una preparación, servicio o evento.
    a. Dimensiones del Patrimonio gastronómico:
        i. Producto
        ii. Preparación
        iii. Práctica / Experiencia
        iv. Utensilios
        v. Estética
    b. Ámbitos que determinan el Patrimonio Gastronómico
        i. Herencia / Innovación
        ii. Identidad
            1. Personal
            2. Local, territorial, regional
            3. Étnica
            4. Género
            5. Clase social
        iii. Puesta en valor
        iv. Diversidad biocultural
        v. Lo antipatrimonizable
        vi. Sabor y experiencia
10. Experiencia de Consumo (Todas): se refiere a la compilación de los distintos estímulos e interacciones que recibe un cliente durante su experiencia de consumo. Google lo modela en 4 instancias:
    a. Inspiración: es el período de tiempo en el cual el cliente no tiene aún interés en un producto específico, pero la recepción de ellos lo inspira al consumo de una categoría, sin un producto específico a elección.
    b. Planificación: es el proceso en el cual el cliente se dedica a fundamentar –racional o impulsivamente– su decisión sobre el producto específico que consumirá.
    c. Consumo: una vez que ya elige el producto, se encuentra en la experiencia de consumo, la que se inicia en el pago y termina una vez que cumple con uno de los ciclos de uso.

   d. Posventa y recomendación: una vez que vive la experiencia de consumo, accede a la experiencia de posventa (en caso de aplicar) y de recomendación entre sus pares.
11. Otros del tipo disruptivo: para aquellas innovaciones relevantes y significativas, que no sea posible calificar en ninguno de los ámbitos anteriores y que requiera ser incorporada.

Los ámbitos de acción descritos, para efectos del diseño de la presente política, se diferencian entre básicos y agregadores de valor.

Los ámbitos de acción básicos corresponden a ámbitos de la innovación que deben considerarse como imprescindibles dentro del proceso de formación y, por tanto, del conocimiento común de los estudiantes y la vinculación con el medio independientemente de cuál sea su fuente de obtención (vigilancia, tercerización, obtención a partir de otros). Estos son los ámbitos de los puntos 1 al 5, (recién descritos) y se han calificado como tales, dado que la mayoría de las instituciones similares estarán en estos ámbitos y será por lo tanto un conocimiento e innovación no diferenciada por el sector productivo.

Los ámbitos de creación de valor, en tanto, corresponden a aquellos en que Culinary pretende liderar sus propios procesos de innovación, mediante la articulación de sus recursos propios, y en los cuales cuenta con ventajas competitivas en relación con el resto de las instituciones y por tanto la valoración de sus aportes en el desarrollo de innovación aplicada al territorio será más meritoria.

3.2 Pilares Funcionales

También se ha considerado relevante definir líneas de desarrollo –pilares funcionales– que apoyen los ámbitos disciplinarios definidos, y que den cuerpo al marco estratégico, a los objetivos y a los desafíos institucionales. Los pilares son:

1. Emprendimiento: se ha definido como uno de los pilares esenciales de la Institución el desarrollo e impulso del emprendimiento, para lo cual se considera la innovación como un ingrediente esencial y parte del espíritu de la formación que se entrega a los estudiantes.
2. Vigilancia tecnológica: se prioriza la función de mantener un proceso de vigilar y mantener registro de las innovaciones que impactan en los distintos ámbitos de acción definidos, de modo de disponer constantemente del estado del arte en lo que a la praxis de las disciplinas se refiere, de modo que los procesos formativos y de transferencia con el medio estén en las cotas más altas de la innovación disponible.
3. Transferencia tecnológica: uno de los roles esenciales que deben cumplir la ESTP es la transferencia tecnológica con fines productivos y bidireccional con su territorio relevante, es decir, lograr tanto recibir del territorio/industria relevante prácticas e innovaciones que sean pertinentes para incluirlas en los planes formativos a sus estudiantes, así como transferir a la industria/territorio relevante aquellas innovaciones y prácticas que son parte de su proceso formativo y que no han sido adoptadas por el sector productivo.
4. Itinerarios de formación continua: uno de los objetivos de mayor importancia y que en el informe “Levantamiento de línea base para la incorporación de innovación y transferencia tecnológica en instituciones de educación técnico profesional” se destacan como una de las grandes brechas identificadas es el desarrollo de programas e itinerarios de formación continua para el sector, que permitan que los estudiantes de pregrado reciban una formación básica, pero que en la medida que van evolucionando

profesionalmente y, al mismo tiempo, enfocándose en nichos, puedan acceder a espacios de formación cada vez más específicos y complementarios a la formación primaria; programas que también permitan a actores que no han sido formados originalmente por la institución, acceder a programas especializados en disciplinas y tópicos específicos ampliando de este modo la profundidad y cobertura de la institución en su rol educativo.

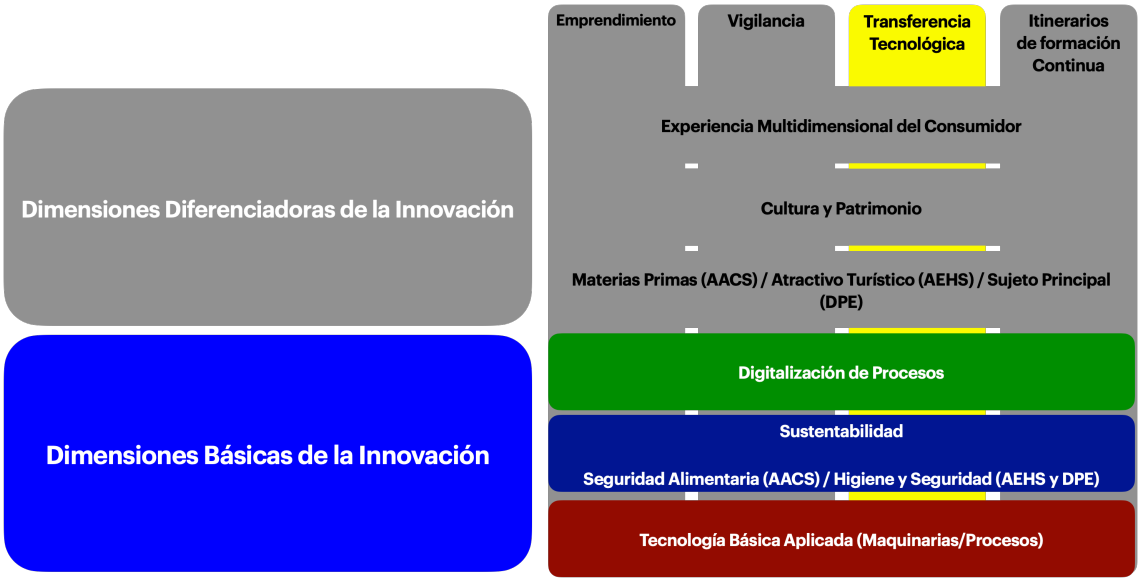
4 Programas y Proyectos

Este ordenamiento de los programas, planes y proyectos de innovación requieren ser articulados, para lo cual se proponen las siguientes líneas de acción que responden a los objetivos propuestos:

1. Homologación de la innovación básica y transferencia bidireccional con el territorio/entorno relevante.
2. Aceleración y aumento de participación de la comunidad Culinary de los procesos de emprendimiento.
3. Constitución de una instancia de vigilancia tecnológica.
4. Constitución de una instancia de desarrollo de programas de formación continua.
5. Programa de innovación en materias primas / gestión de atractivos turísticos / sujeto principal de eventos.
6. Programas de innovación aplicados a patrimonio y cultura.
7. Programas de experiencia de cliente para sectores/rubros/experiencias específicas.

A continuación, se detallan cada uno de ellos:

4.1 Homologación de la innovación básica y transferencia bidireccional con el territorio/entorno relevante



4.1.1 Objetivos

Los objetivos de este programa son:

- Disponer internamente de la sistematización de las prácticas y procesos innovadores que aplican a los ámbitos definidos como de la innovación básica.
- Lograr que estas prácticas y procesos de innovación sean parte de los procesos y contenidos formativos de los estudiantes de Culinary.
- Lograr que estas prácticas y procesos de innovación sean parte del proceso de transferencia tecnológica de Culinary a su entorno industrial y territorio pertinentes.

4.1.2 Actores

Los actores involucrados son:

- Instancia de vigilancia tecnológica: proveer y mantener registro de las innovaciones técnicas relevantes que se encuentren disponibles al momento, así como proveer del material básico para su uso en material pedagógico y como herramienta productiva en el caso de las organizaciones productivas pertinentes del territorio y sector económico.
- Docentes de las carreras: transferir a sus estudiantes los contenidos y usos prácticos de las innovaciones disponibles en la instancia de transferencia tecnológica, de modo que estos tengan las habilidades básicas para comprender y aplicar su uso. Implícitamente, deberán mantener al día sus conocimientos académicos alineados con los disponibles en la instancia de vigilancia tecnológica.
- Estudiantes: comprender y aplicar de manera práctica las innovaciones disponibles en su desempeño laboral y/o proceso educativo realizado en instalaciones del sector productivo.
- Gestores y trabajadores del sector/territorio: aplicar y utilizar eficientemente en sus procesos productivos las innovaciones que son transferidas desde Culinary.

4.1.3 Mecanismos y Metodología

- Bootcamps temáticos de estudiantes y/o trabajadores del sector productivo.
- Presentaciones al sector productivo/territorio de las innovaciones disponibles y las capacidades de Culinary en su transferencia.

4.2 Aceleración y aumento de participación de la comunidad Culinary de los procesos de emprendimiento

4.2.1 Objetivos

Uno de los ejes más relevantes dentro de la formación de Culinary corresponde a la formación para el emprendimiento, lo que ha redundado en que hoy la mayoría de sus egresados tenga esta como actividad prioritaria. Es por ello que la presente Política de Innovación quiere valorizar este atributo en todas las dimensiones que sea posible.

Los objetivos de este programa son:

- Establecer el emprendimiento como una vocación prioritaria de los estudiantes de Culinary, mediante la inclusión de una línea de formación en emprendimiento más profunda y de mayor cobertura.
- Extender el apoyo de Culinary a sus egresados, generando un ecosistema de soporte al emprendimiento de estos, fortaleciendo su relación con la institución, entre sus pares y entre los egresados y estudiantes de Culinary, de modo de fortalecer sus emprendimientos, habilidades de gestión y capacidad de innovación.
- Concebir la innovación como una de las vertientes principales para el desarrollo de emprendimientos (i+e) generando un vínculo entre los procesos de innovación y emprendimiento.

4.2.2 Actores

Los actores involucrados son:

- Académicos: como los actores que están directamente relacionados con los estudiantes y ejercen el rol formativo.
- Estudiantes: como destinatarios del mensaje y futuros actores emprendedores.
- Comunidad Alumni Emprendedores: actualmente un 68% de los egresados de Culinary se reconoce como emprendedores, son por tanto actores relevantes del sistema.
- Proveedores y prestadores de servicios a emprendedores: en su rol de proveer productos y servicios para que estos desarrollen sus emprendimientos, se pretende establecer estructuras y condiciones que faciliten el acceso de los emprendedores a los proveedores y prestadores de servicios.
- Clientes de emprendimientos: como actores indirectos, de los que se requiere disponer de su valoración, calificación y sugerencias de mejora.
- Instancia de vigilancia tecnológica: como vehículo difusor de oportunidades y espacios de innovación disponibles.

4.2.3 Mecanismos y Metodología

- Creación de una comunidad “Emprende Culinary”, abierta a estudiantes, académicos y egresados, que agrupe a quienes están interesados en participar en actividades asociadas a esta área, sin que sea requisito el ser emprendedor.
- Articulación de programa piloto de emprendimiento en las carreras, que cuente con un itinerario más extenso que solo el curso final, y que siga un itinerario de creación y formulación de un emprendimiento a lo largo de la carrera, alcanzando hitos parciales.
- Desarrollo de una potenciadora de negocios para los Alumni Culinary, que cuente con los siguientes servicios:
    - Marketplace con proveedores de servicios y productos intermedios para el desarrollo de emprendimientos relacionados con las carreras de Culinary.
    - Servicios de mentoría y articulación de redes especializados en las industrias en las que opera Culinary y en la gestión general de negocios.
    - Articulación de convenios y alianzas con instituciones de fomento productivo, territoriales, centros de negocios y redes de proveedores, entre otros.
    - Red de contacto entre los emprendedores Alumni Culinary.
    - Acceso preferente a bolsa de trabajo y prácticas de Culinary.
- Desarrollo de un programa de “Aprendices Emprendedores”, en los cuales un estudiante asume el compromiso de apoyar las labores de un egresado Cuinary en su emprendimiento, con el fin de aprender sobre la realidad del desarrollo de un emprendimiento.

- Programa de difusión de innovaciones y estado del arte en las industrias relevantes para la comunidad "Emprende Culinary" que pudieran convertirse en oportunidades de desarrollo de emprendimiento (i+e) por parte de la entidad de vigilancia tecnológica.

4.3 Constitución de una instancia de vigilancia tecnológica

4.3.1 Objetivos

El objetivo de esta iniciativa es disponer de un repositorio único que mantenga registro y realice difusión entre los actores relevantes de las iniciativas, innovaciones y soluciones tecnológicas disponibles en el mercado, de acuerdo con los ámbitos que fueron previamente identificados para ello.

4.3.2 Actores

Los actores involucrados son:

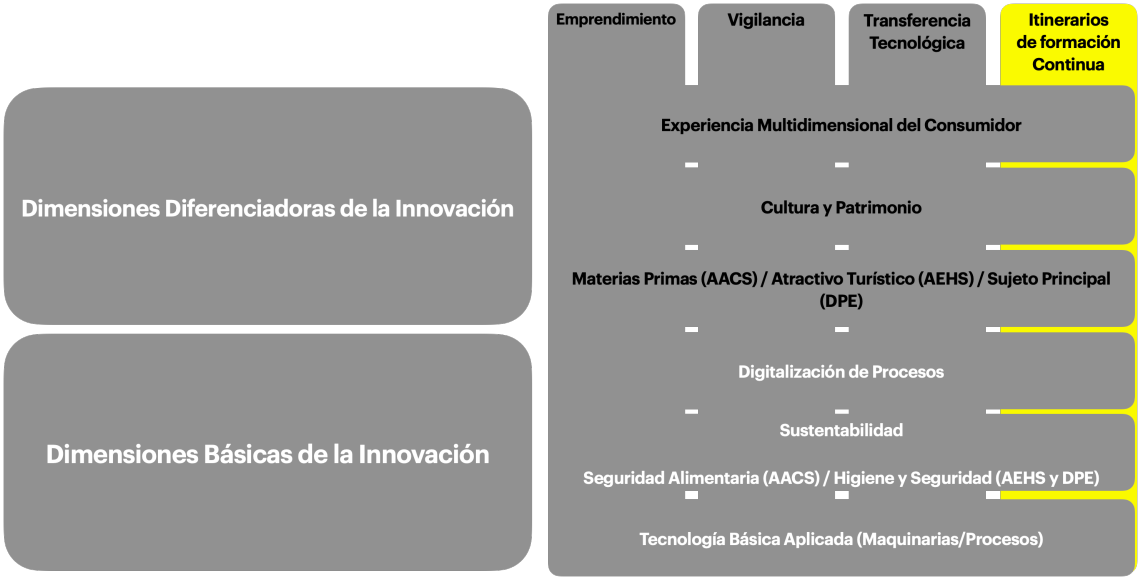
- Proveedores de soluciones tecnológicas, innovaciones, productos innovadores de la industria.
- Docentes del Instituto que son convocados para dar a conocer soluciones tecnológicas e innovaciones de las que se hayan enterado en el marco de su desarrollo profesional.
- Por otra parte, aunque pueden coincidir algunos actores lo son en un rol distinto, están las distintas audiencias que se requiere accedan en distinto nivel de profundidad al registro:
    - Académicos que requieren información para incorporar contenido a sus clases.
    - Emprendedores que quieren conocer la oferta tecnológica del mercado.
    - Encargados de la instancia de desarrollo de programas e itinerarios de formación continua.

4.3.3 Mecanismos y Metodología

- Actuación de un comité de selección y validación de iniciativas, productos y servicios innovadores, que los califiquen para ser parte del registro.
- Generación de un registro de productos, iniciativas y servicios innovadores ordenados de acuerdo con los ámbitos de innovación descritos.

- Definición de mecanismos de acceso, publicación y programa de difusión del registro de innovaciones.

4.4 Constitución de una instancia de desarrollo de programas de formación continua



4.4.1 Objetivos

Uno de los objetivos esenciales de las ESTP es el de generar itinerarios y procesos de formación que se vayan adecuando a las necesidades del mercado, en particular, las innovaciones que este va incubando. En este caso se pretende que Culinary pueda ampliar su oferta educativa –en distintos formatos–, a itinerarios e instancias de formación diseñadas, decididas y ratificadas en conjunto con la industria, que permitan perfeccionarse a quienes cursaron el pregrado en la institución y ampliarse a quienes viniendo de otras instituciones requieren formación en disciplinas o especializaciones que imparta Culinary.

4.4.2 Actores

Los actores involucrados son:

- Representantes de la industria: con el fin de validar las necesidades técnicas, contenidos, metodologías, equipos de apoyo y nivel de profundidad que se requieren de los itinerarios de formación.
- Académicos: que tengan las habilidades y competencias para convertir los requerimientos de la industria en programas curriculares adecuados a dichas necesidades.
- Representante de la instancia de vigilancia tecnológica: que propone, a la luz de identificación de nuevas innovaciones, las eventuales necesidades de formación que se requieran, así como la priorización de éstas.

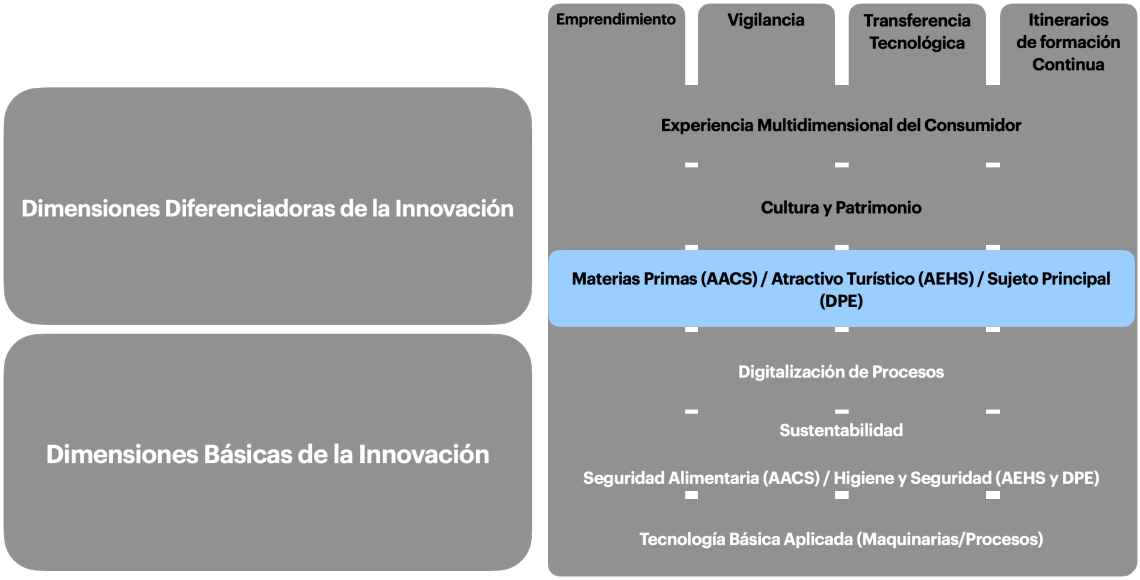
4.4.3 Mecanismos y Metodología

- Conformación de un comité de trabajo con los actores relevantes, que ha de sesionar semestralmente. No obstante, los actores internos deberán contar con una propuesta

previa de trabajo para ser ejecutada en el semestre siguiente, la que será sujeta a las observaciones y aprobación del comité.

- Desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de satisfacción (de estudiantes y de la industria) de los itinerarios formativos que sean finalmente implementados.

4.5 Programa de innovación en materias primas



4.5.1 Objetivos

Como uno de los ámbitos diferenciadores de la innovación, el programa de innovación en materias primas considera la investigación básica en obtención, usos, preparaciones, conservación e identificación de atributos relevantes (organolépticos, nutricionales, culturales o territoriales, entre otros). El objetivo es disponer de nuevos productos o materias primas que permitan ampliar el espectro de los productos disponibles, o bien, rescatar elementos territoriales o culturales propios de productos que los hagan relevante y/o atractivo para su puesta en valor.

4.5.2 Actores

Los actores relevantes son:

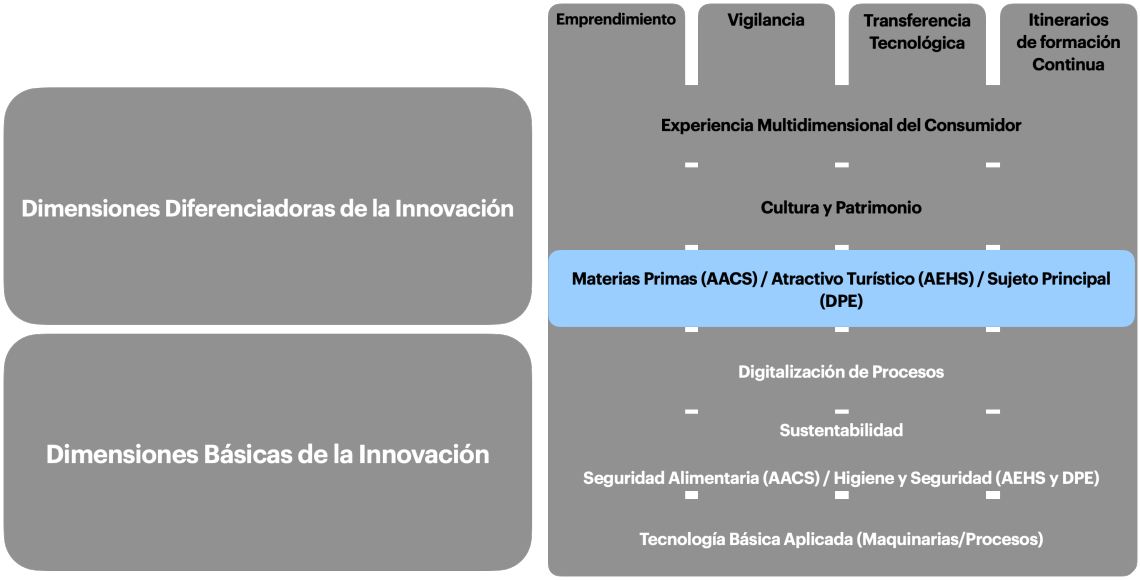
- Actores de la industria, con experiencia en el uso de nuevos productos (ej: Rodolfo Guzmán).
- Instancia de vigilancia tecnológica: para el registro y realización de *benchmarking.*
- Académicos: para la realización de procesos de pruebas y validaciones.
- Industria: para identificar el uso potencial, abastecimiento, técnicas de conservación.
- Proveedores y/o sistemas de abastecimiento.
- Otros profesionales especializados en conservación, nutrición, cultural – antropológico.

4.5.3 Mecanismos y Metodología

- Conformación de comité. Reuniones bimensuales.
- Validación de potencial del producto.
- Diseño de plan de trabajo por producto (abastecimiento, pruebas en preparaciones, pruebas de conservación, pruebas en uso en servicio).

- Edición de ficha técnica.

4.6 Programa de innovación en la gestión de atractivos turísticos



4.6.1 Objetivos

El uso de los servicios hoteleros responde, esencialmente, a la motivación de acceder a un atractivo turístico en el entorno y, en ocasiones, en el mismo establecimiento de alojamiento. Esta condición demanda la necesidad de incubar y desarrollar modelos de experiencia de gestión de atractivos turísticos, desde la plataforma de la empresa prestadora de servicios con el fin de generar una experiencia única en el cliente durante su tiempo de estadía.

El objeto de desarrollar un modelo de innovación en la gestión de atractivos turísticos, desde la óptica de la empresa, pretende reforzar la calidad del atractivo como *driver* de la demanda. La idea es velar por la realización de acciones de innovación sobre el atractivo que puedan apalancar una experiencia más compleja y valorable que solo "dormir" en el lugar.

4.6.2 Actores

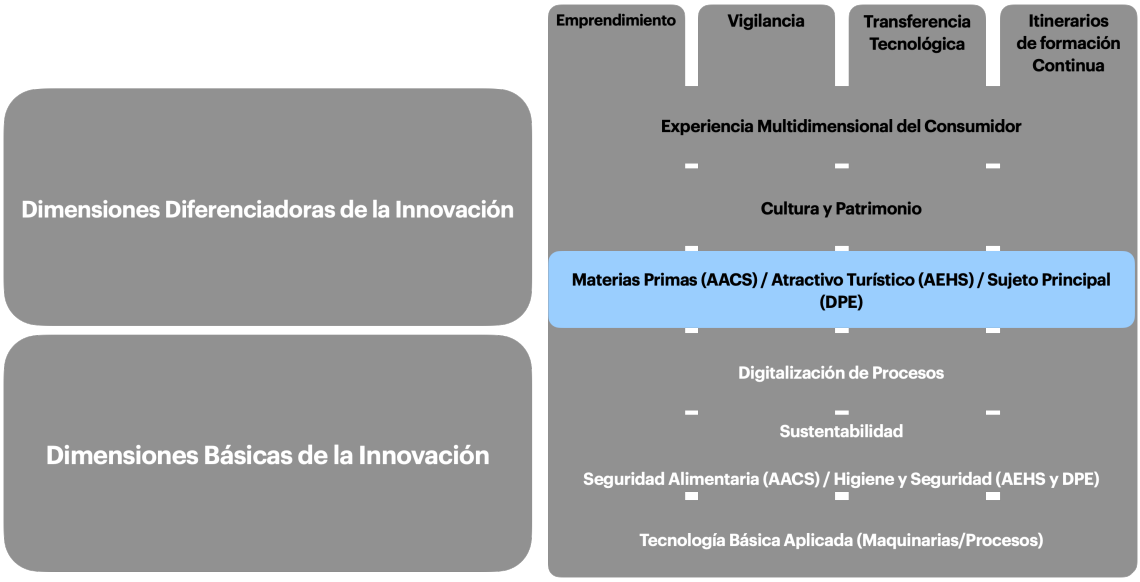
Los actores relevantes son:

- Actores de la industria que operan establecimientos de alojamiento turístico.
- Instancia de vigilancia tecnológica: para el registro y realización de *benchmarking.*
- Académicos: para la realización de procesos de pruebas, validaciones
- Otros profesionales especializados en gestión de servicios hoteleros y gestión de servicios turísticos.

4.6.3 Mecanismos y Metodología

- Conformación de comité. Reuniones semestrales.
- Validación del potencial del atractivo.
- Diseño de plan de trabajo para su puesta en valor.
- Edición de ficha técnica.

4.7 Programa de innovación del sujeto principal en la gestión de eventos



4.7.1 Objetivos

Análogamente a lo que sucede con los servicios hoteleros, la gestión de eventos es una convocatoria a la participación de un grupo objetivo relevante para el organizador que pretende transmitir un mensaje específico a los asistentes.

El propósito de articular un programa de innovación para la gestión del sujeto principal en la gestión de eventos pretende incorporar técnicas, métodos, procesos y elementos que facilitan el cumplimiento de este objetivo.

4.7.2 Actores

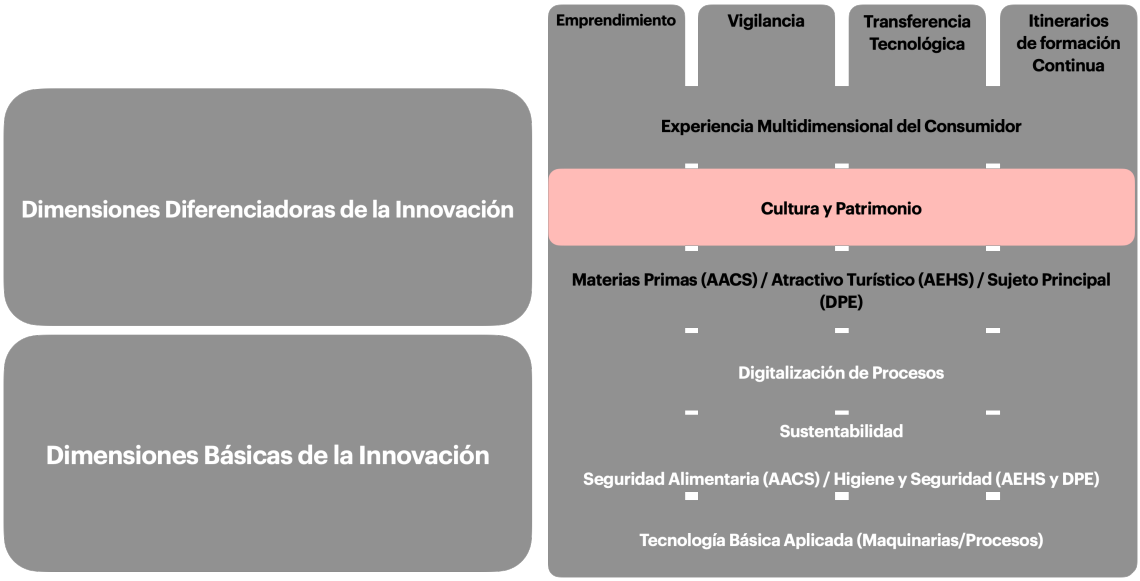
Los actores relevantes son:

- Actores de la industria que operan eventos.
- Instancia de vigilancia tecnológica: para el registro y realización de *benchmarking.*
- Académicos: para la realización de procesos de pruebas y validaciones.
- Otros profesionales especializados.

4.7.3 Mecanismos y Metodología

- Conformación de comité. Reuniones semestrales.
- Validación de potencial del componente.
- Diseño de plan de trabajo.
- Edición de ficha técnica.

4.8 Programas de innovación aplicados a patrimonio y cultura



4.8.1 Objetivos

Un componente esencial de la experiencia gastronómica es su componente patrimonial y cultural, motivo por el cual se pretende desarrollar innovación aplicada a dicho ámbito mediante el levantamiento de elementos patrimoniales y culturales de la oferta gastronómica, para incorporarlos a la experiencia del consumidor.

La idea es el levantamiento y la sistematización de los elementos que determinan el patrimonio gastronómico de una preparación e incorporarlos como parte de la experiencia gastronómica integrada.

4.8.2 Actores

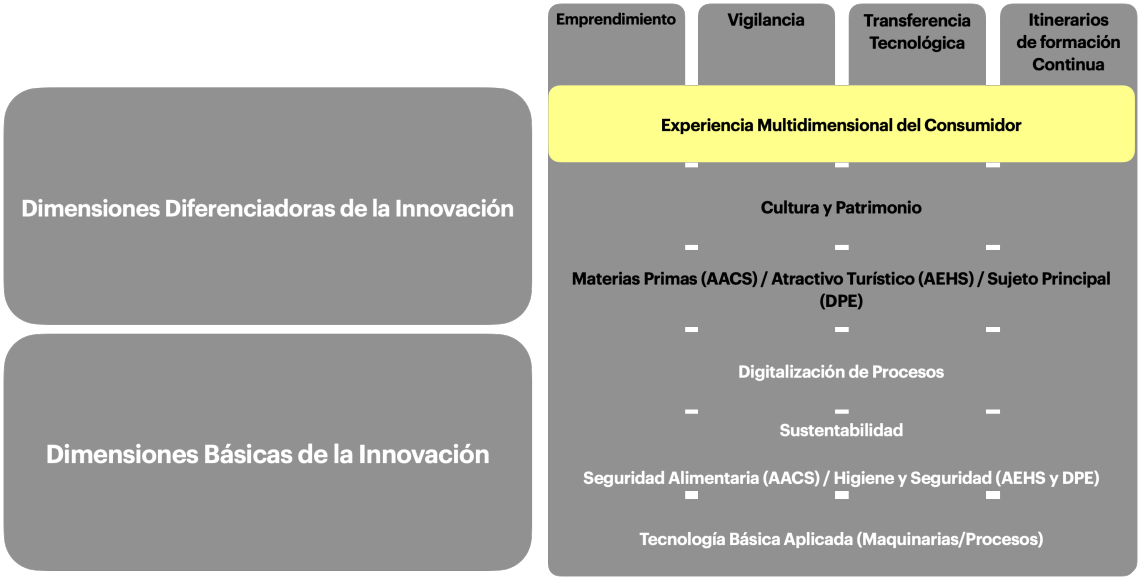
Los actores relevantes son:

- Actores de la industria interesados en rescatar y poner en valor los componentes patrimoniales y culturales de su oferta, territoriales o agrupados por elementos culturales comunes.
- Académicos especializados en los ámbitos patrimonial y cultural.

4.8.3 Mecanismos y Metodología

- Levantamiento de la oferta con componentes culturales y patrimoniales.
- Sistematización del conocimiento e información disponibles.
- Puesta en valor y redacción del relato.

4.9 Programas de experiencia de cliente para sectores/rubros/experiencias específicas



4.9.1 Objetivos

Uno de los ámbitos de innovación más complejos, pero de mayor impacto, es el diseño y articulación de programas de experiencia de clientes para sectores, rubros o experiencias de consumo determinados.

En el mundo actual, los estímulos que recibe un cliente en torno al consumo de un producto o servicio requieren de un análisis multidimensional, multidisciplinario y que ocurre en distintos períodos de tiempo, pero que finalmente tienen un hilo común, que es el consumo de un producto o servicio determinado. Debido a lo anterior, la complejidad de cada desafío, el de analizar una experiencia de consumo, requerirá de un diseño ad hoc de actores relevantes y de mecanismos y metodología. A pesar de esta complejidad, es posible identificar algunos elementos básicos.

4.9.2 Actores

Los actores relevantes son:

- Actores de la industria interesados en la experiencia específica.
- Académicos especializados en las áreas funcionales pertinentes.
- Proveedores de productos y servicios intermedios y finales que son parte de la experiencia.
- Instancia de vigilancia tecnológica.

4.9.3 Mecanismos y Metodología

- Mapeo funcional de las etapas de la experiencia de consumo desde la óptica del cliente.
- Identificación de los puntos de contacto entre oferta y cliente, y caracterización funcional de los mismos.
- Categorización de los factores críticos que determinan la satisfacción de la experiencia para el cliente.
- Catastro de procesos y proveedores que intervienen en la experiencia.

- Análisis crítico de la experiencia de consumo y sus componentes por parte de los actores involucrados.
- Identificación de iniciativas de innovación.
- Propuesta de plan de desarrollo e implementación de las innovaciones para la mejora de la experiencia.

5 Comunicación y Participación

La comunicación y participación de la Institución desde sus más altos niveles, resultan vitales para el éxito y obtención de resultados en una política de innovación.

El involucramiento de la organización en el proceso, la tangibilización y difusión de resultados y, sobre todo, la percepción de cada uno de los actores de que son parte crucial de su desarrollo, son elementos que considerar en la comunicación efectiva de las iniciativas y política de innovación.

La innovación hace algunos años atrás era una política de diferenciación; hoy es una disciplina que debe ser considerada como necesaria para la gestión moderna de una organización. Una organización que no está preparada para el cambio, o sea, para el desafío de la innovación permanente, es una organización que está condenada al fracaso.

5.1 Líneas Comunicacionales

El primer punto para desarrollar corresponde a las líneas comunicacionales que se requieren para soportar y aportar al proceso de innovación.

5.1.1 ¿Qué entendemos por innovación?

Es la primera pregunta que todos nos hacemos. ¿Es inventar? ¿Es ser creativo? ¿Es hacer algo nuevo?

Innovación es la creación, desarrollo e implementación de un nuevo producto o servicio que tiene el propósito de mejorar la eficiencia, efectividad o generar una ventaja competitiva.

La innovación es un proceso que se inicia con la creación (una idea) y que termina en la implementación de una solución (**requiere de trabajo real para alcanzar un resultado, no es solo una "buena idea", es el trabajo para desarrollarla y hacerla funcionar**).

El resultado de una innovación mejora la eficiencia, eficacia o genera una ventaja competitiva, **por lo que solo es una innovación si genera valor**, en caso contrario, no lo es.

Dado lo anterior, se deben comunicar de manera efectiva estas dos características de la innovación: **tiene que generar un resultado y este debe agregar valor**.

5.1.2 ¿Por qué es necesaria la innovación?

Hoy la innovación es necesaria, ya que en un entorno donde los cambios son la tónica, la capacidad de adaptarse, o incluso adelantarse a los cambios son mecanismos de supervivencia para las organizaciones.

En particular en el entorno de Culinary, la innovación se hace necesaria para mantener el liderazgo en la industria y, por tanto, la valoración de sus egresados por parte del mercado.

5.1.3 ¿Cómo se generará la innovación?

La innovación se generará en distintas instancias, de acuerdo con los lineamientos de la política, en los cuales se busca:

- Aprender de la innovación básica que hace el mercado e incorporarla al conocimiento institucional.
- Desarrollar innovación propia, con características de diferenciación, en los ámbitos funcionales en los que Culinary cuenta con ventajas competitivas.

- Se consideran, además, cuatro pilares esenciales que dan marco al desarrollo de la innovación:
    - Emprendimiento
    - Vigilancia tecnológica
    - Transferencia tecnológica
    - Itinerarios de formación continua

5.1.4 Promover Comunicación que Aliente a la Innovación

Otro de los elementos relevantes en la comunicación de la innovación es la promoción de comunicación que favorezca el tema, por lo tanto, se ha de intentar resaltar su rol e importancia en la mayor cantidad de actividades en las que sea posible hacerlo, sin ser un listado exhaustivo:

- Clases y talleres.
- Discursos y comunicaciones institucionales.
- Instancias de reunión social y laboral.
- Mensajes motivacionales en áreas comunes.

5.1.5 Combatir Comunicación que Destruye los Esfuerzos de Innovación

De manera similar a la que hay que fortalecer la comunicación que promueve la innovación, resulta importante combatir aquellos mensajes que destruyen dichos esfuerzos, tales como:

- “No es necesario generar cambios”.
- “La innovación es un invento”.

5.2 Participación

Una línea de trabajo esencial para el compromiso de una organización en el desarrollo de un programa de innovación es lograr comprometerla en la participación de dicho programa, para lo cual se utilizan ciertas herramientas básicas que logran un involucramiento de los actores en las iniciativas a las cuales están convocados.

5.2.1 Definición de Metas

El objetivo práctico de la innovación es el de lograr mejoras, por lo que se sugiere establecer metas asociadas al logro de objetivos de innovación, asociados al plan de trabajo. Estas metas deben ser conocidas por el equipo involucrado, estar visibles, ser cuantificables y objetivas, de modo que el avance pueda ser conocido por los integrantes de la organización.

5.2.2 Iniciativas de Innovación

Las iniciativas de innovación deben ser transferidas a la organización, de modo que sean tareas y objetivos claros y concretos, para que el equipo de trabajo pueda focalizarse en alcanzar las metas.

5.2.2.1 Soportes

Una de las técnicas más utilizadas es el uso de soportes gráficos o comunicacionales que reporten el estado de avance periódico de los objetivos propuestos. Este formato cumple el doble objetivo de informar a los participantes de la iniciativa en curso y, al mismo tiempo, actuar como instrumento motivacional para el equipo que lo visualiza regularmente y conoce su estado de avance.

5.2.2.2 Desafíos

Otro formato que induce la participación es el desarrollo de desafíos colectivos, en los cuales se propone alcanzar una meta (solución de un problema, búsqueda de eficiencia en un proceso, u otros) y, mediante el uso de metodologías de innovación abierta, se incita a que un grupo de personas, eventualmente agrupada en equipos, cumpla con dicho objetivo.

5.2.3 Retroalimentación

Es importante, en la medida que se van logrando resultados en las intervenciones asociadas a las acciones del plan de innovación, retroalimentar a los actores respecto del cumplimiento de las metas, objetivos y resultados que se van alcanzando. Lo más importante es mantener un equipo motivado y comprometido con la innovación, para lo cual es central entregar retroalimentación.

5.2.4 Valor Generado y Resultados

De manera similar al punto anterior, es importante mantener a todos los niveles del plan de innovación al día respecto a los resultados obtenidos por el plan, con el objetivo que mantengan la motivación asociada al avance, haciendo saber el valor generado y los resultados obtenidos.

6 Resultados Esperados

Los resultados esperados de esta política son:

1. Contar con un marco metodológico para la implementación de una política de innovación en Culinary.
2. Desarrollar planes y proyectos de innovación de acuerdo con los ámbitos prioritarios definidos para ello.
3. Articular procesos de transferencia tecnológica bidireccional entre la Institución y el sector productivo relevante.
4. Apoyar el desarrollo de planes y proyectos de emprendimiento que pongan a disposición del mercado las innovaciones desarrolladas.
5. Mantener un proceso de vigilancia de innovaciones aplicadas al sector, que permita que la Institución esté permanentemente al día en los ámbitos de su competencia.
6. Desarrollar y disponer en el mercado, itinerarios de formación que respondan a las necesidades de la industria, incluyendo las innovaciones desarrolladas.

7 KPIs

Se considera la utilización de KPIs en tres dimensiones:

- Generales: que aplican a la totalidad del proyecto de innovación y actores involucrados, y miden de manera agregada su desempeño.
- Por pilar estratégico: entendiendo que cada uno de los cuatro pilares corresponden a un elemento esencial de la política de innovación de la Institución.
- Por iniciativa/proyecto: en que se mide el alcance e impacto de una iniciativa específica desarrollada en el marco de la política.

7.1 KPI Generales

a) Cantidad de actores involucrados en iniciativas de innovación por estamento / Total de actores por estamento
b) Cantidad de proyectos de innovación abordados / Cantidad de proyectos de innovación planificados
c) Proyectos de innovación presentados por integrantes de la organización / Cantidad de proyectos planificados
d) HH utilizadas en la gestión de proyectos de innovación
e) Resultados financieros de proyectos de innovación

7.2 KPI por Pilar Estratégico

7.2.1 Emprendimiento

a) Cantidad de proyectos de emprendimiento apoyados
b) Inversiones de proyectos de emprendimiento apoyados
c) Puestos de trabajo generados por emprendimientos apoyados

7.2.2 Vigilancia Tecnológica

a) Soluciones disponibles en Registro de Soluciones Tecnológicas e Innovaciones
b) Soluciones e innovaciones aportadas por
    i. Académicos
    ii. Sector productivo
    iii. Otros actores

7.2.3 Transferencia Tecnológica

a) Cantidad de acciones de transferencia tecnológica del entorno a la organización
b) Cantidad de acciones de transferencia tecnológica de la organización al entorno

7.2.4 Itinerarios de Formación

a) Cantidad de Nuevos Cursos / Cursos Totales
b) Cantidad de Nuevos Itinerarios Formación / Itinerarios Totales
c) Participantes Nuevos Cursos / Matrícula Total

7.3 KPI por Iniciativa/Proyecto

a) Participantes por estamento / Total personas por estamento
b) % cumplimiento de programa (tiempo / costo) del proyecto
c) Resultado financiero del proyecto (desde el inicio hasta 1 año de su término)

d) Tipologías aplicables del proyecto:
    i. Emprendimiento
    ii. Vigilancia tecnológica
    iii. Transferencia tecnológica
    iv. Itinerarios de formación
e) Ámbitos de desarrollo del proyecto:
    i. Tecnología básica
    ii. Sustentabilidad y seguridad
    iii. Digitalización
    iv. Materias primas
    v. Cultura y patrimonio
    vi. Experiencia del consumidor