

Retos de la Venezuela Liberal.

Tercera entrega: Innovación y emprendimiento ciudadano. ¿Cuál es el reto para Venezuela?

Asesor: Simón Parisca

Preámbulo, por Catalina Ramos, Coordinadora Nacional de Asociaciones Ciudadanas

A finales de los 90, desde el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) se desarrolló un programa denominado las **agendas de innovación**, cuya metodología vino a irrumpir con una dinámica novedosa en un sector sumamente rígido, aportando estilos de trabajo flexibles, en equipo, integrando tareas y áreas, y con importantes componentes de comunicación, acuerdos y aprendizaje conjunto. Además, las agendas incorporaron una concepción del conocimiento, de su generación y gestión, que trascendía los enfoques clásicos, disciplinarios y académicos por una visión más integradora que perseguía impulsar procesos de apertura y apropiación de los saberes y las tecnologías por parte de la sociedad. A partir de esa experiencia desarrollada, y profundizada en estos años, podemos afirmar estas tres ideas fundamentales:

- la innovación es una actitud de vida. No importa donde estés ni a lo que te enfrentes.
- la innovación en lo social es diferente a la innovación de bienes o servicios, porque apunta más a modos, a procesos, que a objetos o tecnologías en particular.
- la fuerza y el éxito de la innovación ciudadana, como la llamaremos a partir de ahora, surgirá en la medida que cumpla con estos criterios en mayor o menor grado: que los actores se asocien para lograr un objetivo común, que sea original, que propicie o genere un cambio profundo de hábitos, que tenga un impacto en su utilidad, que produzca identidad, que sea sostenible y que genere un valor en lo público.

La propia génesis del partido Vente Venezuela fue en sí misma un ejercicio de innovación política. Cuando el hecho político estaba siendo visto como negativo, un grupo de ciudadanos tomamos la decisión de agruparnos, y actuar en función del hecho público, convencidos del valor político supremo del acto mismo por el cual varios ciudadanos se congregan y asocian para dar vida a una idea común.

De eso se trata lo que hacemos, es un proceso de innovación política en el que se renuncia a la uniformidad de la ciudadanía (lo que otros llaman pueblo o masa), a partir de una idea de la política y, en cambio, apostando al fortalecimiento de instituciones políticas y económicas inclusivas, en lugar de extractivas, se aprecia y promueve el surgimiento y buen funcionamiento de múltiples asociaciones civiles, que doten de vida y sustancia a la democracia venezolana, y sean fuente no solo de intercambio, propuestas y acuerdos, sino también de debates, disensos, críticas, supervisión y escrutinio de lo que desde el partido y el poder se haga en nombre del bien común.

Para transformar a Venezuela desde la raíz, como lo proponemos en propuesta *para una Venezuela de oportunidades, Venezuela Tierra de Gracia*, es imprescindible propiciar cambios desde la misma comprensión del rol del ciudadano, y entre esos cambios está la actitud innovadora. Por eso para nosotros es un tema transversal, que toca todos los demás aspectos del desarrollo de una nación, y que no es ajeno al ámbito de lo político. Requiere una nueva comprensión ciudadana, que ubique al individuo como centro del desarrollo, para lo cual es necesario fomentar el librepensamiento, la autonomía intelectual, el juicio crítico y responsable que trascienda la indiferencia y el desgano hacia lo público. En resumen, un ciudadano que no espere que ningún gobierno le resuelva sus problemas sino que le exija que sólo le garantice el orden necesario para desarrollarse libremente. Ese es el tamaño de nuestro reto.

Innovación y emprendimiento ciudadano. ¿Cuál es el reto para Venezuela? Autor: Simón Parisca

¿A qué nos referimos cuando hablamos de *Emprendimiento Ciudadano*?

Este es un tema que puede ser malentendido por cuanto las dos palabras que lo identifican, en sí mismas, son objeto de múltiples interpretaciones:

- **Emprendimiento** es frecuentemente utilizado como sinónimo de *innovación*, aun cuando un emprendimiento pueda ser, o no, de naturaleza innovadora. Por emprendimiento entendemos, la concepción, diseño y puesta en práctica de un modelo de negocio que tiene por objeto la generación de valor, aún cuando el modelo del negocio, en sí mismo, pueda o no ser novedoso.
- Esta definición de emprendimiento nos lleva a la segunda palabra del título. El valor generado por el modelo de negocio puede poseer una amplia variedad de cualidades; puede ser económico (genera valor monetario), pero pudiera ser también valor ambiental, valor comunitario, valor tecnológico, valor estético, etc.

En todo caso, un emprendimiento que tenga por objeto la concepción y puesta en marcha de iniciativas que atiendan problemas, expectativas o aspiraciones colectivas o de naturaleza pública, pudiera ser denominado emprendimiento social o ciudadano, independientemente del tipo de valor que genere. Quizás podamos aclarar el tema paseándonos por algunos emprendimientos ciudadanos, nacionales y extranjeros, de perfiles diversos y diferencias visibles en la magnitud de sus resultados:

- El *Sistema Nacional de Orquestas Infantiles y Juveniles*, creado en Venezuela por José Antonio Abreu en 1975, con el objeto de hacer uso de la música como instrumento de rescate social y desarrollo humano de niños y jóvenes de sectores de bajos ingresos en Venezuela. Todos conocemos hasta donde ha llegado el impacto nacional e internacional de este proyecto.
- Los *Hospitales Aravind*, una cadena de hospitales privados en la India. Fundada por un oftalmólogo hindú in 1976. Se ha convertido en una red de hospitales que ha jugado un papel determinante en la erradicación de la ceguera derivada de las cataratas, en la población de menores recursos económicos de la India. Han abierto hospitales en otros países del mundo.
- *TOMS*, una empresa social norteamericana que desarrolló un negocio mediante el cual, por cada par de zapatos vendido en internet, la empresa dona un par equivalente a un niño descalzo en alguna parte del mundo. Desde su fundación en 2006, la empresa ha atendido las necesidades de calzado de más 60 millones de niños en cerca de 100 países y siguen creciendo.

Tenemos también, dos casos menos notorios, pero que también ilustran el espíritu, pasión y compromiso que es necesario despertar para construir la nueva Venezuela son:

- *Rubén Figueroa y su silla de ruedas para discapacitados*, concebida mediante el uso de Diseño Asistido por Computadora y construidas con materiales de producción nacional.
- *Fabricación de losas de piso para viviendas*, a partir de la concha del Coco.

Los tres primeros casos nos hablan de iniciativas concebidas y llevadas a cabo por personajes surgidos desde la sociedad civil, que logran materializar sus ideas y luego, y más importante todavía, son capaces de multiplicar y hacer crecer sus proyectos hasta llegar a generar impactos regionales, nacionales y más allá. Los otros dos, fueron iniciativas que no despertaron el interés público y, en consecuencia, no lograron desarrollar una propuesta de negocios exitosa que les permitiera crecer.

Hacemos referencia a este tema, por cuanto estamos convencidos de que nuestra propuesta *para una Venezuela de oportunidades, Venezuela Tierra de Gracia*, en todas sus dimensiones, deberá ser concebido, conducido y hecho realidad por ciudadanos libres, comprometidos y convencidos de que la nueva Venezuela será el resultado de muchas y muy variadas ideas inéditas, innovadoras y transformadoras, las cuales, bajo el liderazgo de sus creadores, el respaldo de la ciudadanía y la gestión catalítica de las autoridades que corresponda, lograrán convertirse en soluciones efectivas que aporten al país.

Nos interesa explorar el potencial de contribución del *Emprendimiento Ciudadano* como instrumento clave para la movilización masiva del talento creativo de los venezolanos. Una movilización para el diseño y puesta en práctica de muchas iniciativas inéditas, que atiendan los pequeños y grandes problemas que tendremos que resolver para convertirnos en el país que queremos ser. **Un país que, estamos convencidos, tendrá muy poco en común con el que dejamos atrás hace más de 20 años.**

Estamos conscientes de que tendremos que comenzar con una estructura social casi destruida, desprovista de todo tipo de recursos y, posiblemente, con la autoestima de muchos de nosotros disminuida. Sabemos que gran parte del capital humano más calificado ha emigrado y quizás no regrese en las primeras de cambio. ¿Qué expectativa podemos tener, entonces, al iniciar un proceso tan exigente como será el de construir un país diferente al que tuvimos?

Necesitaremos emprendedores motivadores que nos ayuden a construir la imagen del futuro deseado. Sin duda alguna, tendremos que comenzar desde cero para construir una realidad diferente a la que conocimos; diferente a la que fue nuestra zona de confort en el pasado pero que, lamentablemente, nos trajo hasta donde hemos llegado. Para ello es imprescindible comenzar imaginando, con ambición y audacia, una nueva realidad que obedezca a nuestros más caros deseos y aspiraciones, sin miedos ni condiciones.

Si comenzamos reinstalando las prácticas, los límites y las restricciones de ayer, será imposible crear algo nuevo. Es necesario comenzar siendo ambiciosos y visionarios al imaginar el futuro deseado, más adelante, a medida que ejecutemos, tendremos muchas oportunidades para decantar esas aspiraciones. Este es el punto de partida insustituible para la innovación. El futuro imaginado determinará la dimensión del reto planteado y el tamaño del esfuerzo necesario. No podemos comenzar mirando donde estamos parados y ponderar hasta dónde nos llevarán los recursos que disponemos, porque por esa vía no llegaremos muy lejos.

Para comenzar a movernos en nuestro viaje de creación, tenemos que ser capaces de verbalizar el futuro imaginado, expresarlo de manera sencilla pero que proyecte una imagen clara y vívida de lo que será ese futuro, una imagen que sea claramente discernible para quienes escuchan. Ahí radica la clave para la generación de *tensión creativa* en los integrantes de los equipos de trabajo y la movilización de la gente que acompañará las iniciativas y proyectos que surgirán de esa convocatoria.

Recordemos el famoso discurso del Presidente John Kennedy en 1961, cuando estando en franca desventaja en la carrera espacial a la luna con la Unión Soviética, y en medio de un creciente desinterés del pueblo norteamericano, Kennedy propuso: **“Creo que esta nación debería comprometerse a alcanzar la meta, antes del final de esta década, de colocar un hombre en la luna y traerlo de regreso de forma segura a la tierra.”** Ya conocemos el fin de esa historia.

Pero la construcción de ese futuro no es solamente cuestión de agallas, esas las tenemos y lo sabemos. El primer desafío será construir capacidad para innovar, o **Innovatividad**, en los ciudadanos, empresas, grupos sociales, organismos del Estado, etc.

La innovatividad está constituida, esencialmente, por dos elementos que llamamos **el Yin y Yang de la Innovación**: *Gerencia de la Innovación e Innovación de la Gerencia*

Gerencia de la Innovación: Consiste en dotar a la gente (tanto los líderes como la fuerza de trabajo) con las destrezas, actitudes, oportunidades, herramientas y confianza creativa necesarias para producir soluciones innovadoras generadoras de valor.

Innovación de la Gerencia: Significa, incorporar cambios en las estrategias, las prácticas, los sistemas y los procesos de trabajo que serán necesarios para habilitar a la gente e inspirarlos y motivarlos a dar lo mejor de ellos mismos en todo momento.

Sin la imaginación, pasión y compromiso de toda la gente posible, será muy difícil diseñar la nueva Venezuela. El pasado y las lecciones de la “vieja” Venezuela no nos servirán para transformar al país. El mundo ha cambiado demasiado en las últimas décadas y lo seguirá haciendo, y lo que este mundo exigirá dentro de 20 años no tendrá nada que ver ni siquiera con lo que exige hoy en día, así que no busquemos muchas referencias en el pasado, **¡imaginemos el futuro!**

Algunos elementos claves del proceso creador

Como vimos en los casos de éxito revisados al principio, los líderes que inspiraron esas iniciativas fueron personas comunes y corrientes, que eran portadores de una idea novedosa, transformadora; que fueron capaces de materializar esa idea con el apoyo comprometido de cientos, miles, de personas que creyeron en ellos y los apoyaron con dosis equivalentes de libertad, empatía, pasión y compromiso e incorporando a la iniciativa sus propias historias, vivencias y conocimientos.

Es imposible pensar en un *Emprendimiento Ciudadano* exitoso construido, exclusivamente, en base a los saberes de una sola persona. El proceso de innovación y emprendimiento es de naturaleza profundamente colectiva y diversa, demanda la incorporación de muchas ideas o aproximaciones, cada una de ellas dando lugar a la creación de nuevas rutas o propuestas para la solución de los numerosos y complejos retos que se plantean a lo largo del camino.

Los emprendimientos exitosos son la **síntesis de muchas ideas diferentes**, complementarias o hasta encontradas, que aseguran la validez, pertinencia y adecuación del concepto desarrollado a las necesidades, deseos y expectativas de la población a la cual están dirigidos. Esta consideración nos presenta lo que posiblemente sea el reto fundamental de todo emprendimiento ciudadano, la capacidad para construir relaciones empáticas muy estrechas con usuarios o beneficiarios. Todo emprendimiento debe constituirse a partir de una comprensión profunda de la realidad de sus beneficiarios potenciales, lo que ellos realmente aspiran, desean o necesitan, que puede ser diferente a lo que nosotros creemos que ellos aspiran, desean o necesitan.

La actual *Revolución Tecnológica de la Informática y las Telecomunicaciones* ha redefinido totalmente la relación de acceso al conocimiento por parte de toda la población mundial. Si bien anteriormente el conocimiento estaba reservado a élites que ejercían la función de diseño de las soluciones a todos los problemas, hoy en día, dada la complejidad de las aspiraciones y necesidades públicas, entendemos que los auténticos portadores del conocimiento esencial sobre la naturaleza de esas situaciones son quienes los viven y enfrentan en la cotidianidad.

Al igual que en el caso de los emprendimientos económicos, en donde hoy en día es ampliamente reconocido el rol de los clientes como validadores de los atributos de una propuesta de valor comercial, en el caso de las iniciativas sociales, las percepciones y opiniones de las poblaciones objetivo deben ser determinantes de las características y atributos de cualquier propuesta. Los **emprendimientos ciudadanos**, para poder aspirar al éxito, tienen que ser concebidos y desarrollados en estrecha y armónica comunicación con sus beneficiarios, usuarios y/o clientes potenciales.

Nótese que, sin ningún rubor, utilizamos la palabra **cliente** en relación con proyectos que involucran cambio social; cada día se entiende y acepta más la noción de que los emprendimientos ciudadanos, para crecer y multiplicar su impacto, deberán adoptar estrategias, métodos y prácticas típicas de las empresas mercantiles, de manera de generar excedentes que le permitan financiar su propio crecimiento.

No podemos perder de vista que la construcción de la nueva Venezuela será un trabajo intenso de instalación exitosa de ideas inéditas y la multiplicación, adaptación y adecuación, igualmente exitosa, de esas ideas a otras comunidades y realidades en todos los rincones del país. Un proceso continuo y sostenible de innovación que exigirá capacidad de aprendizaje y apropiación constante de nuevo conocimiento, tanto sobre los temas de interés inmediato como sobre las dinámicas y herramientas del propio proceso. Un proceso que deberá insertarse dentro de una estrategia de generación de los recursos financieros que aseguren su desarrollo continuo y sostenible.

Como reflexión adicional es importante entender que cuando hablamos de *Innovación o Emprendimiento o Innovación Ciudadana*, nos estamos refiriendo a una práctica que deberá ser entendida y practicada por igual en todas las instancias de la vida nacional, es decir, los ciudadanos que ejercen su rol *básico* dentro de la sociedad civil, pero también los ciudadanos involucrados en la concepción, diseño y puesta en práctica de nuevas soluciones a los problemas de educación, salud, alimentación o vivienda, o de los ciudadanos que se desempeñan en las Fuerzas Armadas, o aquellos responsables del diseño e implementación de nuevas políticas y procedimientos para los organismos del Estado, o de los empresarios responsables de la generación de la nueva riqueza, en fin, *todos los ciudadanos, comenzando por el Presidente de la República, deberán adoptar en su quehacer ciudadano, los principios, conductas, herramientas y prácticas del emprendimiento innovador, en particular, la relación empática con clientes, usuarios y beneficiarios.*

Una breve revisión de las dificultades para alcanzar el éxito innovador en nuestro país

Han sido ampliamente difundidas las dificultades encontradas en la construcción de *cultura de innovación* en varios países latinoamericanos. Diversas instituciones confirman el hecho de que más allá de los esfuerzos realizados tanto públicos como privados, los países de la región han avanzado poco en la instalación de conductas y sistemas de innovación sólidos y permanentes.

Creemos que los principales causantes del magro desempeño residen en tres elementos claves que han sido desatendidos y hacia los cuales debemos enfocar la atención en la concepción, instalación y desarrollo de la innovación y el emprendimiento ciudadano, ellos son:

1. La necesidad de conducir la innovación como una función sistémica a todos los niveles
2. El ejercicio de la innovación como una práctica continua y sostenible
3. La comprensión de que el proceso innovador se fundamenta en habilidades aprendidas, las cuales deben ser construidas y fortalecidas en el ejercicio constante a todos los niveles de exigencia

1.- En cuanto a la naturaleza sistémica del proceso innovador:

En cualquier área o tema de interés, es fundamental, saber quiénes son los actores claves, internos y externos, locales y nacionales; comprender el papel que cada uno de ellos juega en el proceso y cuáles son sus necesidades, expectativas y compromisos y conocer cómo los ejercen. Mucho se ha hablado acerca de la importancia de los Sistemas Nacionales de Innovación como *espacios catalizadores* de la innovación abierta y colaborativa, y pocos han sido los resultados.

La mayoría de los esfuerzos se han estrellado, creemos, con la dificultad para entender que la clave del surgimiento y sostenimiento de esos espacios radica en principios y prácticas tan naturales, aunque poco frecuentes en las relaciones entre actores diversos. Esos principios y prácticas forman parte, tanto de las

actitudes y conductas que facilitan o inhiben los procesos de creación, como de las herramientas y procesos de apoyo necesarios para conducir iniciativas innovadoras con posibilidades de éxito. Las ubicamos en tres ejes principales:

- * **Valores** como: la confianza, el compromiso, la honradez, la lealtad, etc.
- * **Destrezas** como: la observación, la escucha activa, la experimentación, la colaboración, etc.
- * **Herramientas** básicas como: tecnologías de información y comunicaciones, la formación y capacitación del recurso humano, la adquisición y análisis de datos, entre otras.

2.- Importancia de conducir el proceso innovador como una función continua y sostenible

Los modelos de innovación y emprendimiento más exitosos en el mundo (Design Thinking, Customer Development, Lean Startup, etc.) nos presentan la innovación a través del desarrollo de proyectos individuales, partiendo de una necesidad o problema, un diseño, una ejecución y un resultado, sin que exista relación de continuidad o interacción entre un proyecto y otro.

Desde nuestra perspectiva, para abordar el reto de construir país es imprescindible una visión de multiproyecto, la cual exige dos componentes adicionales: la definición de un *marco estratégico* que asegure que todas las iniciativas se mantengan alineadas alrededor de un propósito mayor y, en segundo término, un *proceso de apropiación* al final de cada iniciativa individual, que organice e integre los aprendizajes individuales de cada uno, como instrumento de retroalimentación estratégica para la rectificación de rumbos. Estos dos componentes insertan cada iniciativa en una espiral ascendente de conocimientos que asegura la integridad de propósito del conjunto.

3.- Comprender que la innovatividad es una competencia aprendida

Desde que Clayton Christensen introdujo la noción de la *disrupción* en el discurso de la innovación, las prácticas de mejora continua y de innovación incremental fueron relegadas, casi inmediatamente, al baúl de los recuerdos. De ahí en adelante, todo emprendedor quiso focalizar sus esfuerzos de transformación y cambio en la disrupción, dejando que otros se quedaran en la navegación de competidos y sangrientos *océanos rojos*, mientras que ellos se dedicarían solamente a la creación en novedosísimos **océanos azules**. En la mayoría de los casos no se logra ni lo uno ni lo otro.

La experiencia nos ha demostrado que la innovatividad, o *capacidad para innovar de manera exitosa* (sin hablar, necesariamente, de disrupción), es una competencia aprendida que exige paciencia, perseverancia y aprendizaje. Es necesario conocer y comprender, aprender y desarrollar las conductas y destrezas necesarias para conducir, satisfactoria y simultáneamente, muchas y muy variadas iniciativas que hagan realidad los objetivos perseguidos.

A innovar, solo se aprende... ;;;INNOVANDO!!!

No pretendemos insinuar que debemos postergar las aspiraciones de creación disruptiva hasta haber alcanzado un nivel mínimo de competencia. Pero debemos tener siempre presente que la transformación de nuestro país exige tanta determinación, audacia y ambición para acelerar los ritmos cuando sea posible, como humildad, serenidad y perseverancia cuando el camino se complica. Es imprescindible aprender con cada paso y reorientar cuando la realidad así lo exija.

Algunas reflexiones finales

En primer término, es importante destacar el interés y la entusiasta receptividad de los participantes en el Foro – chat sobre Innovación y Emprendimiento como instrumentos de rescate y transformación del

país. Se evidencia, en múltiples comentarios, una genuina expectativa con respecto a las ideas e iniciativas que, en relación con estos temas, Vente debería presentar como parte integrante de su propuesta para la construcción de una nueva Venezuela. A todas esas preguntas es importante recordar que Vente trabaja, aceleradamente, en la concepción y diseño del programa “**Venezuela Tierra de Gracia**”, en el cual *Innovación, Emprendimiento y Conocimientos*, constituirán pilares fundamentales de esa transformación y del cambio en todas las áreas y sectores del quehacer nacional.

La construcción de una **cultura de innovación** generalizada en todos los sectores de la población constituirá un objetivo fundamental de la propuesta ya que enfrentaremos la construcción de ese nuevo país desde las ruinas de la Venezuela que conocimos; todo tendrá que ser concebido y creado prácticamente desde cero, para lo cual no existen ni recetas ni moldes prefabricados, y eso obliga a construir capacidad para innovar y emprender a todos los niveles.

Igualmente debemos destacar, las múltiples referencias a la necesidad de buscar modos de apoyar los esfuerzos actuales de emprendedores de todo tipo quienes, aún en medio de las más terribles condiciones prevalecientes en la actualidad nacional, hacen esfuerzos por desarrollar y mantener viables sus propuestas de negocio. Consideramos importante explorar formas de apoyar esos esfuerzos titánicos los cuales, no tengo duda, constituirán los cimientos de la Innovatividad Ciudadana que será necesaria para repotenciar a la sociedad civil venezolana.

Debemos recordar que las cualidades que exhiben quienes se empeñan en emprender en la Venezuela actual, su vocación de cambio constante, su confianza en la propia capacidad para producir soluciones inéditas, su capacidad para empatizar con el contexto, entre otras, constituyen destrezas claves para el éxito emprendedor; que si bien hoy enfrentan condiciones adversas que les obstaculizan la posibilidad de florecer, ellas representan los fundamentos que permitirán descubrir rutas inéditas para el éxito en el país por venir. Es necesario proteger y mantener viva esa pasión y ese espíritu por cuanto constituirá la chispa detonante de la energía creadora en el futuro.

En línea con el comentario anterior y atendiendo las preocupaciones de quienes buscan o exploran posibilidades de apoyo, asistencia o alianzas, reconocemos que la cooperación representa un pilar fundamental del país de emprendedores que Vente ha definido como uno de sus objetivos claves. En consecuencia, es necesario comenzar a trabajar en la comprensión de las disposiciones, conductas y prácticas, personales e institucionales, que facilitan y favorecen la innovación colaborativa. Para ello, creemos que Vente, a través de sus coordinaciones regionales, debe promover dinámicas que contribuyan a generar y comprender los nexos y experiencias que, eventualmente, constituirán instrumentos sólidos de innovación colaborativa y sistémica.

Posiblemente sea el momento para comenzar a concebir y diseñar iniciativas e instrumentos que contribuyan a difundir el pensamiento, la vocación y la pasión innovadora en toda la red nacional de líderes de la organización y sus aliados y colaboradores más cercanos.