

UN RESPIRO PARA CHILE UN CASO PRÁCTICO DE POLÍTICAS DE INNOVACIÓN ORIENTADAS POR MISIÓN¹

Jose Miguel Benavente Juan Felipe López

División de Competitividad e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Profesor Titular de la Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile
jm.benavente.h@gmail.com

Introducción

“Un respiro para Chile” (URPCh) fue una iniciativa colaborativa público y privada que surge como respuesta a la necesidad nacional chilena de dotar con ventiladores mecánicos a las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) del país. Como en muchas acciones de la vida humana, URPCh está lejos de ser un proceso lineal, ordenado, planificado y ejecutado en base a un plan. Más bien, se trata de un conjunto de acciones gatilladas por incentivos diversos (y muchas veces opuestos) que dan vida a una experiencia de colaboración radical emblemática en medio de la crisis sanitaria del covid en Chile. La iniciativa articula a actores pertenecientes al ámbito público y privado con el objetivo de encontrar soluciones que satisfagan el déficit de ventiladores mecánicos en Chile para el tratamiento de personas con COVID-19.

En ese sentido, este documento lo que busca es primero, entender cómo se articuló esta iniciativa desde el punto de vista de sus organizadores desde una mirada retrospectiva, es decir, analizando cada una de esas experiencias personales u organizacionales de manera individual y subjetiva para luego reconstruir un puzzle lleno de fragmentos muchas veces inconexos.¹

En paralelo, se analizaron las experiencia de los propios participantes, aquellos equipos del territorio nacional que se animaron, por razones diversas que ya desmenuzaremos, a participar de un proceso incierto pero con un objetivo claro: desarrollar ventiladores mecánicos para atender una necesidad sanitaria urgente y real.

Un proceso como este, donde naturalmente se distingue un llamado a resolver un desafío con equipos que se motivan para desarrollar soluciones, comúnmente podría enmarcarse en las

¹ Documento preliminar. No citar ni difundir. Los errores son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a las instituciones a las cuales pertenecen.

nociones más clásicas de innovación abierta. Eso podría ser cierto y hasta preciso. Pero lo que busca este documento es exponer los hechos como lo vivieron cada uno de sus autores para intentar reconstruir un proceso que permita generar aprendizajes a nivel de políticas públicas y entender como puede ser replicable y explicable desde un marco conceptual que sea intuitivo para otros decisores de políticas públicas u otros actores del sector público y privado.

Por lo tanto, más que forzar un enfoque e intentar explicar los hechos desde esa vereda, lo que busca este documento es exponer con total honestidad un conjunto de hechos, incentivos, acciones y procesos tal como lo vivieron los diversos actores que participaron (ya sea desde el lado de la oferta y la demanda) para luego extraer reflexiones conducentes a análisis de política y gestión pública orientadas a poder hacer recomendaciones de replicabilidad en estos temas.

Lo que si es evidente desde un comienzo, es que URPCCh fue un proceso que generó una invitación para colaborar en torno a una nítida misión colaborativa. Ese hecho particular gatilla y anima lo que de este documento se desprende y sugiere, al menos, una mirada para enfrentar los hechos y acciones de este particular y único proceso.

Este documento pretende mostrar como ocurren los procesos de innovación colaborativa desde adentro, tratando de narrarlo desde las voces de sus propios actores y protagonistas para así hacerse cargo de diversos propósitos: entender que los procesos de innovación rara vez son diseñados desde una planificación purista; comprender cómo operan los incentivos organizacionales y personales para empujar innovaciones y agendas de innovación; entender cómo los procesos de innovación son iterativos y finalmente, lo más relevante, tratar de poner en valor todo este proceso para extraer aprendizajes replicables y que todo sea en un lenguaje amigable y alejado de los recovecos teóricos que muchas veces alejan las visiones (por compelling que sean) de implementaciones reales y efectivas.

La metodología utilizada para este documento fue diversa. En primer lugar, y lo más relevante, fue entrevistas en profundidad a los actores involucrados directamente en el proceso, ya sea como organizadores e la iniciativa, como participantes; en segundo lugar, revisión de notas de prensa y artículos en medios de comunicación nacional; finalmente, revisión bibliográfica de diversos documentos y notas técnicas, así como marcos

conceptuales para lograr situar este esfuerzo en un modelo conceptual y marco metodológico alineado con el estado del arte global respecto de este tipo de iniciativas.

1. Un proceso reconstruido a partir de fragmentos e incentivos diversos

Un Respiro para Chile es una convocatoria de innovación abierta que tuvo por objetivo identificar las iniciativas existentes en el país para el diseño y desarrollo de ventiladores mecánicos para Unidades de Cuidados Intensivos (UCIs) en medio de la pandemia producto del Covid 19.

Entre los “organizadores”, se encuentran el BID², Socialab, Ministerio de Ciencia e Innovación de Chile, SOFOFA Hub y una Red de Expertos y la CORFO²

En marzo de 2020 irrumpió en Chile el grave tema de la pandemia del Covid-19. Algunos expertos en políticas públicas vinculados a sociedades médicas y científicas coordinadas por Eduardo Bitrán, se empezaron a juntar con profesionales y autoridades el Ministerio de Hacienda para explorar ayudas en diversas materias. Partieron trabajando para meterse en el tema de gestión de riesgo de contagio.

Ese impulso derivó en un comité que se dedicó a ese tema, confirmando una fuerza de tarea que sigue actualmente operando.

Avanzadas algunas semanas, el llamado grupo de expertos gatilló un interés con un grupo de desarrolladores de soluciones médicas. Se dieron cuenta de inmediato que había interés por parte de sectores de la industria para desarrollar ventiladores pero en general había escasa articulación de actores. Había un manifiesto problema de acción colectiva³. La motivación de este grupo de expertos era genuina y con un alto sentido de ética pública: ayudar a articular a expertos en epidemiología, certificación médica y clínica y sociedades científicas para que

² Liderando las gestiones desde el BID, estuvo Jose Miguel Benavente, especialista senior; desde Socialab, Julian Ugarte, socio fundador; Desde el Ministerio de Ciencia, Benjamin Maturana; desde SOFOFA HUB, Alan Garcia; a cargo de la red de expertos, Eduardo Bitrán, de la UAI y desde CORFO, Rodrigo Frías.

³ Ver Ostrom...

generen protocolos que contribuyan a disponibilizar mejores soluciones (oportunas y útiles) en medio de la pandemia.

Dada la inminencia de la urgencia sanitaria y la poca cantidad de ventiladores respiratorios en Chile, desde el gobierno chileno se propusieron tratar reparar ventiladores dados de baja. Virgia Garreton desde el recientemente creado Ministerio de Ciencia e Innovación vincula a este grupo con Benjamin Maturana, jefe de división de políticas del Ministerio de Ciencia y es el propio Maturana quien hace referencia al potencial de incluir a un gremio como la SOFOFA para que participe de lo que todavía no era ninguna iniciativa estructurada. Maturana y Bitrán hablan con Alan Garcia, director ejecutivo de SOFOFA Hub para involucrarse en la iniciativa.

Estas conversaciones de Maturana con la SOFOFA ocurren en medio de la creación del Ministerio de Ciencia. Se trata, por lo tanto de un Ministerio con un mandato institucional claro pero con una visión y sello todavía en construcción. A ojos del Ministerio, el proyecto incipiente de participar en la agenda de construcción de ventiladores era complejo -lo que distanciaba al ministerio de convencerse de su participación inmediata – pero por otra parte, se trataba de una oportunidad única de darle una visión estratégica y operacionalmente muy concreta y útil para el país a la innovación de base científica y tecnológica. Participar de este proyecto terminó siendo para el Ministerio una oportunidad para ayudar a definir el rol que la naciente institución visualizaba jugar en el ecosistema de innovación, investigación y emprendimiento en Chile.

Por su parte, SOFOFA había creado hace muy poco tiempo el SOFOFA Hub, cuyo director ejecutivo Alan Garcia, veía con muy buenos ojos el llamado del Ministerio y del grupo de expertos para participar en esta iniciativa. Esto por razones muy sencillas y prácticas: SOFOFA Hub tenía por misión ser un espacio para que empresas participen en ecosistemas. De manera colectiva abordando ciertos desafíos de país y se conecten con diversos actores. En ese sentido, URPCCh era una inmejorable oportunidad para involucrar a SOFOFA Hub con un proyecto que estaba totalmente alineado con su propósito.

La motivación de SOFOFA Hub era concreta: URPCCh no iba a resultar si se gesta desde una parte interesada. SOFOFA al no representar un interés de una empresa en particular genera condiciones propicias para articular diversos actores, generar confianzas en un proceso y convocar de manera honesta y transparente a distintos potenciales desarrolladores y proveedores. SOFOFA estaba adentro.

A los pocos días, y en un mismo día, José Miguel Benavente del BID recibe un llamado de tres personas: Bitran (coordinador del llamado grupo de expertos); Maturana y García.

Los llamados que recibe Benavente tienen incentivos distintos pero un propósito común: que el BID, en su calidad de organismo multilateral con altísima reputación, juegue un rol articulador en el proceso. Desde el punto de vista de los incentivos e intereses, SOFOFA necesitaba que el BID pudiese actuar como puente entre el sector privado y público; MinCyt requería del BID un marco o metodología que permitiese articular y canalizar una potencial demanda. Estaba claro que MinCyt sería el ente que coordinaría internamente en el gobierno a los organismos vinculados a salud (MINSAL, ISP, etc.) pero necesitaban la presencia del BID; El grupo de expertos ya había vislumbrado una capacidad real de las sociedades médicas y científicas para certificar artefactos de ventilación pero necesitaban un mecanismo razonablemente estructurado para evaluar distintas propuestas. En concreto, como generar un mecanismo que permita aglutinar demandas, procesarla, evaluarla y seleccionarla. A su vez, Bitran requería darle algún grado de formalidad al grupo de expertos coordinados por la SOCHIMI⁴.

Como nada en pandemia puede ser mirado con los ojos que se analizan los procesos de coordinación, colaboración y acción colectiva, la manera que encontró José Miguel Benavente de crear una mínima coordinación fue la creación de un grupo de whatsapp. Ahí estaban Maturana, García, Bitrán y el propio Benavente. Era la primera vez que los 4 actores que se habían articulado de manera bilateral a través de conversaciones telefónicas manifestando deseos de colaborar lo hacían por primera vez de manera coordinada.

⁴ Sociedad chilena de medicina intensiva

Expuestos los diversos incentivos, el BID visualizó rápidamente que existía un problema de coordinación y de asimetría de información para cumplir con los objetivos de desarrollar ventiladores.

Todo eso en un día. En ese whatsapp se coordinó el mecanismo de articulación entre la oferta que esta llegando y los potenciales vínculos con la SOCHIMI como entidad que podría garantizar estándares técnicos para aprobar la creación y desarrollo de ventiladores.

Lo que quedó claro ese día, era que se debía generar un mecanismo transparente para reducir un costo de transacción en un proceso que era técnicamente muy complejo. Si bien el hito era la creación del ventilador, el problema era de factibilidad técnica y se requería mucha coordinación de diversos actores para que las soluciones encontradas fuesen útiles y técnicamente viables.

En el grupo coordinador, se llegó al convencimiento que el proceso debe estar articulado por diversos actores pero debe tener un cariz neutral que de garantías a diversos sectores. Que baje barreras de entrada por desconfianza. Por lo tanto, quien convoca no puede ser ninguno de los 4 actores/instituciones por solamente. Había que crear una marca, una épica, una plataforma neutra y que de garantías a la mayor cantidad de organizaciones, empresas y actores. A partir de esto surgió la idea de invitar a Socialab, par que, financiados por el BID, dispongan de su plataforma de innovación abierta y se logre canalizar la oferta de ventiladores y exista un repositorio público de soluciones donde un jurado experto pueda ir evaluando las iniciativas y certificando el cumplimiento de protocolos de implementación. Julian Ugarte, director de socialab ingresa al grupo coordinador y Socialab comienza el desarrollo de la plataforma <https://cl.socialab.com/challenges/unrespiroparachile>. La motivación de Socialab fue alinear su misión (activar ecosistemas de innovación y emprendimiento con un desafío relevante y crítico para el país.

De esa forma, una iniciativa que había surgido producto de intereses diversos, cobraba vida de manera institucional, transformándose en una convocatoria abierta y transparente. La difusa oferta existente, ahora con la plataforma de postulación, y un grupo de expertos que validen técnicamente, daba garantías al proceso de URPCh.

En paralelo, la CORFO también veía en la crisis sanitaria una oportunidad para aportar a través de sus múltiples instrumentos. Esto gatilló la incorporación, algo tardía y no sin contratiempos, de la CORFO al equipo coordinador de URPCh. Se decidió que lo que estaba avanzando la CORFO -un financiamiento para escalar ventiladores mecánicos al alero de un instrumento de escalamiento- permitiese financiar precisamente eso: la escalabilidad de las soluciones que lleguen y sorteen las etapas de validación técnica de los ventiladores al alero de URPCh.

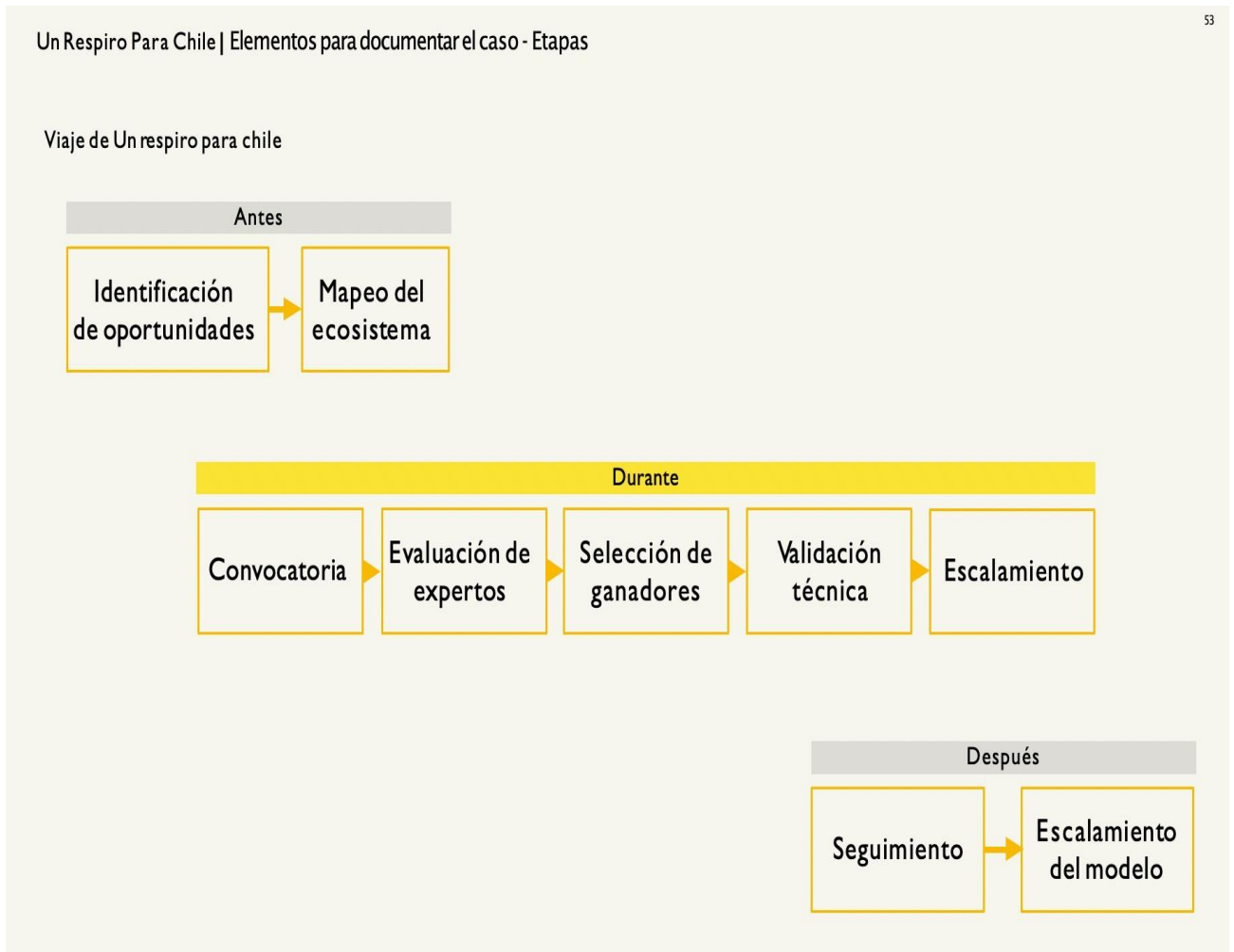
Esto, como se dijo más arriba, no estuvo exento de descoordinaciones. Como sucede en estos procesos colaborativos donde convergen instituciones y organizaciones con incentivos muchas veces similares, la gran pregunta era como un proceso institucional de la CORFO se alineaba e insertaba con un proceso que si bien estaba construyéndose sobre la marcha -como URPCh- tenía ciertas reglas y mecanismos para evaluar y escalar.

Si este proceso de articulación de actores no se hubiese producido al alero de una pandemia y de la urgencia producto de una crisis global y nacional, seguramente esta historia hubiese sido distinta y los celos institucionales hubiesen desincentivado la disposición a colaborar. Por el contrario, el sentido de propósito colectivo y de misión colaborativa, hizo que rápidamente los 5 representantes de los grupos, organismos e instituciones vinculadas, buscaran la manera de alinear expectativas, intereses e incentivos y lograsen trabajar articuladamente. La CORFO ingreso en la mitad del proceso, apoyando con recursos para el escalamiento una vez que los desarrollos tengan etapas de avance certificados en cada una de las 3 etapas de validación que las 4 sociedades científicas coordinadas por el grupo de expertos lo indicaban. Como se mencionaba en la introducción, sería incorrecto señalar que URPCh fue la ejecución de un plan previamente diseñado por un conjunto de actores con roles claros. Por el contrario, fue la suma de diversas voluntades que, desde incentivos muy distintos, fueron reuniéndose para darle vida a un proceso que mirado con cierta perspectiva, puede adquirir una cierta orgánica, pero que en su momento, estuvo lejos de tenerla con nitidez.

URPCh generó un repositorio de la “oferta” disponible, entregándoles la oportunidad de financiamiento y apoyo técnico para la implementación de su solución. A su vez, Un respiro para Chile reúne a una red de expertos en la temática que brindan apoyo a los participantes para abordar el desafío y validar y escalar sus soluciones.

URPCh, desde la mirada de quienes organizaron, fue un proceso que permitió articular 35 iniciativas y someterlas a un “funnel” de innovación abierta a través de la plataforma proporcionada por Socialab para estos efectos. Esto permitió estructurar la demanda de manera ordenada, vincular a los equipos con organismos que fuesen certificando cada una de las etapas y articular un proceso que se fue construyendo paso a paso, sobre la marcha y repleto de iteraciones propias de un contexto nacional de mucha incertidumbre respecto del tipo de soluciones que el país requería para afrontar la crisis sanitaria. Con todo, a ojos de los coordinadores, URPCh tuvo una épica, una lógica y una estructura, que, mirada en perspectiva fue una convocatoria que derivó en seleccionar cinco soluciones concretas que agregan valor al sistema hospitalario chileno y latinoamericano. A continuación se visualiza el proceso vivido y cada una de sus etapas, desde el diseño de la convocatoria, previo al lanzamiento, hasta el cierre y seguimiento de la iniciativa. La experiencia se visualizará en 3 momentos: Antes, Durante y Después.

Figura 1. Esquema construido ex – post sobre el proceso de URPCh



Fuente: Elaboración propia en base a hallazgos de entrevistas

A partir del esquema anterior, y en un esfuerzo por poner en valor y en simple un proceso que fue en la práctica engorroso, a veces confuso y sin claridad de proceso, la siguiente figura busca explicar a modo de proceso detallado lo que fue URPCh, distinguiendo actores involucrados, objetivos de cada etapa y detalles propios de la iniciativa.

Figura 2. Detalle del proceso de URPCCh

Un Respiro Para Chile Elementos para documentar el caso - Etapas en detalle									
Viaje de Un respiro para Chile									
Antes		Durante					Después		
Etapas	Identificación de oportunidades	Mapeo del ecosistema	Convocatoria	Evaluación de expertos	Selección de ganadores	Validación técnica	Escalamiento	Seguimiento	Escalamiento de modelo
Descripción	Se levantó la oportunidad de generar soluciones para la producción de ventiladores mecánicos, identificando organizaciones en proceso de desarrollo.	Se identificó y contactó a las organizaciones que están trabajando en la generación de soluciones de ventiladores mecánicos.	Se convocó a esas organizaciones y al público en general al concurso, mediante una plataforma.	A través de un comité de expertos convocado previamente, se evaluaron las iniciativas inscritas en la plataforma.	En conjunto con el comité de expertos, se seleccionaron a los equipos ganadores de la convocatoria.	Los equipos fueron apoyados por el comité de expertos en una etapa de validación de sus soluciones, en la que debían pasar 3 etapas de validación.	Al finalizar las 3 etapas de validación, cada equipo fue financiado con 50 MM para el escalamiento de las iniciativas.		
Instituciones y actores participantes	Socialab BID Ministerio Ciencia Red de expertos SOFOFA Hub	Socialab BID Ministerio Ciencia Red de expertos SOFOFA Hub	Socialab BID Ministerio Ciencia Red de expertos SOFOFA Hub	Socialab BID Ministerio Ciencia Red de expertos SOFOFA Hub CORFO Comité Expertos	Socialab BID Ministerio Ciencia Red de expertos SOFOFA Hub CORFO Comité Expertos	Socialab BID Ministerio Ciencia Red de expertos SOFOFA Hub CORFO Comité Expertos	Socialab BID Ministerio Ciencia Red de expertos SOFOFA Hub CORFO		
Iniciativas			35 iniciativas	35 iniciativas	5 iniciativas				
Recursos						10 MM	50 MM		

Fuente: elaboración propia en base a hallazgos levantados en la investigación.

2. Hallazgos a partir de la experiencia de los coordinadores

Las entrevistas a los cinco actores del equipo coordinador permiten extraer algunos hallazgos que dan luces para futuras recomendaciones y reflexiones de política pública. A continuación, están expresados los hallazgos de una forma que permitan comprender no sólo las virtudes del proceso sino también aquellos nudos propios de un proceso de innovación colaborativa.

a. Contexto de crisis como acelerador de innovaciones

La dimensión emocional del proceso y el contexto nacional y mundial de la pandemia, hizo que existiera un propósito común y esto hizo que se potenciara la articulación, coordinación de los sectores y el trabajo con las iniciativas. Además del financiamiento que se entregó. Esto además influyó de manera positiva en la renuncia a agendas unilaterales, preservando en todo momento el bien común y la misión país que animaba la búsqueda de una solución

concreta para un desafío en particular. En palabras de José Miguel Benavente, queda de manifiesto que *“las crisis son el principal motor de innovación colaborativa”*.

b. La colaboración como respuesta a desafíos complejos

Fue muy relevante el manejo de los liderazgos y gestión política en la iniciativa, fomentando que no existan egos ni agendas más relevantes que otras. Se entendió, casi de manera tácita que al jugar un rol de articuladores, no debían imponer visiones por sobre las visiones de las demás organizaciones participantes. Actuar como verdadera plataforma fue una de las claves para la eficaz articulación de actores. En palabras de Bitrán, esto tuvo un efecto muy poderoso para ciertos líderes gremiales, en general *“refractarios a la colaboración, que ahora entienden el rol de generar estas colaboraciones como elemento crítico para que ocurran cosas que agregan valor a la sociedad.”*

c. El proceso como un espacio de múltiples aprendizajes

Más que un premio o concurso, fue un proceso de aprendizaje para muchos actores en diversos niveles. El equipo coordinador aprendió de manera real y concreta a experimentar la colaboración como el único mecanismo para encontrar soluciones viables y técnicamente complejas. A su vez, este proceso fue una perfecta excusa para ensayar mecanismos de articulación novedosos donde los organismos e instituciones participantes lograron comprender de manera más nítida sus propias misiones institucionales y darle una dimensión operativa y práctica a mandatos que muchas veces son abstractos. Maturana de MinCyt señala que *“URPCh contribuyó a delinear un enfoque, una forma y una manera de vincularse con sectores de innovación y emprendimiento en Chile de manera práctica, mostrando un camino al Ministerio que le permita no sólo aprender sino que configurar la forma en que quiere ejercer su espacio en el ecosistema chileno”*.

d. Ausencia de un mandante (o agente principal).

La colaboración tiene virtudes pero puede esconder un elemento central de un proceso que requiere disponibilizar soluciones para el mercado y la sociedad. Aparece una pregunta central en este proceso: ¿quién es el dueño del proceso? Y como tal, ¿quien vela, en últimos términos para que las soluciones lleguen a los hospitales y se inserten adecuadamente en un

sistema sanitario de manera oportunda y eficiente? Si bien los procesos de innovación colaborativa tienen un interesante KPI de éxito asociado a la poca trazabilidad de los liderazgos del proceso, lo que no puede desdibujarse es quien asume como “product owner” del proceso. En URPCh ese rol quedó desdibujado en el afán de generar un modelo de articulación entre los coordinadores donde la colaboración fuese el principio rector. Esta tensión es fundamental despejarla y fue un elemento que se observó con nitidez a lo largo de las entrevistas.

e. Un proceso de “funnel” como la excusa para articular actores e incentivos

URPCh al utilizar una plataforma tradicional de innovación abierta permitió resolver asimetrías de información estructurando por una parte una demanda (crear ventiladores) con la estructuración de una oferta (desarrollar ventiladores) de manera organizada. Al final de cuentas, las iniciativas que recogen elementos de innovación abierta tienen esa característica que las hace excelentes e inmejorables excusas para resolver fallas de mercado y asimetrías de información. Ugarte lo pone de esta forma: *“Tal vez la convocatoria permite ordenar la información.... hacer una fila india para saber cuál de los dispositivo esta mas avanzado y donde priorizar los recursos”*. URPCh llevó a cabo la articulación de actores, lo que conlleva un esfuerzo mayor para, por un lado, coordinar a los actores convocantes de la iniciativa (alianzas y coordinación público-privadas), y por otro lado, articular las diferentes iniciativas en relación a un desafío país para direccionarlas y entregarles una visión común relacionada a una problemática actual del país. Como lo plantea Julián Ugarte, *“la convocatoria es una buena metodología para aunar incentivos, organizaciones, para tomar decisiones. es la metodología del futuro.”*

f. Capital social como requisito sine qua non para el éxito de un proceso de innovación colaborativa

Es inviable suponer una colaboración entre actores con intereses diversos si no se invierte en generar confianza entre ellos. Ya Putnam en *Bowling Alone*⁵ advierte que si bien hay sociedades, grupos o personas que son mas proclives por su historia, cultura o visión política de las sociedades a generar vínculos de confianza, también reconoce que es posible generar

⁵ Poner referencia

mecanismos donde se construyan lazos de confianza mutua para crear lo que el llama capital social, como aquel pegamento social que permite crear cohesión en tiempos complejos y generar sinergias que agreguen valor a los países y las economías. En URPCCh sucedió un elemento central: todos los actores del equipo coordinador generaron instancias y se aproximaron desde un enfoque de generación de confianzas. Esto se hizo desde diversas motivaciones: unos por convencimiento de que el capital social es requisito para poder colaborar e innovar; otros porque simplemente querían aprovechar este proceso como un vehiculo para establecer vínculos de mas largo plazo con otros actores. Sea cual fuere la motivación, se dio un espacio propicio de construcción de capital social que impactó positivamente en la facilidad para articularse aun cuando los incentivos para hacerlo eran diversos y a veces, opuestos.

g. La innovación abierta no se trata únicamente de juntar oferta con demanda

Muchas veces se piensa que los proceso de innovación abierta son exitosos por el hecho de juntar oferta con demanda como si ese sólo hecho resuelve por si solo problemas o crea oportunidades concretas de innovación. La evidencia de este proceso da cuenta de las complejidades técnicas, operacionales, de certificaciones, validaciones y al final de cuentas, de implementación que tienen los procesos de innovación para que sean efectivamente exitosos. Esto por cierto genera potencialmente frustración en los equipos participantes, que se animan a hacerlo confiando que el proceso resolverá casi de manera automática muchas dificultades técnicas en circunstancias que la estructura concursable solo resuelve una dimensión de las innovaciones colaborativas (la asimetría de información a partir de agregar demandas desarticuladas) pero no necesariamente se hace cargo – a nivel de proceso- de la dimensión de implementación y escalabilidad de las soluciones. Muchos miembros del equipo coordinador sostienen que *“como era una única oportunidad para muchos equipos de desarrollar sus productos, se agrandó la frustración al ver que las complejidades técnicas de validación eran imposibles de sortear y sus desarrollos difícilmente podría llegar al mercado”*.

h. Poco espacio y tiempo para iteraciones robustas

URPCh fue un proceso corto motivado por la urgencia nacional y como tal, la necesidad de encontrar rápidas implicó en que muchas acciones y actividades sucedieran con poco margen para iteraciones más robustas y efectivas. En ese sentido, buenos proyectos (o potencialmente buenos proyectos) quedaron marginados al no encontrarse en niveles de desarrollo más avanzado. Esto no implica necesariamente que el proceso haya sido débil; simplemente da cuenta un elemento central de este tipo de iniciativas que muchas veces se pasa por alto: la economía política de las soluciones impacta directamente en el alcance, los objetivos y la naturaleza de las soluciones buscadas.

3. Una mirada crítica desde los propios usuarios

Ya se han expuesto los elementos centrales a partir de la reconstrucción ex - post de la seguidilla de hechos y acciones de URPCh a ojos de sus propios organizadores. Pero esa es una parte de la historia. Tal como lo sugiere el enfoque del *diseño centrado en los usuarios*⁶, es importante rescatar las visiones de las “personas a las que les correspondió utilizar el servicio”, en este caso, la visión de los equipos participantes de URPCh. Es así como se entrevistó a cinco representantes de diversos equipos que participaron de la iniciativa⁷. Algunos tuvieron experiencias exitosas, mientras que otros tuvieron experiencias confusas. En ambos casos, lo que se hizo con la información de las entrevistas, fue rescatar hallazgos que son los que se exponen a continuación a modo de 5 *tensiones* entre elementos difíciles de balancear y combinar.

Tensión 1: La estructura del proceso y su comunicación

Si bien URPCh logró aglutinar 35 iniciativas producto de la estructura de concurso tradicional a través de una plataforma única y conocida, la percepción de URPCh como un proceso nítido y con etapas claras fue percibido sólo por algunos de los participantes. En general, hubo una tensión permanente en el proceso debido a que URPCh no fue considerado como una convocatoria formal, sino que fue percibido como la sumatoria de diferentes recursos de diferentes instituciones en la que participaban otros equipos, faltando la unificación y coordinación en el proceso. Para muchos participantes URPCh tenía que ver

⁶ Poner referencia IDEO

⁷ Claudia Hermosilla, Unmanned; Eduardo Aedo, Neyün; Álvaro Roselló, Keepex; Rodrigo Vasquez, Ambumátic y Hayk Hakobyan, Ventilador mecánico invasivo.

con una iniciativa de la CORFO, para otros de la SOFOFA, para otros de la SOCHIMI y para otros el BID o socialab.

Tensión 2: La transversalidad de los organizadores.

Los participantes valoran la intención y articulación de ordenar diferentes esfuerzos e iniciativas para trabajar con un objetivo común para un problema relevante para el país. Hay consenso en que lo que aca se ha definido como “grupo organizador” era lo suficientemente diversos y transversal para articular y gatillar esfuerzos, sin embargo hubo una tensión permanente con la ausencia del MINSAL de manera mas protagónica y no mediada por el MinCyt en el proceso, sobre todo para las etapas finales.

Tensión 3: Colaboración entre equipos.

Los equipos destacan la cantidad de equipos postulantes y la calidad de las soluciones que presentaron, además, hubo muchos equipos que postularon de diferentes partes de Chile. Además, muchos de los equipos manifiestan que colaboraron con otros equipos, para compartir buenas prácticas o para resolver dudas sobre el proceso que habían vivido otros equipos. Sin embargo, anhelaron instancias aunque sea remotas de mayor interacción entre ellos para tener espacios formales de aprendizaje y retroalimentación: la colaboración fue iniciativa de los equipos y no un proceso formal de URPCh.

Tensión 4: Un proceso co-creado (sobre la marcha)

Se entiende que URPCh fue una iniciativa que se fue creando y desarrollando a medida que iban aunándose mas voluntades y esfuerzos, cosa que fue altamente valorada por los participantes; sin embargo, en general los participantes manifiestan que fue una experiencia confusa, en el que ni los equipos ni los organizadores conocían los pasos a seguir y muchas especificaciones de las etapas eran claras debido a la incertidumbre que tenían, la poca información existente y la falta de claridad de cada una de las etapas del proceso.

Tensión 5: Los concursos como aceleradores/inhibidores

Hubo diversas motivaciones de los equipos para participar del proceso. La mayoría de los equipos ya venían trabajando en desarrollos antes de la existencia de URPCh mientras que

otros aceleraron sus diseños o desarrollos una vez que escucharon o supieron de la iniciativa. Aquí se percibe una tensión entre el rol de un concurso como elemento aglutinador y acelerador de innovaciones versus un proceso que a ojos de algunos equipos entorpeció el cauce natural de un proceso de I+D con lógicas puramente de mercado.

4. Los marcos conceptuales y URPCh

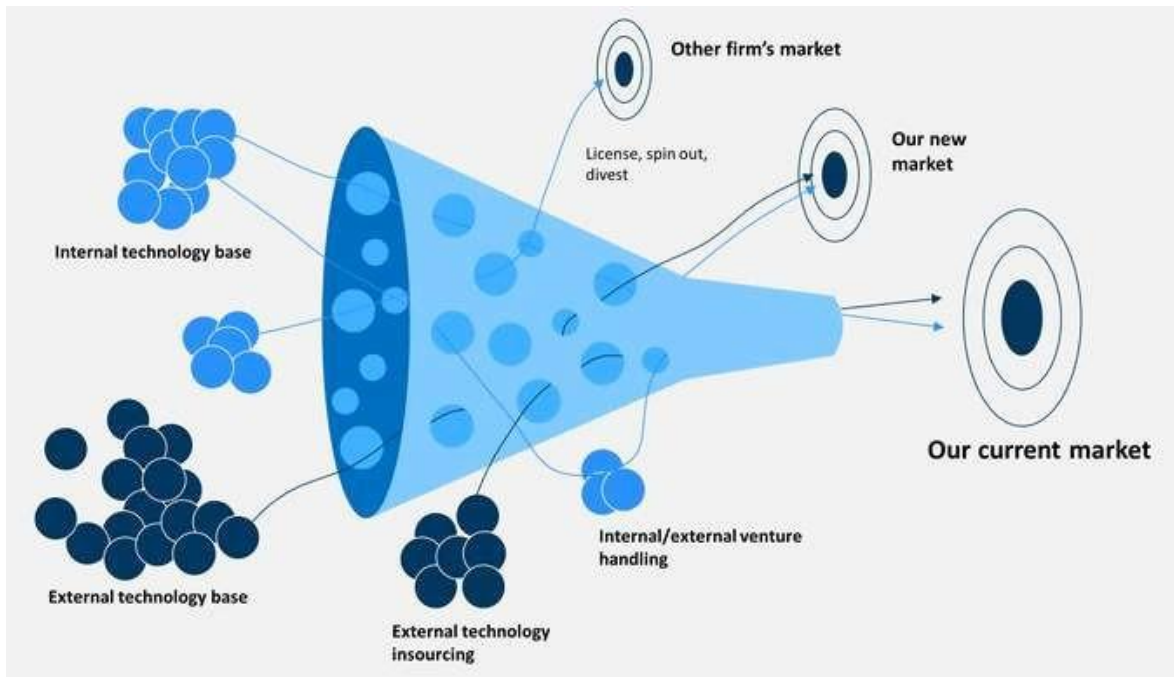
Ya se vio que como proceso, fue bastante nítido para quienes lo organizaron, sin embargo para quienes participaron hubo muchos elementos difusos en términos de proceso que hacen relevante una discusión acerca de cómo se conceptualizan, diseñan y ejecutan experiencias conducentes a agregar valor para las sociedades.

En ese sentido, existen 2 marcos conceptuales que son pertinentes para analizar la experiencia de URPCh.

El primero, basado en Henry Chesbrough (2003) y su seminal “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, sugiere que la innovación abierta es un paradigma que supone que las empresas pueden y deben usar ideas externas e internas, y rutas internas y externas hacia el mercado, para avanzar sus propuestas de valor, combinando y organizando esas ideas en arquitecturas y sistemas cuyos requisitos están definidos por un modelo de negocio. Esto significa que las empresas disponibilizan en el mercado un problema y es el mercado, a través de ecosistemas de emprendimiento o innovación, proponen soluciones que puedan ser incorporadas a nuevas cadenas o redes de valor de las empresas.

En este modelo, se introduce el concepto de “funnel” o túnel de riesgo, donde, tal como lo indica la figura XX, se buscan soluciones de la manera mas amplia posible, con bajos niveles de riesgo e inversión, para ir avanzando en la mejora e iteración de dichas soluciones aumentando el los recursos invertidos y así disminuyendo los riesgos para la empresa.

Figura XX: Modelo de innovación abierta de Chesbrough, 2003.

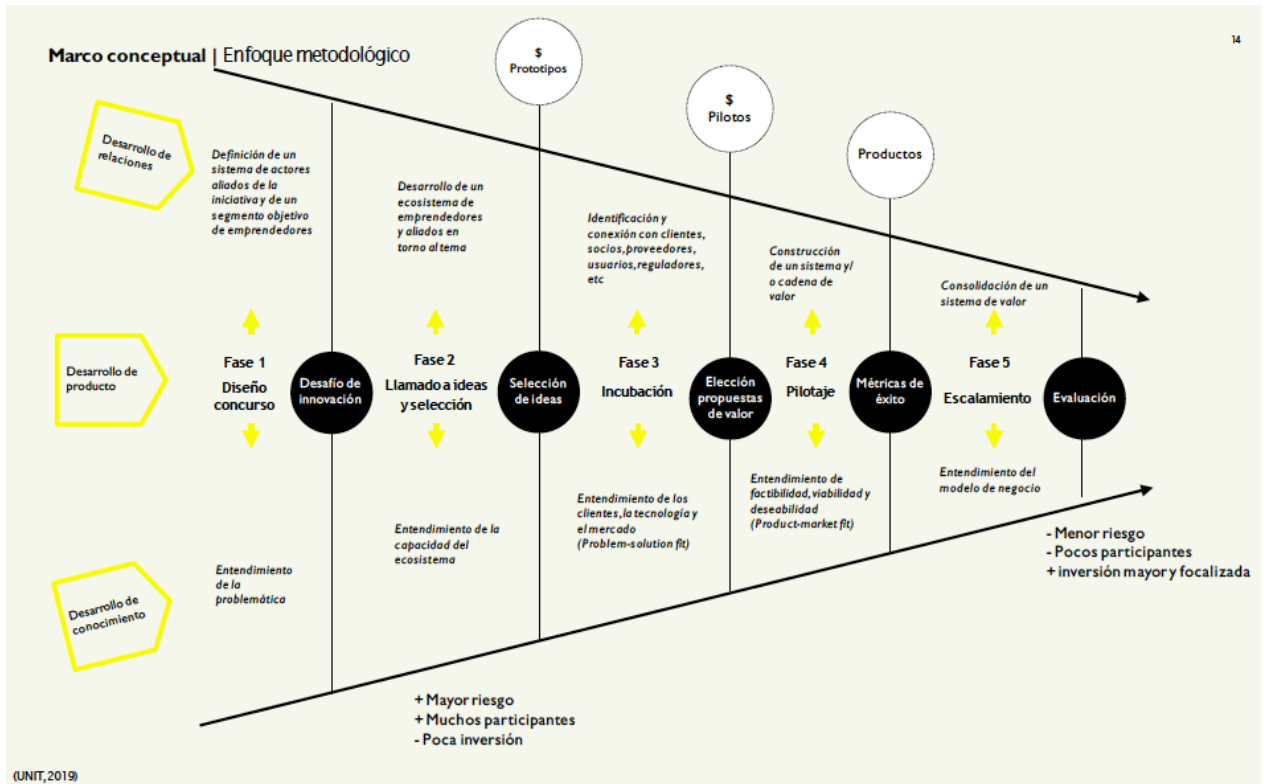


Este modelo ha derivado en depuraciones más intuitivas y atractivas para empresas y organizaciones públicas que les permiten diseñar, conceptualizar y ejecutar procesos de innovación abierta para resolver problemas y encontrar soluciones fuera del ámbito de sus competencias, redes o mercados. Tal es el caso del modelo de innovación abierta de Unit (2019)⁸ que fue incorporado por primera vez en el año 2017 en la serie de concursos de innovación abierta que el Laboratorio de Gobierno realizó para desafíos asociados a los temas de salud, desastres naturales, turismo, energía, seguridad ciudadana y servicios sociales.⁹ Este modelo, basado en Chesbrough implica un funnel pero que combina elementos recogidos de los procesos de innovación colaborativa, que suponen además, la creación de vínculos de confianza y capital social para la generación de valor a través de productos y servicios.

Figura XX. El funnel de unit

⁸ Referencia al caso

⁹ Ver sitio lab y reporte de casos

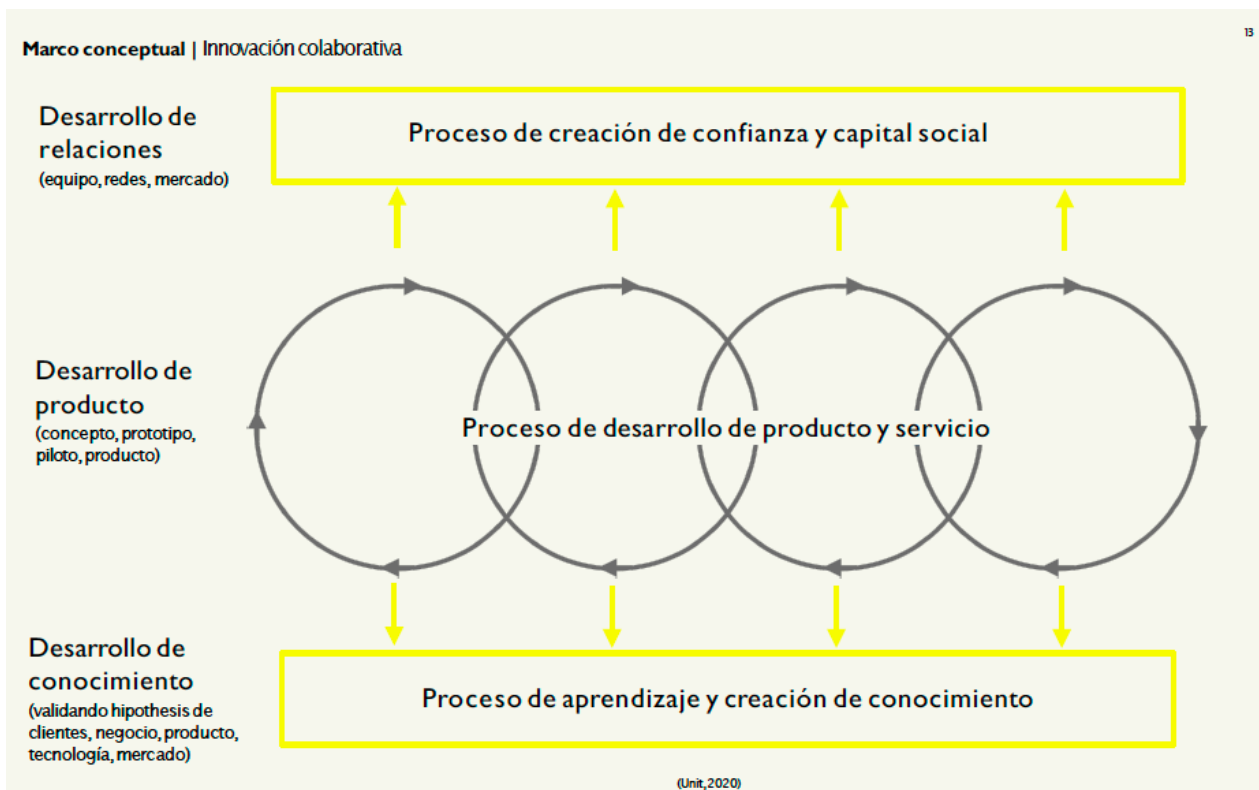


De este modo, este funnel de innovación abierta recoge los elementos de Chesbrough, pero incorpora dos dimensiones centrales para la creación de valor: desarrollo de relaciones y generación de conocimiento. Estos dos elementos se han transformado en ejes centrales de lo que hoy se conoce como la red de valor¹⁰, superando así la lógica de las cadenas de valor donde un solo productor interactúa con diversos proveedores.

Tanto el desarrollo de relaciones como la generación de conocimiento están incorporados desde el enfoque de innovación colaborativa que el siguiente esquema en la figura XX grafica.

Figura XX: esquema de innovación colaborativa

¹⁰ A More Sustainable Supply Chain”, Villena, V. y Gioia, D. en Harvard Business Review, Marzo-Abril 2020 From the March–April 2020 Issue (<https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>)



Este esquema permite graficar de manera visual un proceso de innovación donde no solo es conducente a un producto determinado que agrega valor, sino que en paralelo es nutrido por dos procesos – de relaciones y de conocimiento- que van informando cada una de las etapas del proceso de innovación.

Es así como el modelo de Unit 2019 de innovación abierta combina elementos de Chesbrough y de las lógicas de innovación colaborativa, permitiendo situar a la innovación abierta como una forma de encontrar soluciones fuera del ámbito de una organización y su capacidad de conocimiento, pero anclados en estrategias de formación de capital social y de gestión del conocimiento.

El segundo enfoque corresponde al trabajo impulsado por Mariana Mazucatto que en un trabajo colaborativo con Jose Miguel Benavente titulan como “A Modern ‘Challenge-Led’ Industrial Strategy and Issues around Public Ownership”¹¹¹¹.

Este enfoque, de innovaciones orientadas por misión (MOIP, de su sigla en inglés), tiene algunos elementos centrales que lo hacen particularmente atractivo para hacerse cargo de

¹¹ Agregar referencia.

agendas de políticas complejas que requieren articular a diversos actores tanto del sector público como privados, así como ecosistemas de investigación, desarrollo y emprendimiento.

Los MOIP tienen las siguientes características:

1. Son desafíos audaces, inspiradores y con alta relevancia social.
2. Tienen una dirección clara y medible en el tiempo.
3. Son desafíos ambiciosos pero realistas.
4. Permiten convocar multi disciplina/sectores/ actores.
5. Permiten, finalmente, diferentes rutas de solución y no buscan una en particular.

En ese sentido, con estos dos marcos conceptuales expuestos, se puede analizar más nítidamente URPCh y ofrecer aproximaciones que permitan explicarlo bajo algún marco (o de la combinatoria de ambos) y así explorar reflexiones, recomendaciones y rutas posibles para su replicabilidad.

URPCh tuvo la estructura de funnel clásico con la adaptación de unit 2019. En ese sentido fue un proceso – a ojos de los organizadores- que respondía a la estructura tradicional de agregar una demanda desconocida e ir gestionando progresivamente el riesgo a medida que se avanzaba de etapa. A su vez, a medida que se avanzaba de etapas, se iban aumentando los montos de inversión (ya sea en dinero o costos de transacción entre actores) para acelerar el desarrollo de los productos.

Sumado a lo anterior, y nuevamente siendo muy precisos en esta aseveración, a ojos de los organizadores, URPCh contempla elementos propios del funnel de unit basados en el enfoque de innovación colaborativa por cuanto tiene en el diseño (al menos en las intenciones de varios de los organizadores) la creación de relaciones de confianza (entre organizadores y participantes) y la gestión del conocimiento de la experiencia como elementos centrales que nutren a todo el proceso¹².

Por su parte, si tomamos los elementos que constituyen las piedras angulares de las MOIP, podemos distinguir lo siguiente:

¹² No en vano existió manifiesto interés en colaborar entre diversos actores y asimismo, en documentar, a través de este documento, el proceso.

1. URPCh fue un desafío muy audaz, tremendamente inspirador para diversos actores públicos y privados y con una innegable relevancia social.
2. URPCh tuvo una nítida dirección que es posible medir en el tiempo de manera simple: el acceso real y material a un ventilador mecánico disponible para ser utilizado de manera correcta por equipos médicos en los hospitales y clínicas chilenas.
3. URPCh fue muy ambicioso pero a la vez altamente realista. Buscaba productos concretos, útiles, posibles de desarrollar en un breve plazo.

Con todo, los últimos dos elementos constitutivos de los MOIP son más discutibles:

4. URPCh convocó sólo a un tipo de actores: empresas u organismos (ya sean públicos o privados) que ya venían desarrollando tecnologías similares.
5. Si hay algo que URPCh no tuvo, fue la posibilidad de explorar distintas rutas de solución. Aca más que levantar un desafío, se levanto un producto que debía ser desarrollado de manera veloz y oportuna. En ese sentido, se aleja bastante de lo que la lógica de MOIP sugiere: convocar a las sociedades de explorar soluciones diversas, a partir de grupos diversos, para resolver problemáticas y desafíos sociales y globales. Por el contrario, URPCh busco -y lo hizo de manera honesta y transparente siempre- el desarrollo tecnológico de ventiladores para UCIs en plena pandemia por el covid19.

De todas formas, esta experiencia permite comprenderla sin duda desde una lógica combinada de innovación abierta y MOIP. Si bien los participantes no percibieron la estructura de funnel (cosa que quedará como tarea pendiente para nuevas versiones de una convocatoria similar) si es destacable poder entender el proceso desde la óptica de estos marcos conceptuales, ya que de esa forma permiten mejorarlos y replicarlos.

5. Reflexiones y recomendaciones (TBF)

1. Elementos de la metodología

2. Que otra alternativa hubiese sido mejor que el funnel?
3. La plataforma se veía en su minuto como buena alternativa
4. Dada la complejidad de certificación y validación, el funnel servía

5. Tension transaccional: vender vs política publica
6. Cuan explicitos se deben sinceerrar los incentivos?
7. Implicancias de un MOIP: portafolio, confianzas
8. El principal era la urgencia
9. Como buen proceso de innovación, la trazabilidad de autoria es difuso. Eso esta bien.

Fuentes y bibliografía (TBF)