

El Plan Estratégico de Innovación de los consorcios locales del PRIICA



El Plan Estratégico de Innovación de los consorcios locales del PRIICA

Gonzalo Galileo Rivas Platero

Especialista en Innovación.
IICA, Sede Central. Costa Rica.

INTRODUCCIÓN

La innovación se concibe como la aplicación de nuevos conocimientos en los procesos productivos, organizacionales y de servicios; ocurre cuando tiene lugar la apropiación social de dichos conocimientos, ideas, prácticas y/o tecnologías (IICA 2014a). La innovación en agricultura permite acrecentar los ingresos, reducir la pobreza y la inequidad, disminuir el impacto ambiental del sector agropecuario, desarrollar capacidades de resiliencia ante la variabilidad climática y, con ello, contribuir a mejorar los medios de vida de los pobladores rurales (IICA 2014b). En el ámbito agrícola regional, los procesos de innovación han tenido limitaciones por la prevalencia de enfoques lineales para atender el sector, por la reducción de la inversión pública y privada para promover la innovación tecnológica y por la ausencia de procesos de aprendizaje que incrementen la capacidad de los pequeños productores y sus

organizaciones de utilizar el medio ambiente de una manera que les permita coexistir con su entorno (Rivas *et al.* 2014).

Para lograr el progreso de la innovación se requieren espacios habilitadores que permitan su aplicación, tales como niveles de desarrollo apropiados, marcos institucionales y normativos, capacidades humanas fortalecidas, una adecuada gestión del conocimiento y condiciones económicas y financieras propicias (IICA 2014a). La gestión del conocimiento es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una determinada área de interés (Lavenport y Klahr 1998).

En el ámbito territorial, la innovación ha logrado avances sustanciales mediante el desarrollo de plataformas de innovación. Estas constituyen redes físicas, virtuales o físico virtuales creadas por un determinado grupo en torno a un producto o un sistema de interés mutuo, las cuales fomentan acciones de cooperación que generen innovación en ese producto o sistema (Adekunle y Fatunbi 2012), facilitan el diálogo entre los principales actores locales en la cadena de valor (productores, proveedores de insumos, comerciantes, transportistas, procesadores, mayoristas, minoristas, reguladores y responsables de la investigación) y fomentan el desarrollo de la fraternidad.



Estas plataformas (o consorcios) de innovación, como las que plantea el Programa Regional de Investigación e Innovación por Cadenas de Valor Agrícola (PRIICA), pueden identificar cuellos de botella y oportunidades en la producción, la comercialización y el entorno político. El proceso se consolida mediante discusiones sobre las necesidades del mercado (cantidad, calidad y momento de las ventas), seguidas de un análisis de las estrategias de producción existentes. Luego se identifican e implementan tecnologías para mejorar la producción y satisfacer la demanda del mercado (Homman-Kee Tui *et al.* 2013).

De esta forma, las plataformas de innovación son entidades con una membresía en evolución, cuyas acciones giran en torno a conocimientos especializados




sobre el problema que se aborda y estimulan una solución innovadora. Los socios centrales, que a menudo son aquellos que tienen más intereses en juego, tales como productores y compradores, proporcionan información sobre tecnología e información, retos en la producción y comercialización y requisitos del mercado. Juntos eligen las soluciones más viables para ser probadas y aplicadas. Al reunir a las distintas partes interesadas, las plataformas de innovación les proporcionan un escenario para expresar sus necesidades y requisitos, gracias a lo cual generan soluciones específicas para alinear la producción con las exigencias del mercado, lo que puede contribuir a garantizar mejores precios para los pequeños productores, identificar nichos de mercado, etc. (Kilelu *et al.* 2013).



PLAN ESTRATÉGICO DE INNOVACIÓN (PEI)

El Plan Estratégico de Innovación (PEI) es el instrumento del PRIICA mediante el cual este se plantea apoyar la conformación y consolidación de los consorcios locales de investigación e innovación tecnológica agrícola (CLIITA) para la difusión, la apropiación, el aprovechamiento y la proyección del impacto de las tecnologías de los proyectos de generación y validación de tecnologías del PRIICA. Es un instrumento de innovación, porque lleva al logro de un resultado o beneficio concreto de la tecnología desarrollada o validada, a través de un proceso grupal participativo que fomente el aprendizaje y la negociación, a nivel individual y asociativo. Es un instrumento estratégico, porque señala un camino para lograr lo anterior. Es un plan, porque ayuda a construir ese camino en forma ordenada con actividades, metas e indicadores que permitan alcanzar un producto o resultado concreto para un CLIITA (el incremento de la productividad, la producción de una nueva variedad o cultivar, novedosas técnicas o prácticas de manejo y control de plagas, la disminución de los costos de producción y/o transformación, el mejoramiento del manejo de poscosecha, nuevos canales de comercialización o segmentos de mercado y el aumento de la seguridad alimentaria, entre otros). El PEI tomará en cuenta, además, algunos pilares habilitadores de la innovación:

- *Cultura de innovación*, en que se consideran aspectos relacionados con la visión, el liderazgo, el entorno y los recursos para innovar, así como el talento, la motivación, la diversidad de pensamiento y la colaboración.
- *Capital humano*, entendido como los recursos humanos disponibles para la innovación.
- *Institucionalidad*, compuesta por las reglas del juego y por las entidades encargadas de defenderlas, por lo que la institucionalidad deseable para la innovación la constituyen agencias ejecutoras de las políticas públicas, fondos especializados destinados a apoyar el esfuerzo público y privado y entidades intermediarias entre la oferta de dichos recursos públicos y su demanda.
- *Redes de conocimiento*, definidas como espacios de interacción para generar, compartir, difundir y socializar el conocimiento (Solís y Pérez 2004), los cuales son un importante eslabón para reflexionar, discutir y proponer procesos que promuevan la innovación.
- *Investigación y desarrollo (I&D)*, procesos que deben ser armonizados en el ámbito territorial y surgir de las demandas planteadas por los propios territorios para solucionar problemáticas específicas.
- *Difusión y transferencia de tecnología* mediante mecanismos ágiles, oportunos y bien estructurados que propicien su extrapolación.
- *Emprendimiento y comercialización*, de manera que los procesos de innovación, en la medida de lo posible, promuevan el desarrollo económico, fomenten el emprendedurismo y los agronegocios y, de esa manera, mejoren los medios de vida de las personas.



Para el desarrollo del PEI se requiere definir los siguientes elementos:

1. Diagnóstico (¿quiénes somos?, ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿por qué y para qué queremos la tecnología?). El diagnóstico nos permite identificar los procesos organizativos generados, realizar un mapeo de la red y construir la plataforma a nivel local y nacional.
2. Objetivo (¿qué queremos? y ¿qué podemos hacer con base en la tecnología). El objetivo se orienta a generar procesos tecnológicos, organizacionales y sociales.
3. Estrategia (trazado del camino para lograr la innovación y la identificación de puntos críticos que se deben abordar a ese fin).
4. Actividades por área de gestión para corregir los puntos críticos identificados (modelo de gestión, alianzas estratégicas, comercialización, producción, finanzas, recursos humanos). Tendrán una expresión asociativa (consorcio) y una individual (productores).
5. Matriz de indicadores de seguimiento y evaluación por cada área de gestión (línea base, brechas, metas, verificadores).

Durante el desarrollo del PEI, una acción clave deberá ser incentivar y propiciar la cultura de la innovación mediante acciones tendientes a:

- Premiar colectivamente los logros innovadores.
- Estimular la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.
- Estimular a las personas que hacen aportes creativos.
- Promover la visualización de los problemas como retos a enfrentar.
- Difundir internamente los aportes que hayan tenido un impacto positivo en los resultados del proyecto y reconocerlos públicamente.
- Estimular la difusión del conocimiento, incluido el que se obtiene de los fracasos.
- Valorar el desarrollo de las capacidades de los integrantes del equipo.
- Estimular la integración de diferentes formas de pensamiento.

LOS CONSORCIOS LOCALES DE INNOVACIÓN COMO EJE CENTRAL DEL PEI

Los consorcios locales de innovación (CLIITA) del PRIICA constituyen redes locales de innovación de base tecnológica; es decir, se configuran desde el desarrollo o validación de una tecnología, conocimiento o práctica a partir de la demanda de los productores. No obstante lo anterior, el contar con este núcleo tecnológico es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la innovación. Esta se alcanza cuando la tecnología desarrollada con base en la demanda de los usuarios se difunde, apropia, aprovecha y proyecta en el tiempo; es decir, cuando se adopta y se transforma en innovación.

Es de vital importancia consolidar el consorcio o la red local de innovación

en el proceso del PEI, lo que se logra a partir de procesos que impulsen el desarrollo de una estructura, fortalezcan métodos de aprendizaje y apoyen la gestión del conocimiento. En este contexto, los CLIITA prácticamente se convierten en plataformas de innovación que fomentan la colaboración, la participación activa, el intercambio de conocimiento, la vigilancia tecnológica y el análisis de demandas de innovación en el territorio (Adekunle y Fatunbi 2012). Estas acciones complementarán las actividades dirigidas a interrelacionar a los actores de la innovación y a generar, usar y difundir conocimientos y tecnologías en el ámbito de los sistemas de innovación local, que, mediante la articulación de los CLIITA, pueden desarrollarse en un ámbito geográfico determinado (Sumberg 2005).

En el ámbito de los CLIITA, el PEI permitirá visualizar la innovación como un proceso estratégico donde se enfatizarán las innovaciones seleccionadas, a partir de los proyectos de generación y validación de tecnologías y la descripción del proceso de implementación-ejecución (Rivas *et al.* 2014).

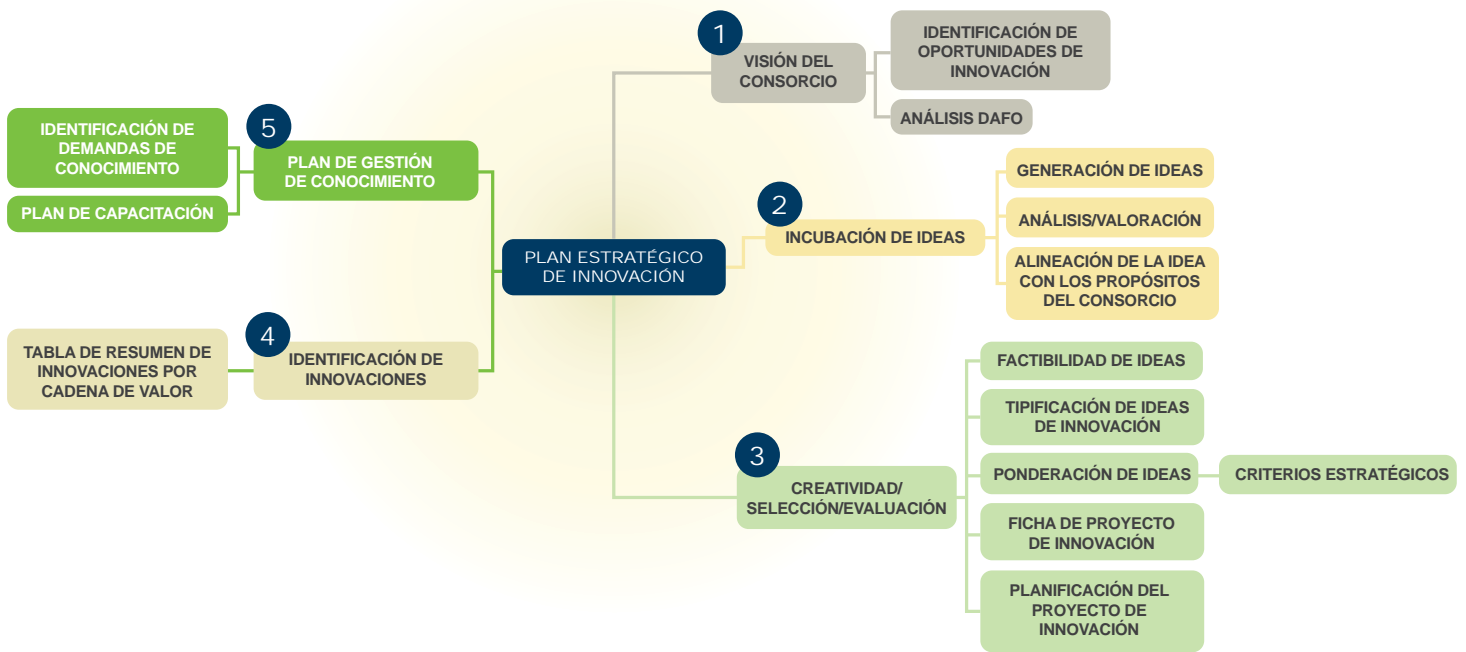



Figura 1. Plan Estratégico de Innovación.

DESAFÍOS

El diseño e implementación del PEI es un proceso armonizado basado en la confianza y la articulación de los diferentes actores que convergen en el CLIITA. La dinámica motivadora del PEI será posible en la medida en que los actores asuman sus roles; logren consensuar ideas, propósitos, experiencias y condiciones locales y promuevan una gestión de conocimiento ágil y oportuna, orientada a mejorar los medios de vida de sus territorios. 

ESTRUCTURA Y ETAPAS PARA ELABORAR EL PEI

El proceso de elaboración del PEI (**figura 1**) consta de las siguientes fases:

- 1. Visión del consorcio.** En esta etapa es importante considerar que una oportunidad de innovación es un vacío tecnológico o de mercado que el CLIITA detecta en su momento y mediante la cual se busca dar respuesta a un problema específico. La realización de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) será clave para este fin (Rivas et al. 2014).
- 2. Incubación de ideas.** La generación de ideas de innovación y su posterior análisis/valoración es clave para definir aquellas que tienen potencial de innovación. A nivel del proceso será importante definir si la idea está alineada con los propósitos del CLIITA, si resuelve el problema base y si agrega valor a la tecnología o proceso en análisis.
- 3. Creatividad/selección/evaluación.** Una valoración de la factibilidad de las ideas contribuirá a definir el escenario para tipificarlas; por ejemplo, en ideas hueso (con poco o nulo valor y de dudosa factibilidad); ideas pelota (innovadoras, pero de dudosa factibilidad); ideas manzana (fáciles de implementar, con poco valor y de factibilidad media) e ideas estrella (factibles, con alto grado de innovación y cuya inversión se justifica) (Morales 2013). De igual manera, las ideas se pueden ponderar mediante una ficha de evaluación de criterios (estratégicos, financieros, de producción, de mercado, de vinculación con la seguridad alimentaria y nutricional). Con este análisis se puede elaborar una ficha de proyecto de innovación en que ampliamente se describirá el proyecto y se especificarán los objetivos, las necesidades (materiales, financieras, humanas), los resultados e impactos, el equipo de trabajo y el “calendograma” (cuadro de planificación en el tiempo) (Rivas et al. 2014). Esta ficha será parte integral del PEI y ayudará al CLIITA en la orientación de la ejecución de los recursos técnicos y financieros.
- 4. Identificación de innovaciones en el PEI.** Una tabla resumen de las innovaciones identificadas será crucial para alinearlas con los ejes estratégicos del PRIICA (innovación, cadena de valor, diversificación, pequeños productores, adaptación al cambio climático).
- 5. Plan de gestión de conocimiento.** El PEI desarrollará un plan para abordar las necesidades de capacitación e intercambio de información del CLIITA. A su vez, definirá una propuesta específica de un programa de capacitación para apoyar al CLIITA en su demanda de conocimiento.



Documento técnico N° 1 - 2014

El Plan Estratégico de Innovación de los consorcios locales del Programa Regional de Investigación e Innovación por Cadenas de Valor (PRIICA)

Elaborado por:

Gonzalo Galileo Rivas Platero
galileo.rivas@iica.int

Revisado por: Muhammad Ibrahim,
Miguel Altamirano y Kathya Lines

IICA, Sede Central

Este documento se ha realizado con el apoyo financiero de la Unión Europea. Las opiniones expresadas en el mismo no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Unión Europea ni del IICA.

IICA Sede Central
San José, Costa Rica
Apartado Postal 55-2200 San José,
Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101 - Costa Rica
Tel.: (506) 2216 - 0320 / 0321 / 0322 / 0346
Sitio web www.priica.sictanet.org



REFERENCIAS

Adekunle, AA; Fatunbi, AO. 2012. Approaches for setting-up multistakeholder platforms for agricultural research and development. *World Applied Sciences Journal* 16(7):981-988.

Kilelu, CW; Klerks, L; Leeuwis, C. 2013. Unravelling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: contributions and tensions in a smallholder dairy development programme. *Agricultural Systems* 118:65-77.

Homman-Kee Tui, S; Adekunle, A; Lundy, M; Tucker, J; Birachi, E; Schut, M; Klerks, L; Baillantine, P; Duncan, A; Cadilhon, J; Mundy, P. 2013. What are innovation platforms? *Innovation platforms practices brief 1*. Nairobi, KE, CGIAR-ILRI. 6 p.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). 2014a. La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible. *Posicionamiento institucional*. San José, CR. 20 p.

_____. 2014b. Plan de Mediano Plazo 2014-2018. *Agricultura, oportunidad de desarrollo en las Américas*. San José, CR. 54 p.

Lavenport, TH; Klahr, P. 1998. Managing customer support knowledge. *California Management Review* 40(3):195-207.

Morales, M; León, A. 2013. Adiós a los mitos de la innovación: una guía práctica para innovar en América Latina. San José, CR, Innovare. 264 p.

Rivas Platero, GG; Miranda, M; Altamirano, M; Lines, K; López, E. 2014. Plan estratégico de innovación del PRIICA, algunos elementos para su consideración. San José, CR, IICA. 28 p.

Solís, PC; Pérez, C. 2004. Las redes de conocimiento en la internacionalización de la investigación en administración. *Revista Casa del Tiempo*. México D.F., MX, UAM. Septiembre: 9-23.

Sumberg, J. 2005. Systems of innovation theory and the changing architecture of agricultural research in Africa. *Food Policy* 30:21-41.