



Viraliza
**Hacia un futuro
más asociativo**
CORFO

RADIOGRAFÍA DE LA ASOCIATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA REGIÓN DE LOS LAGOS 2023

Documento de sistematización de la experiencia de talleres de cocreación de una hoja de ruta para fortalecer asociatividad e innovación en la Región de Los Lagos.

Fondo Viraliza: Hacia un futuro más asociativo

Noviembre 2023

Proyecto
apoyado por



Mapocho



ECOSISTEMA
LOS LAGOS
DESARROLLO ECONÓMICO



INTRODUCCIÓN

En el marco de la ejecución del proyecto “Hacia un futuro más asociativo” en su línea Viraliza de Corfo, la Asociación de Cooperativas del Sur de Chile en co ejecución con Fundación Mapocho y en alianza con Universidad de Los Lagos, presenta el siguiente documento, donde se sistematiza la experiencia de un ciclo de dos talleres participativos con el propósito de comenzar el proceso de mapeo del ecosistema emprendedor con enfoque en asociatividad, y desarrollar un plan de acción para el fortalecimiento de dicho ecosistema.

El proyecto en su conjunto tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de los emprendimientos asociativos en la región de los Lagos, desde una lógica que potencie el emprendimiento dinámico, ágil y moderno; coherente con los desafíos que enfrenta una organización al día de hoy, en entornos altamente competitivos, sometidos a alta incertidumbre, y al mismo tiempo considerando la asociatividad como una actividad inherente de una organización moderna, donde la colaboración surge como una oportunidad para hacer sinergia, fortalecer relaciones, procesos y concebir a las organizaciones como un ecosistema: vivo, cambiante y en constante interacción entre sus participantes.

A partir de este objetivo, en el proyecto se abarcan tres brechas a trabajar: Aumentar el conocimiento de las nuevas generaciones de la asociatividad y el cooperativismo como una alternativa real de emprendimiento; contar con referentes concretos para empujar el modelo desde la región, y crear una ruta clara de apoyo a emprendimientos asociativos, a lo largo de sus etapas de desarrollo. Para ello, se propone enfrentar las brechas desde el trabajo con actores relevantes: organizaciones que forman parte del modelo asociativo o influyen directamente en políticas públicas, normativas e iniciativas que contribuyan a fortalecer el modelo asociativo desde el accionar concreto.

Dichas organizaciones se despliegan transversalmente en los tres componentes del proyecto: articulación de un ecosistema asociativo local, un desafío asociativo, para impulsar ideas con base en asociatividad de jóvenes y estudiantes de la región; y el evento “Hacia un futuro más asociativo”, con invitados nacionales e internacionales, para hablar de la asociatividad como una forma innovadora de emprendimiento, al alcance de la realidad regional y en un hábitat local propicio para ello.

Esto, con el apoyo y participación del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación, organismo creado en 2016 y compuesto por actores públicos, privados, ong, academia y cultura; y el Ecosistema de Cooperativas, fundado en noviembre de 2022, que trabaja de manera articulada con el Ecosistema de Emprendimiento e Innovación, visibilizando al sector cooperativo como segmento emprendedor que aporta al desarrollo económico y la dinamización económica de la región (11).





Los talleres sistematizados en este documento forman parte de una serie de actividades dentro del componente de ecosistemas de emprendimiento, cuyo objetivo es aportar al apoyo y fomento de los emprendimientos asociativos, a la articulación y conexión entre la oferta y demanda de servicios públicos y privados con emprendimientos con base asociativa que requieren apoyo en su formación, crecimiento y/o financiamiento.

La información que se presenta aquí es autoreportada por los actores del ecosistema que participaron de los talleres. En la región de los Lagos, fueron reunidos de manera virtual, la mayor cantidad de actores disponibles para dos talleres participativos, en el cual se compartió información sobre la que se basa el presente documento. De esta manera, los resultados expuestos en este trabajo representan una primera aproximación al conocimiento sobre el ecosistema regional enfocado en iniciativas de emprendimiento asociativo, a partir de las experiencias y opiniones compartidas sobre colaboración, relacionamiento entre organizaciones, oportunidades a tomar y desafíos a encarar.

La Radiografía Asociatividad Los Lagos 2023 expone la experiencia de estos talleres, con el propósito de validar información sobre principales desafíos y brechas de los emprendimientos asociativos de la región, desarrollar estrategias basadas en información sobre la realidad del emprendimiento asociativo en la región, y comprometer a los diferentes actores de la región en pos de una estrategia a largo plazo.

A continuación, se presentará un breve marco teórico con definiciones relevantes, para continuar con la descripción de la metodología utilizada en los talleres; sus temas, actividades y dinámicas realizadas, así como los resultados obtenidos. Finalmente, presentará algunas reflexiones sobre el proceso, así como recomendaciones y conclusiones sobre los principales hallazgos.





MARCO TEÓRICO

La región de Los Lagos se caracteriza por ser un territorio que refleja las complejidades geográficas que enfrentamos a lo largo del país. Extremadamente diverso, su actividad económica se concentra en actividades primarias como la agricultura, ganadería, acuicultura e industria forestal, contando con un entorno favorable para el desarrollo productivo con un importante foco estatal en instrumentos de apoyo a la actividad silvoagropecuaria, turística, pesquera y energética. Según datos compartidos en la estrategia regional de desarrollo 2030 (12), entre 2008 y 2018, Los Lagos es la región que más ha crecido en promedio anual por encima del promedio nacional regionalizado; pasando a ser desde el cuarto PIB más bajo, al noveno PIB más alto del país.

Además de los rubros mencionados, la región cuenta con un creciente nivel de inversión en instrumentos de apoyo al emprendimiento, de manera transversal a las actividades económicas principales(3). Según datos recopilados por la UACH en la elaboración de la Estrategia de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (CTCI) para la región (4), en los últimos 5 años se han asignado más de 6.000 millones de pesos en más de 3.148 fondos asignados por Sercotec (5); mientras que Corfo ha invertido más de \$8.800 millones de pesos en instrumentos de apoyo al emprendimiento en los últimos 10 años en la región de los Lagos(6), lo que da cuenta de la creciente relevancia de la región en la economía nacional, con estrategias enfocadas a la diversificación de su economía, con importante inversión pública en sectores estratégicos.

En este contexto, autores como Fernández, Narváez y Senior (2008) (13) enfatizan en la importancia de la asociatividad como enfoque que reconoce la importancia estratégica de la colaboración para el logro de objetivos comunes como mejoras en productividad, competitividad o gestión. La asociatividad productiva por definición es un *“mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada participante, manteniendo su independencia, decide voluntariamente colaborar en un esfuerzo conjunto con los demás para la búsqueda de un objetivo común”* (Rosales, 2016) (14).

De acuerdo con las necesidades y los objetivos perseguidos, la asociatividad abarca variadas formas, tales como las redes de cooperación, alianzas estratégicas, cadenas productivas, clústers y formalizaciones asociativas de economía solidaria, como las cooperativas. Sin embargo, más allá de la forma que adopten, el énfasis de un proceso asociativo debe estar en la identificación de un objetivo común, soportado en la creación de capital social, que permita coordinar acciones para generar soluciones colectivas y maximizar el impacto de sus iniciativas. Según Castillo y Cárdenas (2015), la idea de asociatividad representada por el cooperativismo *“facilita la recuperación de identidad del territorio y el desarrollo cultural, social y económico de la población; también motiva la creación de oportunidades de negocio que generen ingresos para el beneficio propio y de la comunidad asociada”*.





Las organizaciones, como sistemas conformados por personas, no existen sin el medio en el que habitan; son complejos y se encuentran en constante adaptación. (Marteen, G. 2001)(8), y para el emprendimiento en particular, existe variada literatura enfocada en explicar el impacto de las variables del macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal) en los emprendimientos, y viceversa; además de los actores involucrados en dichas interacciones, conformando un ecosistema diverso y complejo, haciendo la analogía con el concepto proveniente desde la biología, pasando por el Ecological Economy (Xepapadeas, 2008)(15). Así como animales de diversas especies interactúan en un medio que existe más allá de ellos como individuos, pero que se ve constantemente afectado por su acción y existencia, las organizaciones y en particular los emprendimientos, interactúan con otras organizaciones e interactúan con el medio en el que se desenvuelven. A medida que el ecosistema crece, incorpora nuevos desafíos acordes con la complejidad de las relaciones entre sus actores, tales como articular a sus integrantes, generar canales de comunicación rápidos y eficaces e identificar áreas de acción dentro de los ecosistemas (Tedesco y Serrano, 2019)(7).

El mapeo de ecosistemas de emprendimiento implica la identificación y visualización de los actores clave que constituyen un entorno emprendedor. En el contexto asociativo, el mapeo de ecosistemas es esencial para comprender cómo las interacciones entre actores influyen en la asociatividad productiva de acuerdo a los roles que juegan en el ecosistema, y los recursos que facilitan. Tedesco (2019, 2)(16) recalca que este entendimiento es especialmente importante para países en desarrollo, donde la colaboración es clave para el funcionamiento de los ecosistemas, tanto para disponibilizar recursos escasos como para formular estrategias de fortalecimiento y desarrollo de dichos ecosistemas.

Para la región de Los Lagos, esto puede ser esencial ya que los emprendimientos asociativos, en específico las cooperativas, cuentan con nivel de facturación bajo, según información de SII del 2021, de las 65 cooperativas registradas en la región, el 32% no ha presentado información, es decir, no cuenta con actividad comercial vigente, y el 51% puede clasificarse como micro empresa. Es decir, un 83% de las cooperativas de la región facturan menos de 2400 UF anuales, de hecho un 28% factura menos de 200 UF anuales, lo que es bajo en comparación a otras regiones. Esta baja facturación, genera escasez de recursos para dinamizar la actividad, por lo que una visión ecosistémica en red juega un papel fundamental para mejorar las posibilidades de éxito de estas empresas.





METODOLOGÍA DE LOS TALLERES

Existen variados modelos de mapeo de ecosistemas, tanto de innovación como de emprendimiento, en la literatura. Aproximaciones de más antigüedad, no obstante de alto valor para el desarrollo de las posteriores, como el modelo de ecosistemas económicos basado en sectores, dio lugar a amplia literatura sobre las dinámicas de relacionamiento entre el gobierno, la academia y las empresas privadas, conocido como “triple hélice” (Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L., 2000) (9) o “cuádruple hélice”, en modelos que incluyeron a la sociedad civil, como actor que participa y que es impactado de igual manera por las acciones del ecosistema económico en que participa.

Modelos como el de Koltai (2013)(17) o Absher et. al (2018)(18) agregan nuevas clasificaciones a las anteriormente llamadas “hélices” o actores involucrados en un ecosistema, dándole foco a la actividad del emprendedor y su habilitación, en procesos de mapeo. Sin embargo, considerando la fase inicial en la que el ecosistema de la región de Los Lagos se encuentra, donde la identificación de cada actor y el rol que juega dentro del ecosistema es crucial para reconocer el valor que aporta y cómo dinamizar y fortalecer las relaciones que pudiera establecer, se presenta el modelo de Serrano y Tedesco como una aproximación que incluye no sólo la identificación de actores, sus roles y valores, sino como un modelo que puede ser utilizado en el mapeo de cualquier ecosistema económico que produzca un valor social, definiendo roles mínimos necesarios para que un ecosistema sea consistente, y que además pueda cuantificarse el valor de las relaciones con y entre actores.

En el presente documento se presenta una aproximación inicial al modelo presentado por Tedesco y Serrano (2019), enfocado en la identificación de actores según las clasificaciones definidas en la teoría, un entendimiento basal de los roles que posee cada actor, y cómo este se relaciona con los recursos disponibles y relaciones que puede establecer dentro del mismo.

Para dar vida a esta experiencia, en el contexto de la ejecución del proyecto Viraliza, capital de línea ecosistemas de CORFO, se diseñaron 2 talleres, de 2 horas de duración cada uno, con los siguientes objetivos:

1. Introducir el concepto de un ecosistema económico emprendedor e iniciar el proceso de mapeo de los actores relevantes, sus roles y los valores que aportan al ecosistema enfocado en asociatividad.
2. Construir sobre el mapeo inicial de actores y desarrollar colaborativamente un plan de acción para fortalecer el ecosistema empresarial.





Para dar vida a las dinámicas necesarias para la ejecución de los talleres, se extendió una convocatoria de aproximadamente 100 actores, considerando miembros de organizaciones gubernamentales de fomento productivo, academia, privados, ONG's y miembros cooperativistas de la región, a partir de bases de datos facilitadas por el Ecosistema de Emprendimiento e Innovación Los Lagos y el Ecosistema de Cooperativas Los Lagos.

DESARROLLO DE LOS TALLERES

Primer Taller - Mapeo Ecosistema Emprendimiento y Asociatividad

Dentro de las acciones llevadas a cabo en el primer taller, con 22 actores del ecosistema asistentes además de, se efectuó una presentación del concepto de ecosistemas empresariales, y el modelo TE-SER de Mapeo de ecosistemas de emprendimiento de alto impacto, utilizado como base teórica de la dinámica. Luego, se llevó a cabo un ejercicio de mapeo de actores, donde primeramente se facilitó un documento guía, con instrucciones prácticas sobre las etapas y tiempos estimados para la actividad, y un pequeño glosario con las definiciones más relevantes y la tipificación de los actores según el modelo TE-SER de mapeo de ecosistemas.

Posteriormente, se ejecutó la actividad principal del taller, consistente en la agrupación de los asistentes como sub-ecosistemas, distribuidos de manera heterogénea la tipificación como actor de manera predeterminada. En dicha dinámica de grupo, cada representante se identificó como un tipo de actor determinado, y sus roles en el ecosistema, para luego contestar 2 preguntas principales, en torno a relaciones e interacciones, y brechas y oportunidades por detectar:

1. **Relaciones e Interacciones:** Considera cómo interactúan y colaboran como actores dentro del ecosistema. ¿Existen asociaciones, acuerdos formales o iniciativas compartidas? ¿Quiénes forman parte de dichas interacciones?
2. **Brechas y Oportunidades:** Identifiquen áreas donde el ecosistema puede fortalecerse. ¿Hay actores o roles faltantes que necesiten ser cubiertos? ¿Hay relaciones que se den con otros actores que no están presentes en esta dinámica?

El objetivo del trabajo con ambos sets de preguntas era obtener una aproximación respecto del nivel de conocimiento sobre las redes y conexiones ya existentes en el ecosistema, y si estas relaciones eran consistentes con el tipo de rol que el actor cumple; además de identificar actores relevantes que no estuvieran presentes y que fuera importante sumar al segundo taller o a próximas actividades.





Luego de la dinámica grupal, en un espacio de 3 minutos por grupo, se invitó a compartir lo discutido en cada uno de los grupos, en un espacio abierto. Al finalizar el encuentro, se pidió contestar una encuesta breve que, sumado a lo abordado en la actividad grupal realizada, abordó preguntas relacionadas con fortalezas, oportunidades, desafíos u obstáculos percibidos en el ecosistema.

Segundo Taller - Mapeo Ecosistema Emprendimiento y Asociatividad

Para el segundo encuentro, se reiteró la invitación a las y los convocados en el taller inicial, sumándose 8 representantes, de acuerdo a potenciales miembros del ecosistema mencionados en el primer taller. Para comenzar, a partir de los datos recabados en la encuesta de salida del primer taller, se presentó una recapitulación de la experiencia anterior, que contempló indicadores tales como participantes por tipo de actor, por tipo de organización, tiempo de participación en el ecosistema, actores según recursos que aporta, porcentaje de participación con otros actores, y un compendio cualitativo de las fortalezas y debilidades del ecosistema.

Posteriormente, se desarrolló una actividad por equipos, asignados como sub-ecosistemas, asegurándose de que fueran grupos lo más heterogéneos posible: un articulador, un habilitador, un vinculador, un generador de conocimiento, un promotor, un miembro de la comunidad o emprendedor.

Durante 20 minutos, los grupos tuvieron que trabajar, a partir de la información presentada con anterioridad, en estrategias tanto para abordar debilidades como aprovechar fortalezas, para luego realizar una ronda de plenario abierto de 20 minutos, donde se compartieron las estrategias propuestas por cada uno de los grupos. Luego, volvieron a separarse en grupos de trabajo, esta vez agrupados según el tipo de actor que representan y roles compartidos (vinculadores con articuladores; habilitadores con generadores de conocimiento, promotores con comunidad). Esto con el fin de utilizar perspectivas comunes para la priorización de iniciativas, según su importancia estratégica, respondiendo las siguientes preguntas:

- **¿Cómo estas estrategias se transforman en acciones?**
- **¿Qué acuerdos se requiere entre actores para concretar dichas acciones?**

Finalmente, después de 20 minutos de discusión, se compartieron las iniciativas y lineamientos estratégicos que surgen de cada grupo.





Hallazgos y Resultados

En el primer taller, como resultado de la actividad en grupo de sub-ecosistemas, se generaron las siguientes reflexiones:

- Muchos de los representantes identificaron a su propia organización con más de un tipo de actor y roles asociados, los cuales se ejercen de manera simultánea.
 - Realización de la existencia de vínculos ya formalizados entre varios de los actores presentes, a veces solapadas o de manera indirecta, a través de un intermediario relevante en común, como articulador, por ejemplo Corfo, Sercotec.
 - Se planteó la necesidad de identificar qué roles son necesarios para la evolución del ecosistema. Para ello, se sugirió realizar una búsqueda por tipo de actor. ¿Cuáles son los roles que faltan? ¿Existe alguna organización que cumpla ese rol?
 - Se identificaron actores convocados pero no asistentes, como Seremi, INDAP, Municipalidades, CDN Sercotec provincia Llanquihue y Palena, con roles de articulación o habilitación relevantes para el apoyo a la formación de nuevas relaciones que fortalezcan el ecosistema
 - Se mencionó la importancia de la asistencia de diversidad de cooperativas, como parte de la comunidad, como por ejemplo cooperativas de cultura, y cómo su participación les permitiría visualizar de mejor manera el funcionamiento del ecosistema y cómo accionar para resolver necesidades internas, o compartir problemáticas.
 - Se identificaron actores no convocados: Patagonia Lab, Campocoop, FAO, Fundaciones territoriales, Cámaras de Comercio por provincia, Asociaciones gremiales como Aproveche, Multigremial Los Lagos y otros actores privados, para incluirlos en instancias del mundo cooperativo y evaluar posibilidades de sinergia.
 - Se planteó la necesidad de hacer convocatorias incluyendo a más actores privados y/o fundaciones que no necesariamente tienen proyectos actuales vinculados al cooperativismo; pero que sin embargo pudiesen participar en iniciativas para abrir caminos. Se incluye en el mismo caso a Fundaciones u otro tipo de organizaciones vinculadas al territorio.
- 



Respecto de los indicadores para el primer taller, los actores clasificados como habilitadores son los que predominaron dentro de los asistentes, con el 31% de asistencia al taller, seguido de comunidades con un 23%; ambos tipos de actores forman más del 50% de los asistentes totales. Un 40% de los asistentes forma parte de una cooperativa o asociación gremial; y el mismo porcentaje lleva más de 2 años participando en el ecosistema.

Por otro lado, en los recursos que más se reporta entrega cada actor, el 55% se identifica con los recursos de redes y experiencia; lo cual se convierte en casi un 70% si añadimos financiamiento, como los recursos más entregados por el grupo de actores. Dentro de los recursos menos disponibles, se encuentran los de promoción, infraestructura y gestión.



Caracterización Taller 1 según modelo TE-SER Resultados encuesta

ECOSISTEMA REGIÓN DE LOS LAGOS

Fecha taller: 23 de octubre 2023 Región de Los Lagos, Chile



100

actores
identificados en
el ecosistema

100

actores
convocados a
participar del taller

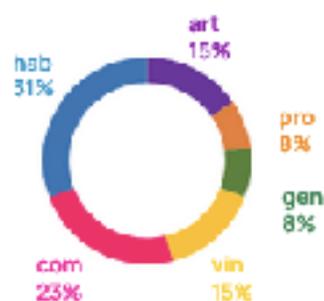
42

actores
con roles
definidos

26

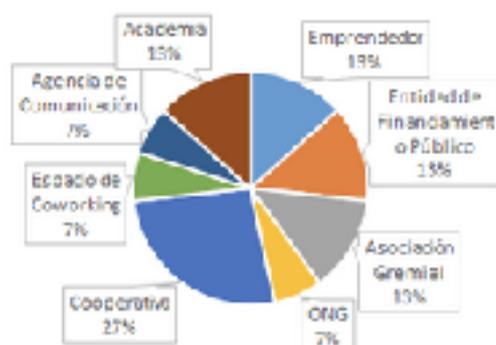
actores
relacionados

Participantes según tipo de actor

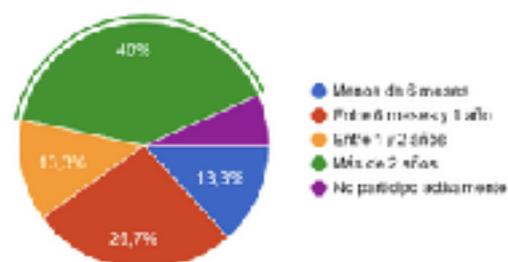


Caracterización Taller 1 según modelo TE-SER Resultados encuesta

Participantes según tipo de organización

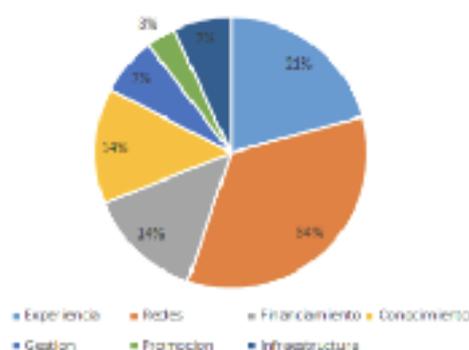


Tiempo de participación en el ecosistema



Caracterización Taller 1 según modelo TE-SER Resultados encuesta

Actores según recursos que aporta



93% Declaran haber participado en colaboraciones con otros actores

¿Qué tipo de asociación o colaboración?



Caracterización Taller 1 según modelo TE-SER Resultados encuesta

¿Cuáles son las fortalezas del ecosistema?

Diversidad de instrumentos de fomento productivo

Multisectorial e Inclusivo

Interés y motivación

Talento y creatividad

Objetivos Claros

Cantidad de iniciativas

Capacidad de articulación

¿Cuáles son las debilidades del ecosistema?

No hay vinculación de instrumentos con necesidades reales

Baja participación de actores relevantes

Utilización política

Acceso a la tecnología / Difusión de iniciativas

Infraestructura competitiva para creación de valor

Dualidad de roles, imparcialidad

Distancia geográfica / conectividad

Cultura individualidad, desconocimiento y desconfianza





Resultados Plan de Acción - Taller 2:

A continuación se presenta un punteo respecto de lo compartido por cada grupo participante en el segundo taller, donde se invitaba a responder las siguientes preguntas, en la primera actividad sobre el plan de acción:

¿Qué estrategias podemos utilizar para aprovechar las fortalezas mencionadas?

- Alinear conocimiento de actores pertenecientes al ecosistema
- Aprovechar tecnologías para mejorar la conectividad territorial
- Mejorar canales de comunicación dentro del ecosistema
- Generar espacios de encuentro formal, periódico y focalizado
- Contactar a más actores
- Comunicar de mejor manera qué es un ecosistema, cómo funciona y cuál es la importancia de participar en él.
- Fortalecer relaciones entre personas para lograr encadenamiento productivo
- Generar una visión común que incremente la sensación de pertenencia
- Creación de una plataforma que facilite el acceso a la información y difusión efectiva.
- Activación y empoderamiento del sector cooperativo en el territorio.

¿Qué estrategias podemos utilizar para abordar debilidades?

- Fortalecer la participación de actores articuladores o con alto potencial de asociatividad.
 - Utilizar principios cooperativos como inspiración para convocar mayor participación
 - Inspirarse en otros casos de éxito de articulación efectiva de ecosistemas de emprendimiento.
 - Disponibilizar información de diversos instrumentos de financiamiento de manera clara
 - Disponibilizar información sobre los roles de cada persona o representante tiene en la gestión del ecosistema y sus iniciativas.
 - Desarrollar conectividad a través del desarrollo de gobernanzas locales
 - Contar con organizaciones más imparciales en la participación del ecosistema, o con actores público-técnico especializado.
 - Generar objetivos y metas claras del ecosistema a nivel regional
- 
- 



Luego, en la segunda actividad, se obtuvieron las siguientes reflexiones:

¿Qué acuerdos se requiere entre actores para concretar dichas acciones?

Habilitadores: “Conocernos, transparentar fortalezas y debilidades. Colaborar entre entidades en cuanto a la habilitación de recursos para el ecosistema”

Vinculadores y Promotores: “Articular espacios de encuentro y de información sobre instrumentos concretos, de manera periódica y conjunta con variados actores”

Convocar a universidades para promover el desarrollo cooperativo en torno a sus brechas por medio de la investigación

Trabajar en plataforma abierta que permita disponibilizar la información”

Comunidad y Articuladores: “Sumar a más socias y socios de cooperativas cuando se invitan a eventos.

Reforzar convocatorias con interés para sumar actores, y fortalecer la participación”

LECCIONES APRENDIDAS

Reflexiones sobre el proceso de mapeo

A partir de las experiencias sistematizadas en este documento, se entregan algunas reflexiones sobre el proceso de mapeo y algunas lecciones aprendidas para las siguientes instancias:

Sobre la convocatoria, asistencia y participación

El logro de la convocatoria surge como uno de los desafíos más importantes a la hora de realizar talleres o encuentros con múltiples actores, debido al intenso calendario de las organizaciones durante el último trimestre del año, que obliga a priorizar.

Por ello, se hace vital realizar un acercamiento previo con la información precisa para poder invitar a instancias de índole investigativa, donde se comunique de manera clara el objetivo de la actividad y el marco en el que se ejecuta, haciendo especial énfasis en el beneficio colectivo asociado al éxito de iniciativas con procesos de co-creación participativa: mientras mayor es la asistencia, mayor es la representatividad y extensión de los resultados de la actividad.





Parte de los desafíos relacionados a la convocatoria tiene que ver con el alcance de los contactos en el territorio en el que se ejecuta la iniciativa: las redes de contactos en este caso fueron vitales para realizar invitaciones y por sobre todo, para motivar a las personas a participar de dichas actividades. El respaldo de organizaciones clave del ecosistema y el acercamiento en terreno a representantes en el territorio, entrega mayor credibilidad y compromiso respecto de las actividades a realizar.

Una de las dificultades asociadas a territorios como el de la región de Los Lagos se relaciona con la conectividad, y sobre cómo lograr procesos con representatividad transversal a los territorios geográficos, cuando es más difícil lograr encuentros presenciales debido a la dificultad en la coordinación y los altos costos de traslado y tiempos. En estos casos, la tecnología se presenta como aliada, no obstante en procesos de participación online puede generarse doble presencia, problemas de conectividad digital o menor involucramiento. Con este desafío, la entrega de información previa a los participantes, enfatizando en la importancia de la participación activa, y aclarando el tipo de actividad a realizar, puede entregar un contexto que permita a los asistentes generar mayor presencia y participación.

Sobre la metodología y el proceso de mapeo

La aproximación de la metodología de Tedesco y Serrano al proceso inicial de mapeo de ecosistemas de emprendimiento, en etapa de reconocimiento, es una herramienta que permite construir una visión integral sobre el funcionamiento de un ecosistema, e identificar cuáles son los actores clave para el desarrollo y fortalecimiento del mismo.

No obstante, el modelo en su aplicación completa comprende el desarrollo de una metodología mixta, utilizando métodos estadísticos y descriptivos de manera complementaria; desarrollando un modelo matemático que permita cuantificar los resultados de una serie de preguntas, y aplicando análisis de redes sociales (Barnnes, J.A., 1954)(19) para obtener visualizaciones que nos permitan entender las relaciones entre actores y sus impactos, a través de herramientas como un sociograma.

La profundización del modelo empleado y la aplicación de herramientas de business intelligence para el procesamiento de datos, sería el siguiente paso lógico para continuar con el mapeo de ecosistemas en mayor profundidad.





RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentarán 5 propuestas para fortalecer el ecosistema de emprendimiento asociativo en la Región de los Lagos, materializado en el Ecosistema Cooperativo, federaciones de cooperativas y otros actores claves del modelo cooperativo en la región, cómo Corfo, basados en los resultados obtenidos en los talleres de co-creación, donde se presentaron variadas estrategias para cerrar brechas en torno a desafíos del ecosistema, y además aprovechar fortalezas en el relacionamiento existente y futuro, entre actores.

1. En base a las fortalezas detectadas por los asistentes a los talleres, recomendamos formalizar la comunicación interna del ecosistema, a través de encuentros periódicos donde sea imperativa la construcción de una narrativa común respecto de las necesidades, objetivos del ecosistema y mecanismos de acción, tanto internos como externos.
 2. Sobre la misma base, desarrollar mecanismos de comunicación externa al ecosistema, para mantener una interacción con el medio que permita identificar potenciales actores que puedan sumarse al ecosistema, provenientes de todos los sectores relacionados (gobierno, academia, privados, sociedad civil).
 3. Para trabajar en las debilidades detectadas, se recomienda trabajar en el rol articulador del ecosistema, a través de la integración de la información sobre roles internos de cada actor y su contribución al ecosistema; la generación de conocimiento sobre distintos instrumentos y herramientas de fomento productivo y oportunidades de asociatividad con diversos actores de manera centralizada, clara y simple.
 4. En base las debilidades detectadas, también fomentar y propiciar la autogestión, desarrollando gobernanzas locales territoriales (Mapu Lahual, Patagonia Verde, Patagonia Costa, Lagos Andinos, Mar Interior y Chiloé) que funcionen de manera alineada entre sí, flexibilizando en cuanto a etapas de desarrollo y abordaje de necesidades para el emprendimiento asociativo.
 5. También en base a lo anterior, contar con actores públicos especializados e imparciales para contribuir al acceso de la información, a la vez que se propone el desarrollo de una herramienta digital que contribuya a la democratización del acceso a la información sobre iniciativas llevadas a cabo, fechas, subsidios, acceso a capacitaciones, entre otros.
- 
- 

BIBLIOGRAFÍA

- (1) Observatorio Desarrollo Económico. (2017/2018). Universidad como estrategia para el fortalecimiento productivo de Bogotá. Competitividad. Recuperado de <https://biblioteca.virtual.udelal.org/bitstream/handle/documentos/1428/1/observatorio-fortalecimiento-productivo-2017-2018.pdf>
- (2) Mesa L. Castillo, Paola A. Cardenas (2013). **EL COOPERATIVISMO COMO ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD EN EL MUNICIPIO DE RECORTE - CUN DISTRIBUCIONAL**. Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales, Universidad Piloto de Bogotá. Recuperado de <https://biblioteca.virtual.udelal.org/bitstream/handle/documentos/122616/1/41.pdf>
- (3) https://cdn.digita.gov.co/public_files/Compas%20Bio%20Cuentar%20%20Biblicar%20%20Regional%20-%202020-%20SIGO%20-%20V03-%20V035.pdf
- (4) <https://elcollegesol.netlify.com/>
- (5) <https://app.powerbi.com/new?meq=1a14mF4E8YmYU15hOC00D0exxV4L4M1LYp40LDexGGY30DkzjwdcBqA30W6z4M4mUWj71LL4DQZ74y044m74y1E4jhm74g0E1L536m740189Spag44mm74ppil5eclon76eclfbdbw7F7a7Bc7F>
- (6) [https://www.xonfox.com/Mapa-emprendimiento/graph-principales-genero-emprendimiento](https://www.xonfox.com/Mapa-emprendimiento-graph-principales-genero-emprendimiento)
- (7) Pedrosa, M. S. y Serrano, I. (2019). " Roles, Valores y Dinámicas Sociales, una nueva aproximación para diseñar y entender los sistemas económicos." Cambridge M.B. D-web
- (8) Maslach, C. (2001). **Psicología humana, conceptos básicos para el desarrollo sostenible**. Nueva York.
- (9) U. Rowley, et y Vaynsdorff, L. (2000). The dynamics of innovation from National Systems and Mode 2 to a triple helix of university-industry-government relations, *Research Policy*, vol. 29, no. 2, pp. 109-123. Cambridge, MA: Elsevier.
- (10) Bloom, P. and Dew, G. (2008). **Cultivate your ecosystem**. Stanford Social Innovation Review, pp 47-53. Stanford, CA: Stanford University. DOI: 10.4137/S1545-733X08000003

(11) Ecosistema de Cooperativas. Región de los Lagos (2023, mayo). "Por la creación de la asociatividad y el trabajo en red" Presentación de resultados estudio ecosistema los Lagos, Puerto Montt.

(12) Gobierno Regional de los Lagos (2022) Estrategia Regional de Desarrollo los Lagos 2030, págs. 40-42. Puerto Montt.

(13) Clardy, Fernández, Méry y Harolán, & Benito, Alexa. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad temporal: Una propuesta estratégica. *Opus*, 24(51), 1492. Recuperado de http://www.socio.org/boletn.php?script=ra_welltext&id=510121581200000020000&lang=es&lang=es.

(14) Rosales, R. (2016). Ruta 4 - Asociatividad. Recuperado el 2016, de Ruta 4 Medellín Centro de Innovación y Negocios - El lugar donde se potencia la innovación: <http://www.medellin.gov.co/areas/areas-comunicacion-y-relaciones-publicas/temas-asociatividad>

(15) Repapademas, A. (2008). Ecological economics. The New Palgrave Dictionary of Economics 2nd Edition. New York: Palgrave MacMillan

(16) Redondo, MS. (2019). Una aproximación para describir y entender ecosistemas económicos más allá de la ecuación de helios y su aplicación en el desarrollo de Política Pública Económica. San José: Editorial.

(17) Galia, S., Malhot, V., & Muspalli, M. (2013). Ghana entrepreneurship ecosystem analysis. London, Reino Unido: Galia Co. Recuperado de <http://www.galiamonitor.com/works/analisis-ecosistema-empresarial-ghana>

(18) Abhis, L., Cohen, P., Hwang, Y., Morales, A., Stoll, A., and West, A. (2018). Entrepreneurial Ecosystem Building Playbook. Geneva, CH: Irving Meier Foundation.

(19) Benoit, J. and Hul, P. (1986). A hierarchical O (N log N) force calculation algorithm. *Nature*, pp 324 (4): 446-449. San Francisco, CA: International Journal of Science



Fondo
Hacia un futuro
más asociativo
VIRALIZA

RADIOGRAFÍA ASOCIATIVIDAD E INNOVACIÓN LOS LAGOS 2023

Documento de Sistematización
experiencia de talleres co creación hoja
de ruta asociatividad e innovación
región de los Lagos

Fondo Viraliza: Hacia un futuro más asociativo

Noviembre 2023