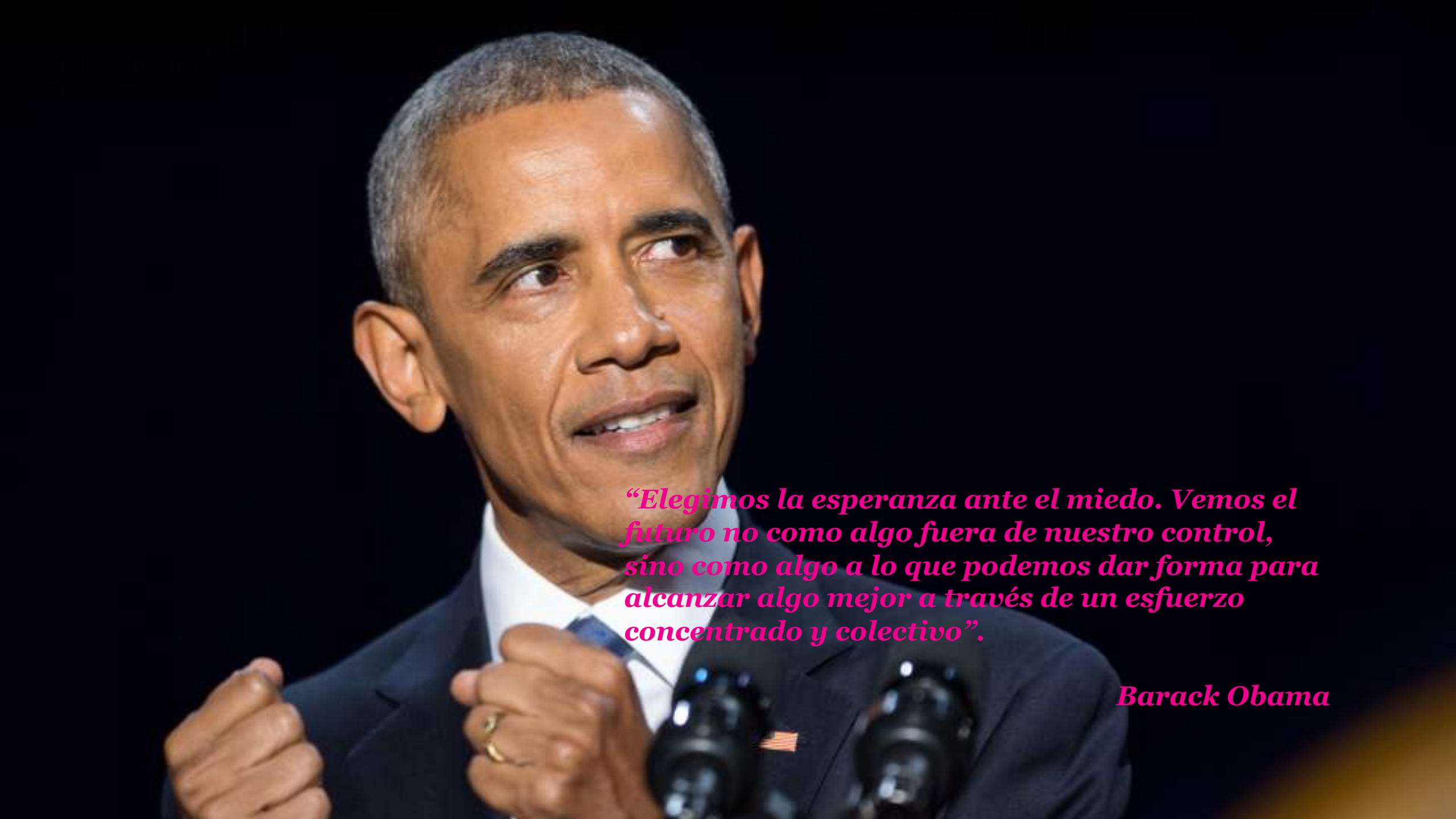


Sostenibilidad de los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento.

Y ¿Para que sirve este gimnasio?



A close-up photograph of Barack Obama speaking at a podium. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a blue tie. He has a slight smile and is looking off-camera to his right. His hands are clasped in front of him, and he is wearing a gold ring on his left ring finger. Two microphones are visible in the foreground. The background is dark and out of focus.

“Elegimos la esperanza ante el miedo. Vemos el futuro no como algo fuera de nuestro control, sino como algo a lo que podemos dar forma para alcanzar algo mejor a través de un esfuerzo concentrado y colectivo”.

Barack Obama

Sostenibilidad de los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento.

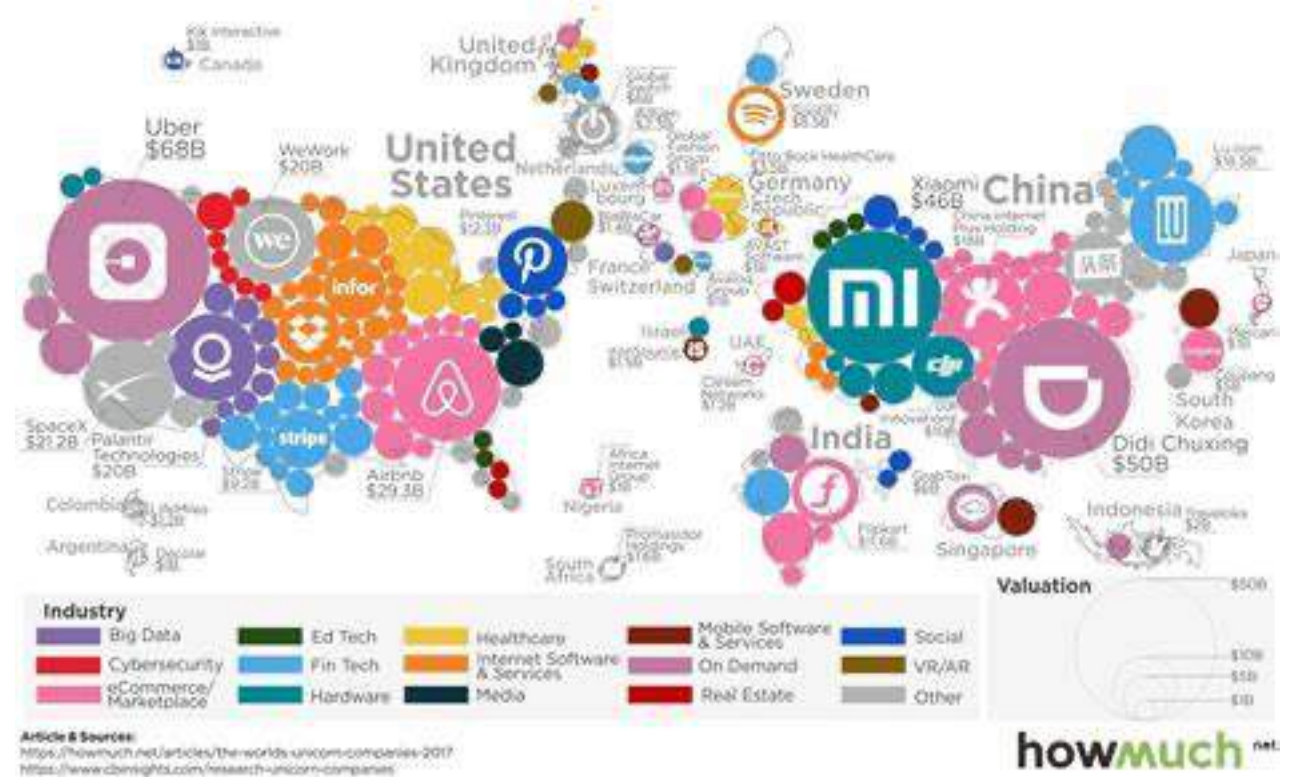
Es fundamental para que nos vaya bien. Pero, no es la idea, es la agricultura...

Un **ecosistema** funciona como una telaraña, donde las personas son las intersecciones, nodos, puntos, y el contacto, conversación, intercambios la red, que soporta a la innovación y el emprendimiento, reduce riesgo, potencia, permite apropiar valor.

El implementar una política para mejorar el ecosistema, apoya las coordinaciones informales en el avance de una comunidad, que al no estar unida a las instancias formales, burocracias, política de la organización e institucionalidad tanto privada como pública, logra ser más rápida, flexible, con mayores permisos para fallar, más coloquial, cálida.



¡¡¡la innovación se debe a gente notable!!!



Pero, si la semilla es la creatividad de los *sapiens*,
¿Por qué en algunos territorios se producen mega empresas?

¿Qué son los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento?



La Semilla

Iguals en todo el mundo



La Agricultura

Lo que cambia son las Condiciones

» Riego, Fertilización, Luz, Suelo, Etc

La Innovación

“La semilla de la **innovación**, la creatividad de los sapiens”



El Ecosistema

- » Recursos
- » Educación
- » Capital Social
- » Instituciones

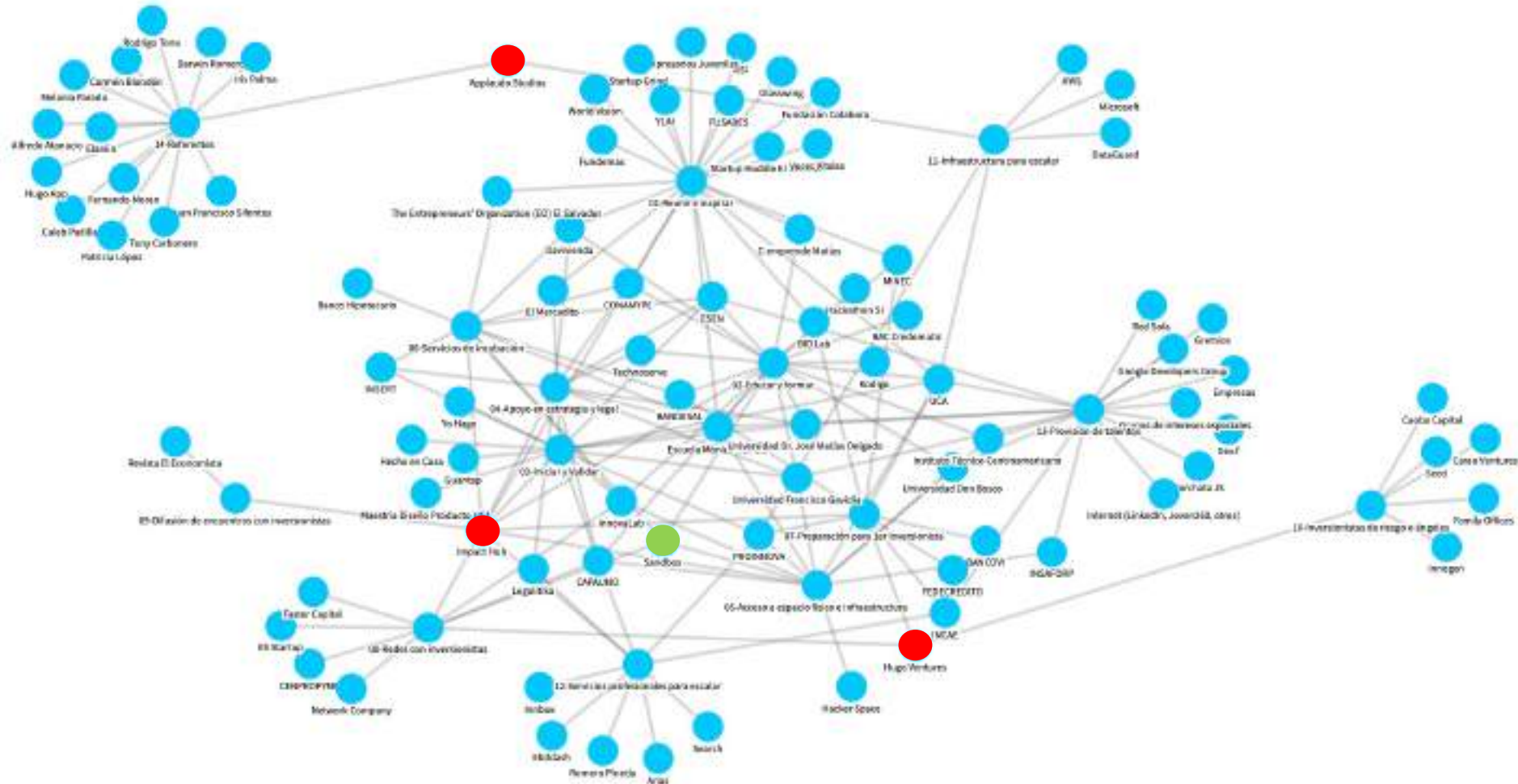


Ecosistema

Emprendimiento dinámico



Mapa del ecosistema de El Salvador



Mayor complejidad de relaciones y más piezas jugando...



Bosque versus jardín, agua y tiempo

Sostenibilidad de los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento.

¿Cómo se logra la sostenibilidad?

- **Masa crítica**, crear una cantidad de nodos, que se vuelva una fuerza de pensamiento común, sobre una tarea en marcha... ejemplos: salubristas en Chile de los 60'
- **Éxito**, los casos de éxito muestran la eficiencia del sistema. Cuando un mecanismo logra mostrar que sirve, se valida y se sustenta en si mismo. Ejemplo: StartUp Chile



¿Quiénes son el ecosistema?

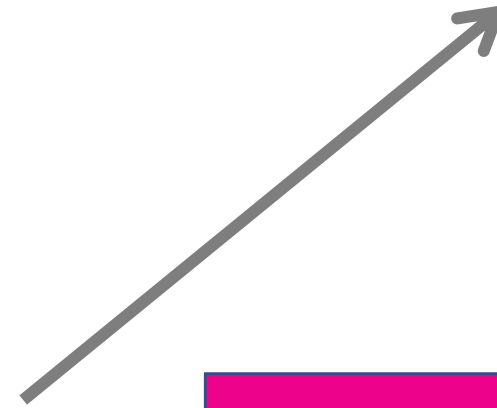
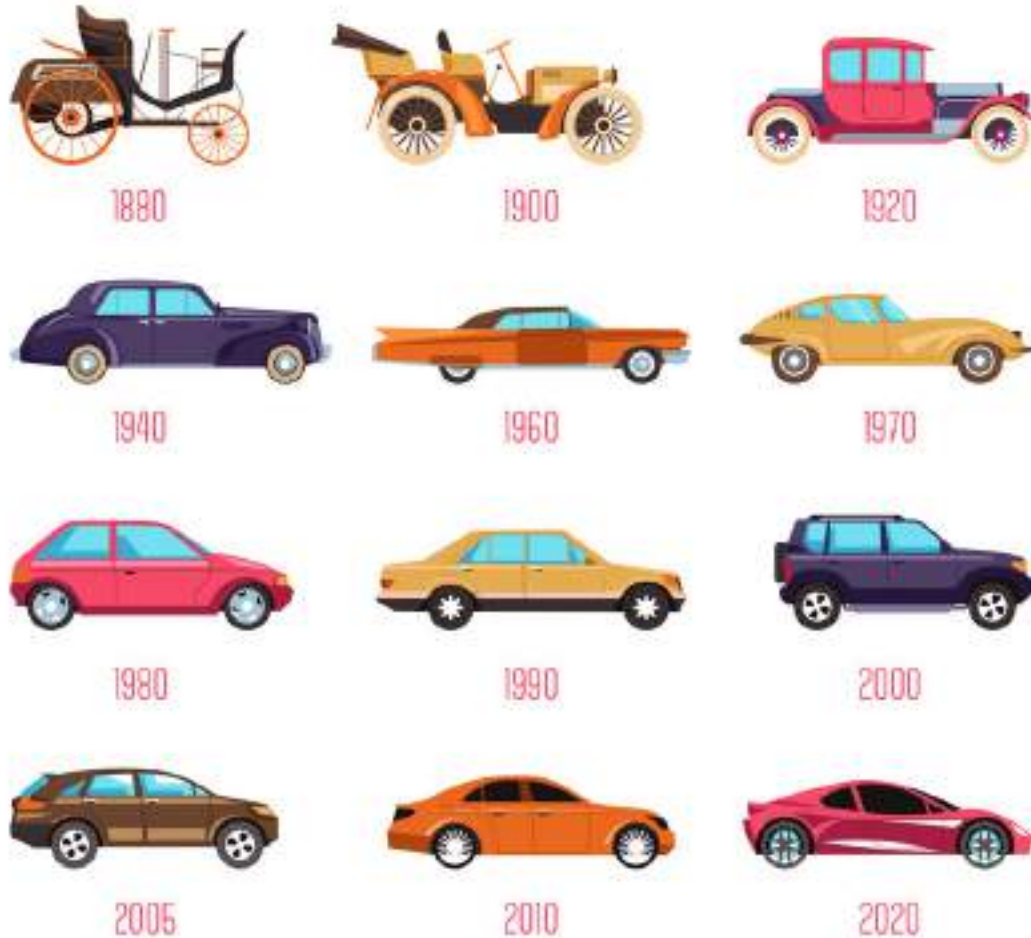


Sostenibilidad de los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento.

En el deporte... están los fanáticos... y los que producen los triunfos



Evolución de las ideas...



¿Cómo funcionan?

¿Qué son? (o quienes y que los conforma, piezas)

Ecosistemas de
innovación y
emprendimiento
dinámicos

Ecosistemas
empresariales

¿Qué se espera del trabajo en ecosistemas?

El trabajo en ecosistema puede tener distintos énfasis, una visión desde el manejo del proceso directo, desde los desafíos, exponiéndolos e invitando y apoyando iniciativas, y desde completar las partes/ apoyos/ recursos del ecosistema. Sin embargo en términos generales 4 focos de trabajo al intervenir un ecosistema son: gobernanza, la dirección y supervisión del ecosistema; el proceso, la vigilancia y estímulo del proceso de innovación y emprendimiento al interior; el control y métricas, la información del ecosistema que estresa, presiona y da dirección; y el estímulo de la cultura pro innovación y emprendimiento.

	ROL	DESAFÍOS
GOBERNANZA	• Definir una dirección, focos y perspectiva de avance y alcance para el ecosistema • Generar la identidad del ecosistema • Manejar la información • Coordinar el ecosistema	• Generar una gobernanza reconocida y validada. Crear un relato conductor de las acciones, alineando al ecosistema. “Hacerse sentir”. • Capacidad de inversión y atracción de participantes • Crear fuerza “política” sobre la triple hélice formal
PROCESO DE I&E	• Visualizar los actores de acuerdo al proceso de I&E • Estimular la ideación y el paso a proyectos entorno a desafíos • Habilitar los apoyos en toda la cadena	• Aumentar los resultados de la I&E • Buena instalación de metodología. Casos de éxito • Buenos participantes directos en el ecosistema de apoyo a emprendimientos y proyectos de innovación. • Segmentación en formas de hacer (distintos tipos de I&E)
MÉTRICAS CONDUCTORAS	• Establecer los desafíos y resultados en términos de indicadores del ecosistema • Medir la evolución del ecosistema • Informar y generar sentido de urgencia	• Buena información, transparente, creíble, relevante • Sentido de urgencia y relevancia para la triple hélice • Relevar el ecosistema a través de buena visualización • Calidad de los desafíos/ Objetivos y resultados clave
CULTURA PRO I&E	• Estimular la cultura de la colaboración, cooperación, logros en startups • Mantener actividad de difusión, identidad del ecosistema • Fortalecer las relaciones al interior del ecosistema, capital social.	• Identidad y compromiso respecto del ecosistema • Orgullo, pertenencia (autoestima del ecosistema) • Más talentos ligados al ecosistema • Mayor vocación en emprendimiento e innovación • Más capital social

* Algunos países desarrollando trabajo en ecosistemas en: Perú, Chile, Colombia, los países centroamericanos.

Bureaucracy

Standardization

Specialization

Stratification

Unity of command

Conformance

Predictability

Extrinsic rewards

Humanocracy

Experimentation

Disaggregation

Markets

Meritocracy

Ownership

Openness

Freedom

estandarización vs experimentación

especialización vs desagregación

estratificación vs mercados

unidad comando vs meritocracia

conformidad vs compromiso

predicciones vs apertura

recompensas extrínsecas vs libertad

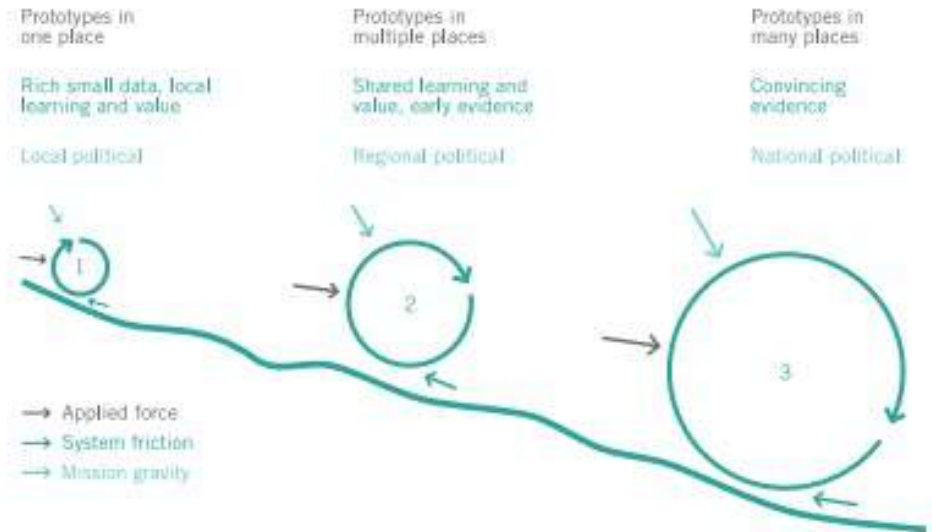


objetivos compartidos
+ diversidad
+ (buen) proceso de desarrollo
- llegar a acuerdo

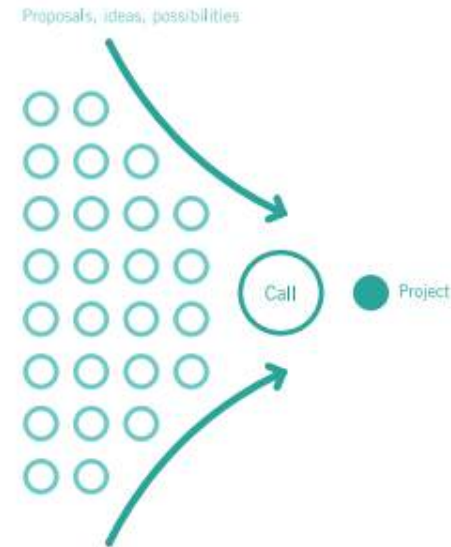
Impacto en innovación

Fuente: Carlos Osorio (2019)

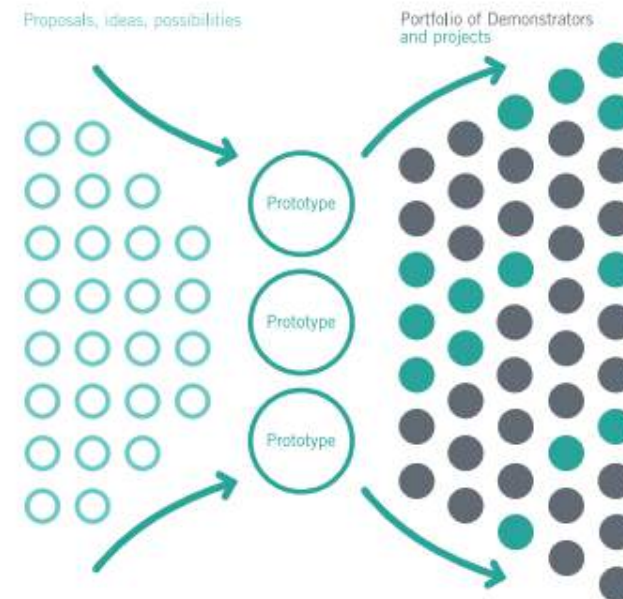
Snowball dynamics



Snowballs, and calls versus curation



The call for funding is the typical tool of the average innovation agency, yet it can be a reductive process. Without careful framing, and flanking actions, it can tend to produce competition between actors, rather than collaboration. Its typical format takes numerous applications of potential projects, from which it selects a subset to be developed. A portfolio could be developed via calls for funding, yet not without significant administrative overhead. Such bandwidth could be used instead to identify, curate, nurture, and guide portfolios of projects via prototypes and systems demonstrators.



Given the necessity of a holistic portfolio-based approach, an alternative to calls is required, in which multiple projects are not distilled down to a few, in competition, but multiple projects are curated, aligned, integrated and scaled, via prototypes and systems demonstrators. This means commissioning 'strategic projects' alongside calls and other innovation techniques. The emphasis is on diversity and range, integrated via prototypes which lead to demonstrators. The culture is collaborative and generative. Projects are continually added to demonstrators, informed by insights produced by an iterative design process. The process is additive, learning and evolving as it develops, oriented towards the North Star of the mission.

Bolas de nieve y habilitantes (aprendizajes)

Sostenibilidad de los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento.

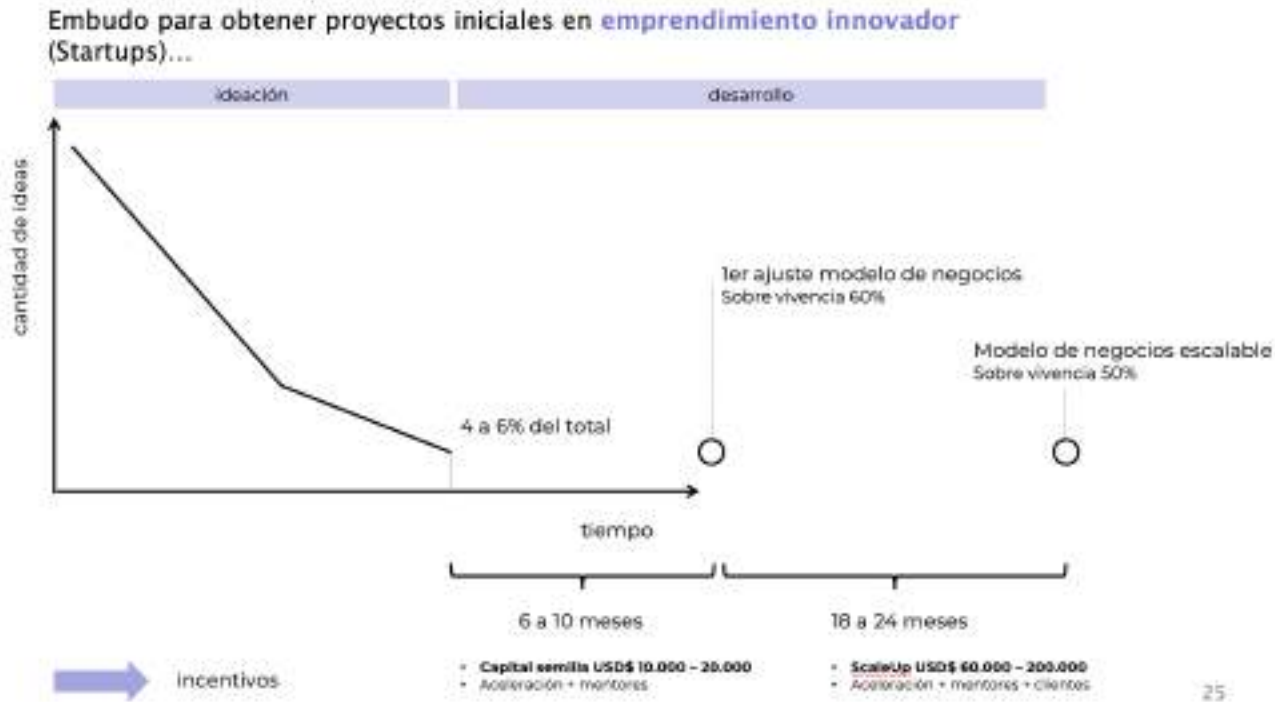
¿Cómo se logra la sostenibilidad?

- **¿Cómo lograr masa crítica?**
 - Desafíos, concursos, repetitivos, estables
 - Incentivos semilla
- **¿Cómo (lograr) mirar los éxitos?**
 - Identificar el portafolio de iniciativas
 - Crecer hacia la innovación (corporativa)
 - Apoyo, apoyo, apoyo... desde ex emprendedores exitosos



Sostenibilidad de los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento.

Profesor...sin mentir ¿Se pueden gestionar?



Las políticas de CTI: desde las fallas de mercado al cambio transformador

1

Paradigma Solucionar fallas de mercados

Idea fuerza

Los mercados maximizan el beneficio social, y la innovación no sucede en la tasa adecuada por fallas a reparar.

El hacedor de política debe descubrir dichas fallas, accionar incentivos o regulaciones, mejorar los mercados y retirarse.

Es un peligro un Estado voluntarista, que interviene, rompe la lógica de mercado y crea retrocesos en vez de avances.

Competencias de las agencias y equipos

- Presupuesto para incentivos
- Comités público-privados (pertinencia privada en las decisiones)
- Estudios de los mercados
- Equipos preparados en la economía de CTI

2

Paradigma Estimular competitividad

Idea fuerza

Existen espacios de cooperación, logro de capacidades competitivas, colaboración público – privada, generación de conocimiento posibles de abordar en forma proactiva desde lo público.

El hacedor de política debe trabajar con el privado para los espacios de cooperación, y retirarse ante la apropiación de resultados. Debe ser un estrategia competitivo.

Existen oportunidades en la proactividad Estado en la creación de capacidades.

Competencias de las agencias y equipos

- Presupuesto más dinámicos y diversos en sus fines
- Alianzas público-privados para la competitividad
- Asesorías en estrategia competitiva
- Equipos preparados en gestión y administración/ habitados al mundo publico y privado

3

Paradigma Cambio transformador

Idea fuerza

La innovación es una capacidad posible de gestionar, enseñar, que debe ser instalada.

El hacedor de política debe crear las capacidades amplias en el sistema para que la innovación de alto poder transformador sea utilizada y se expanda. Sin Estado que logre la instalación de esa capacidad país, territorio, no se dará naturalmente.

Competencias de las agencias y equipos

- Presupuesto alineados a grandes tareas, donde se produzcan transformaciones
- Trabajo en sistemas amplios, interdisciplinarios, intersectoriales, quintuple hélice.
- Acercamiento a través de problemas y talleres, desafíos
- Equipos de facilitadores de innovación, Labs.

- **Foco**
- **Mercado**
- **Metodologías**
- **Digitalización**



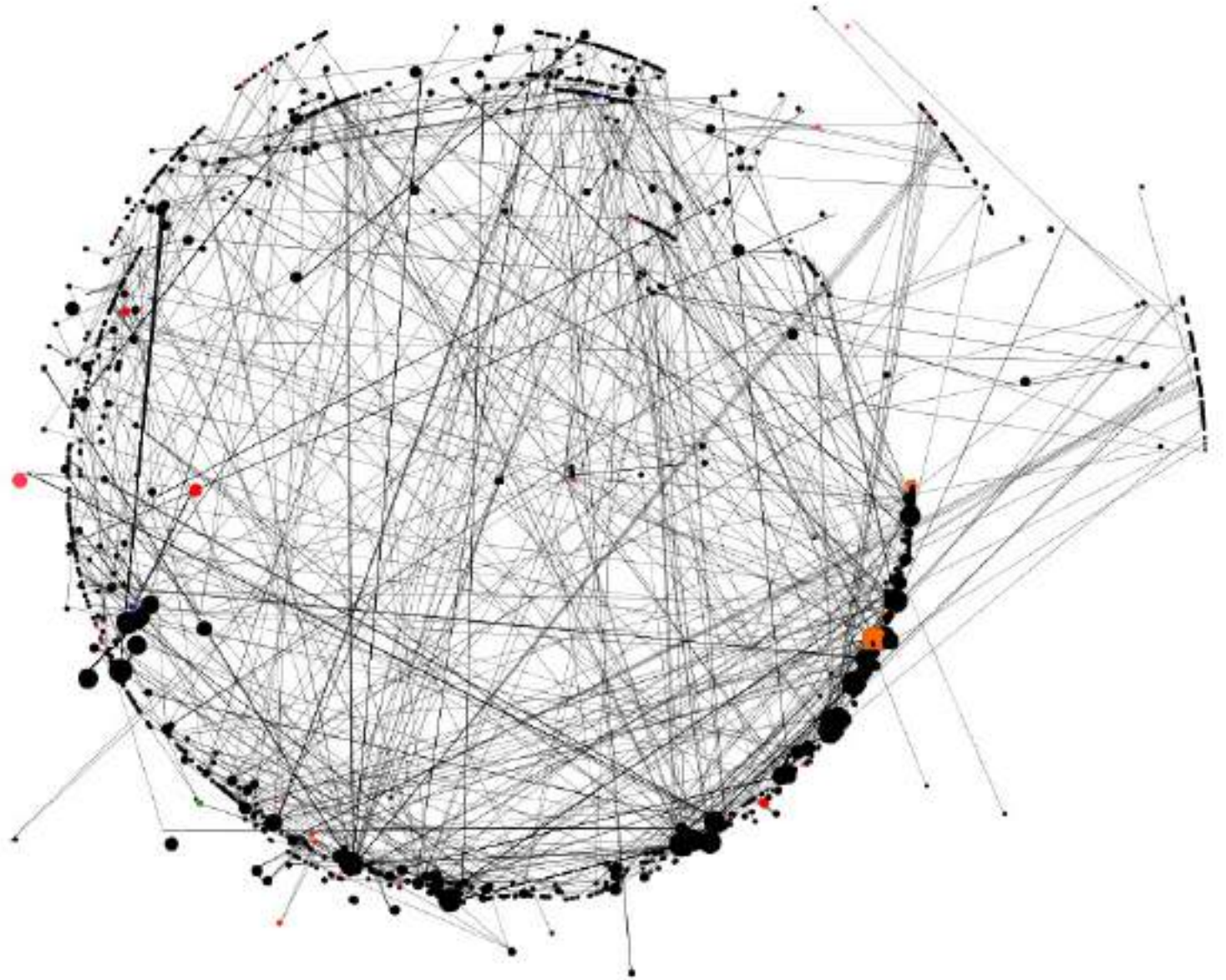
Análisis Redes Sociales

¿Dónde y como operan los focos de acción? ¿Cómo se establecen y conducen? ¿Liderazgo?

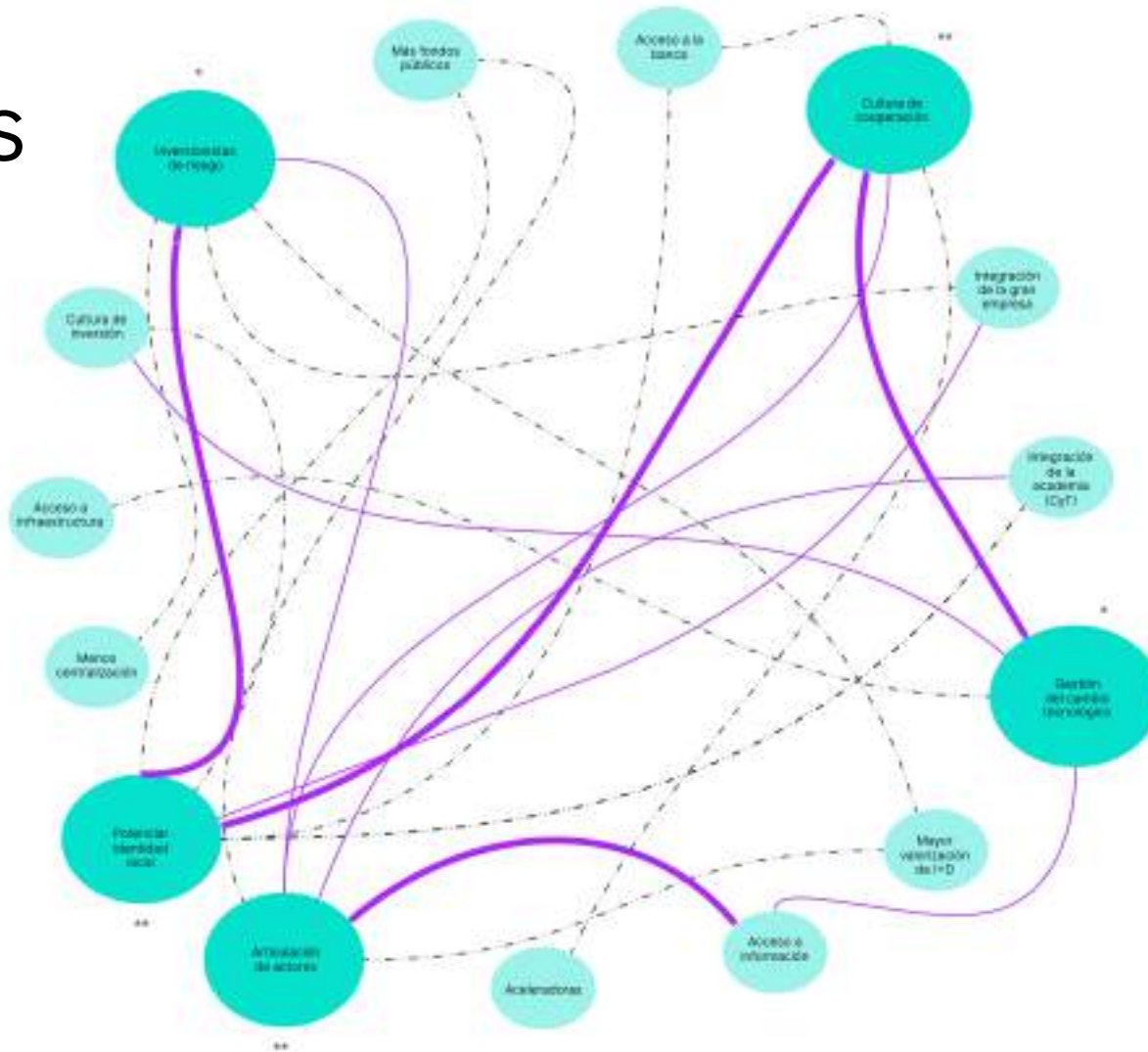
¿Cómo se conectan los mercados con las acciones? (la presión y dirección hacia el mercado) ¿Cómo se deja fluir el talento?

¿Cómo establecer el lenguaje común e instalarlo? (proceso de innovación, metodologías globales)

¿Cómo se construyen plataformas que facilitan la creación de ecosistema?
¿Cómo se transforma digitalmente el ecosistema?

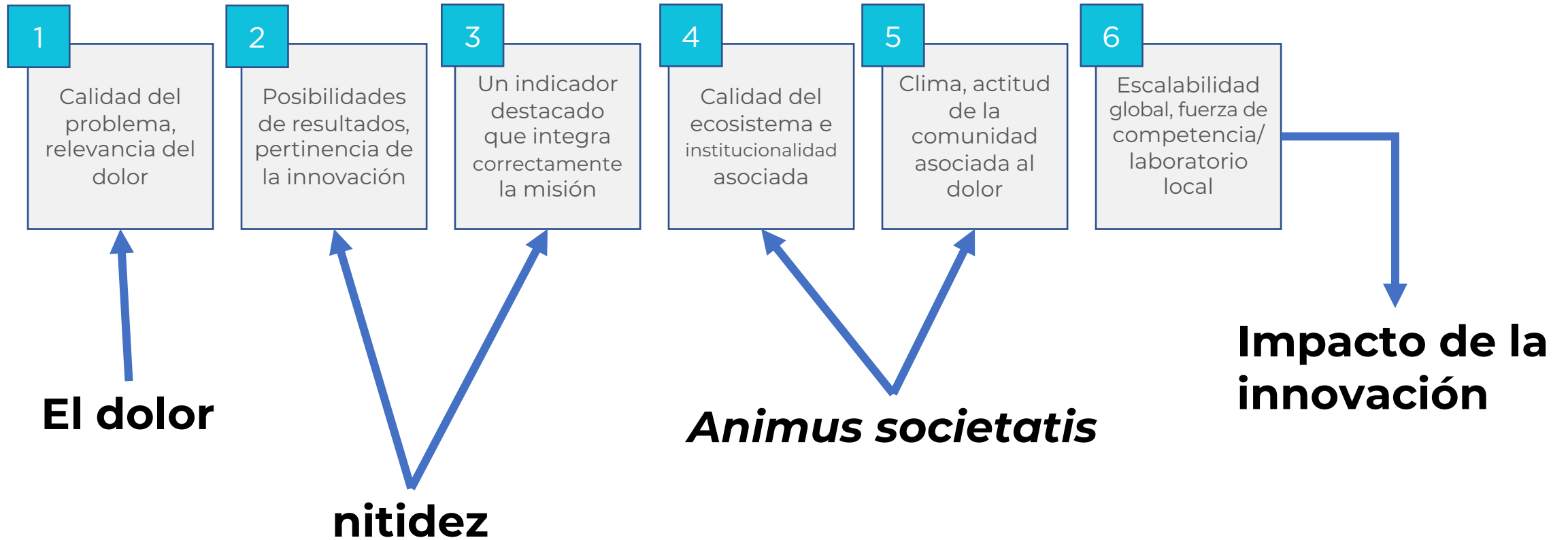


Análisis Redes Sociales



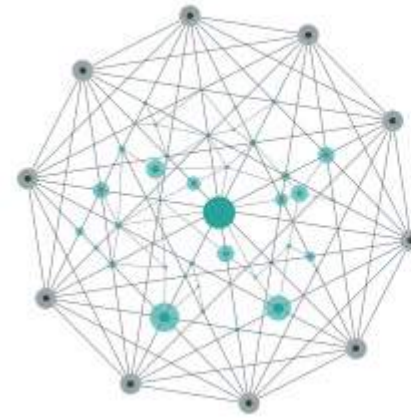
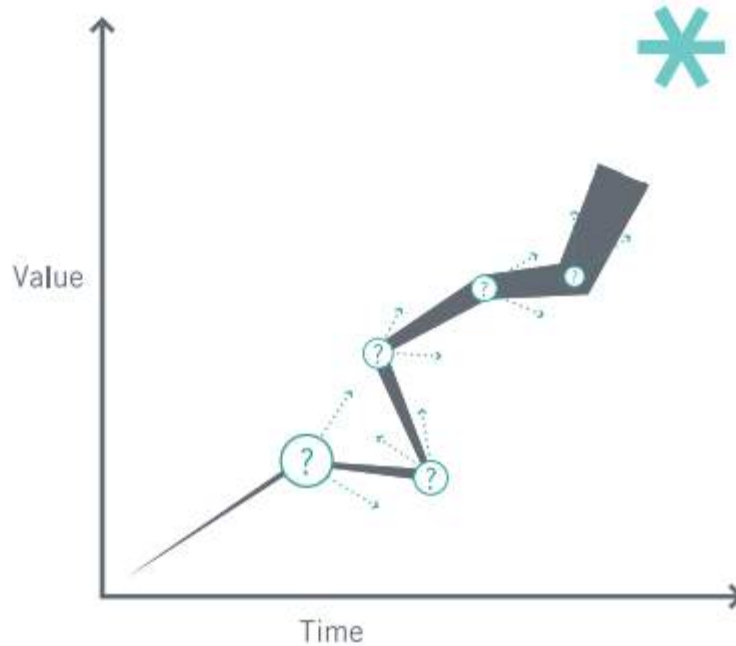
- 01 Muchas iniciativas y poca colaboración.
- 02 La subsistencia del ecosistema depende del apoyo gubernamental.
- 03 Centralización en la toma de decisiones.
- 04 Escaso apalancamiento de recursos y cultura de levantamiento de capital.
- 05 Muchas iniciativas y poca colaboración.
- 06 Asimetría de acceso de impacto e influencia con tomadores de decisiones.
- 07 Necesidad de identificar un lenguaje común.

Seleccionando misiones



¿hoja de ruta o mapa?

An iterative and adaptive strategy moves towards a North Star framed around possible outcomes. An iterative approach enables a series of pivot points, which allows the mission to navigate through complex terrain, as well as taking advantage of new innovations as they occur, or responding to challenges as they happen. It enables different scenarios to be evaluated as the mission develops, at these pivot points, rather than trying to predict eventualities in advance. As the project progresses, and the mission theme's North Star is in sight, the decisions get easier, smaller. Conversely, while the start of the process is low-risk; as it develops, the value produced by the portfolios of projects increases.—Mike Tyson



1 Linear, waterfall, predictive, fund-and-forget

Planning and policymaking

Delivery

2 Parallel, iterative, adaptive, engaged learning

Planning and policymaking

Delivery

These two models provide very different modes of development. The first describes a typical linear model, in which delivery follows policy and planning. Learning, and adaptation, struggles to swim back upstream. The second model allows a more engaged interplay between delivery modes, with policy learning from regular feedback loops.

MUY RELEVANTE, “SE GESTIONA”...

Depende de la calidad de los gimnasios

Un buen gimnasio

#1

- Decide su deporte
- Donde quiere estar
- Asigna adecuadamente recursos
- Coloca incentivos
- Gerente al mando, no los deportistas

Alinea a la organización

#2

- Como y de donde recluta
- Como alimenta y prepara
- Cual es la ruta de desafíos que pone a sus atletas
- Como crece

Establece su método, su proceso

#3

- Establece indicadores, proceso y éxito
- Busca impacto, se desafía constantemente
- Genera el sentido de urgencia
- Administra los torneos

Establece metas, objetivos, los hace sentir

#4

- Establece los valores de la organización
- Prepara y capacita
- Crea y administra espacios de encuentro (infra)
- Da coherencia

Crea cultura, espacios de encuentro, ritos

Sistema de objetivos y metas/ Retención de talentos

Innovación **top down** o estratégica

Guiada por la visión/ estrategia

Nace como un requerimiento estratégico de la empresa, por tendencias, cambios en los modelos de negocios, amenazas de nuevos participantes, avances tecnológicos.

Ejemplo: una empresa de retail habilitando el canal digital e innovaciones en su operación digital

Iniciada o exigida desde el alto mando de la empresa

Se genera desde un mandato y visión del alto mando, y aborda un área de acción o búsqueda de soluciones dentro de un pilar, ámbito o tecnología.

Ejemplo: se encarga a un alto gerente tener implementada una unidad de negocios de ventas digitales.

Con la idea central de ganar un espacio relevante para los objetivos estratégicos de la empresa

Existe una idea de los logros a exigir o la competencia que enfrenta, define el espacio de solución, objetivos.

Ejemplo: Que el canal digital signifique el 10% de las ventas totales antes de 6 meses.

Se arma el equipo gestor y se le asignan recursos para cumplir la tarea

Se soporta con equipos a sumar, contratar, para ser los gestores centrales. Modelo de *company builder*.

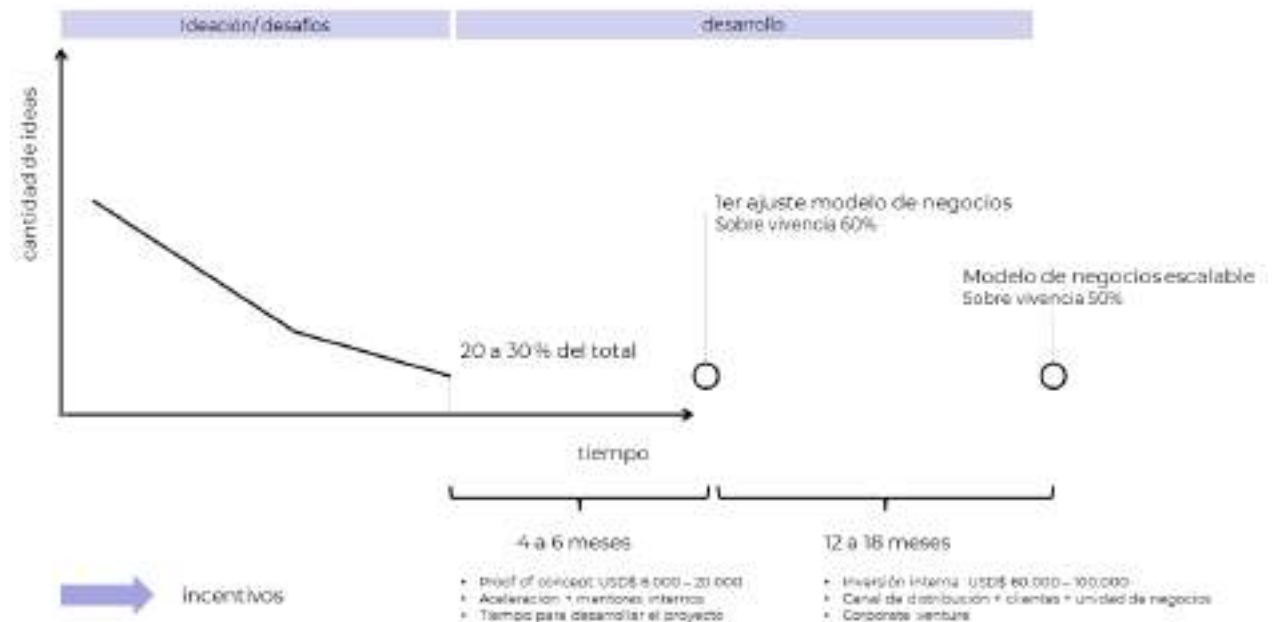
Ejemplo: se contrata un gerente de la competencia, se contrata horas de desarrollo en India, y se fija un directorio.

Sostenido desde los procesos y la metodología, adquiere talentos...

Lógica top down o estratégica



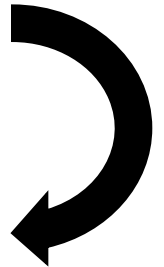
Embudo para proyectos de innovación en temas relevantes para las empresas (proyectos)...



El equipo gerencial sabe lo que quiere... tiene la visión

Supone un equipo experto, que aprende a alta velocidad, muy involucrado en innovación.

- Arma el proyecto
- Elige los talentos
- Crea los incentivos
- Controla, dirige, exige...



- 
- A photograph of three people, likely chefs, standing together and giving thumbs up. On the left is a man with grey hair and glasses, wearing a white chef's coat with a red collar. In the center is a woman with dreadlocks, wearing a white chef's coat with a blue collar. On the right is an older man with white hair and glasses, wearing a white chef's coat with a green collar. The background is a blurred kitchen or restaurant setting.
- **Innovación estratégica**
 - **Más bootcamp y sprint**
 - **Mayor medición y control sobre el portafolio**

Sostenibilidad de los Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento.

¿Cómo se logra la sostenibilidad?

- **El *mix* de talento, más metodología (en cantidades)**
- Mucha gente practicando el deporte, conectados y transmitiendo con un idioma común
- Medios propios, sustantivos, redes sociales, espacio en medios.
- Héroes y heroínas
- **Recursos (a tiempo)**
- Conexión con la inversión en innovación
- Creer en la innovación, dándole tareas sustantivas

