

## **Anexo 3. Propuesta de formación de una institución no lucrativa autónoma que continúe los trabajos de la red XVI C de CYTED, INNRED**

### **CONTENIDOS**

1. ANTECEDENTES.....	2
2. PROPÓSITOS .....	3
3. CRITERIOS DE CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN .....	3
4. ORGANIZACIÓN .....	4
5. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS MIEMBROS Y ASOCIADOS .....	6
6. MERCADOS POTENCIALES.....	6
7. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE TRABAJO. ....	7

## 1. ANTECEDENTES

En el año 2002 se forma INNRED (Red Iberoamericana de Centros de Apoyo a la Innovación), que ha operado hasta el 2006 con el apoyo de CYTED<sup>1</sup>. Este período ha significado:

- Cuatro años de trabajo coordinado, muy enriquecedores.
- Resultados conjuntos de relevancia al nivel iberoamericano.
- Potenciación de los centros miembros.
- Creación de capacidades en países de menor desarrollo.
- Base para la continuidad de la red, de forma auto sostenible.

Adicionalmente se ha conseguido:

- Identificar la demanda de temas prioritarios.
- Identificar centros con capacidades e intereses comunes para satisfacer demandas prioritarias para el desarrollo iberoamericano.
- Formar una red de personas especializadas que se tienen confianza y con disposición a la cooperación en beneficio de nuestra región.

CYTED tiene la política de apoyar este tipo de redes durante cuatro años y propiciar que se continúe en otra forma para que no se pierdan los contactos y sinergias logradas. No se considera oportuno buscar otro apoyo equivalente que subsidie a la red: es hora de probar si las sinergias nos permiten operar con autosuficiencia y de manera sostenible.

A partir de estos antecedentes, se plantea la posibilidad de que INNRED continúe operando bajo nuevas formas de organización y de manera auto sostenible. En este documento se presentan los aspectos básicos propuestos para la conformación de esta nueva organización, con la idea de que sirva como base para crear un sentido compartido de sus propósitos y funcionamiento futuro. Se definen solamente algunas ideas centrales con el objetivo de que sirvan de base para análisis entre los miembros potenciales del nuevo INNRED AC, y como punto de partida para el ejercicio de planeación y definición detallada del modelo de negocios y la forma de operar de la nueva INNRED A.C.

La primera comunicación pública para proponer la formación de INNRED AC se hizo durante la reunión INNRED – RICAI (Red Ibérica de centros de apoyo a la Innovación), efectuada en Rio de Janeiro el día 15 de agosto del 2006. Para continuar se propuso el siguiente cronograma:

- Agosto 2006, Río de Janeiro: Primer anuncio.

---

<sup>1</sup> CYTED es el Programa de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de Ibero América para la cooperación en Ciencia y Tecnología de la Región Iberoamericana, que fomenta desde la investigación básica hasta el desarrollo tecnológico y la innovación.

- Septiembre y octubre, intercambio virtual: Preparación del documento preliminar.
- Noviembre, sesión especial en La Habana: Discusión y acuerdos.
- Diciembre: Planeación.
- Diciembre: Planteamiento del cambio a CYTED.
- Enero 2007: Puesta en marcha.

## **2. PROPÓSITOS**

A partir de sus antecedentes, pero con una clara diferenciación y separación de la actual organización (Red XVI de CYTED, que operará hasta diciembre de 2006), INNRED A.C. continúa operando en la región como una organización de desarrollo con carácter no lucrativo, bajo el lema:

**“Conocimiento e Innovación para el Alto Desempeño y el Desarrollo Sustentable”**

Su actuación está guiada por el compromiso de:

**“Eleva el desempeño de las organizaciones e instituciones para el desarrollo sustentable de Ibero América”.**

## **3. CRITERIOS DE CONSTITUCIÓN Y OPERACIÓN**

Se considera necesario diferenciar claramente la nueva INNRED de la actual. Para esto, se propone que la nueva organización se conforme bajo los siguientes criterios generales:

- a) Operará sin afán de lucro pero buscando la autosuficiencia mediante el desarrollo y venta de productos y servicios que permitan recuperar los gastos de operación y el desarrollo de competencias internas.
- b) Se propone que se constituya bajo la figura jurídica de Asociación Civil (A.C.). Esto es debido a que, aunque una A.C. tiene carácter no lucrativo, permitiría el manejo de dinero mediante la venta de productos y servicios, el pago de honorarios, la recepción de donaciones y financiamientos externos, etc.
- c) Al no recibir financiamiento público directo de CYTED ni de algún otro organismo (aunque se podrán desarrollar proyectos financiados y establecer alianzas con propósitos específicos con diversos organismos), INNRED A.C. no tendrá que actuar bajo normativas preestablecidas, sino que tendrá que definir sus propias normativas y estrategias.
- d) Se seguirá utilizando el nombre y la imagen actual de INNRED para aprovechar su posicionamiento. Únicamente se tendrían que añadir las siglas: A.C.

- e) INNRED A.C. funcionaría como una supra organización que represente a y pueda ser representada por los centros y personas asociados sin competir con ellos, sino buscando potenciar a los centros representados.
- f) Se registrará en México por varias razones:
  - a. José Giral que radica en México, a propuesta de Rodolfo Faloh, actual coordinador y futuro responsable del secretariado técnico, va a ser el Presidente según lo aprobado en reunión del 2 nov en La Habana y por lo tanto administrador responsable durante este período de formación.
  - b. México tiene reciprocidad con todos los países
  - c. Los impuestos son muy bajos
  - d. Los costos de formación son muy bajos
- g) Los costos de formación de la red se cubrirán mediante las aportaciones de los miembros fundadores. Se prevé que estos costos serán: costos de constitución y registro formal de INNRED A.C., registro de la marca e imagen institucional y elaboración del plan estratégico.
- h) Los costos de operación deben de ser mínimos, ya que los miembros trabajarían con sus esquemas actuales e intercambiarían experiencias en los proyectos de investigación acordados.
- i) Se mantendrá el portal de conocimiento de INNRED, que servirá como mecanismo central de información, comunicación e intercambio de documentos y materiales entre los miembros de INNRED A.C.

#### 4. ORGANIZACIÓN

INNRED A.C. es una organización de consultoría formada por **personas** especializadas, que pueden o no representar a **centros** u organizaciones, y que tienen experiencia en cuando menos alguna de las siguientes áreas:

- Formulación de políticas a nivel nacional, regional o de comunidad o subsector.
- El desarrollo sostenible local y regional.
- Coordinación de acciones y/o la evaluación de resultados e impactos asociados con la innovación.
- Gestión empresarial en organizaciones para elevar su desempeño.
- Formación de capital humano.
- Desarrollo de investigaciones y estudios en el campo de la gestión del conocimiento, tecnología y la innovación.

INNRED A.C. cuenta con un cuerpo de especialistas de alto nivel<sup>2</sup>, que aporta el núcleo de **MIEMBROS FUNDADORES** reconocidos desde noviembre del 2006:

Rodolfo Faloh, Oscar Galante, Eusebio Gainza, Daira Gomez, José Giral.

La participación de los socios de INNRED AC se ejecuta a partir de la siguiente organización:

- **Asamblea de miembros fundadores**, como máximo órgano de dirección.
- **Comité de Ética y Gobierno**, es el órgano superior que resuelve los casos donde no hay precedentes. También tendrá la responsabilidad de preparar los estatutos y reglamentos de actuación definitivos de INNRED AC. Estará formado por tres miembros con carácter rotativo, cambiando uno cada año.
- **Miembros asociados**, aceptados por el Comité de Ética y Gobierno
- **Secretariado Técnico**, es el órgano ejecutivo que apoya la coordinación entre los miembros para el desarrollo los proyectos y el cumplimiento de los objetivos. Se montará sobre una organización existente para aprovechar el costo incremental. Rodolfo Faloh y GECYT se ocuparán de este Secretariado bajo un acuerdo de honorarios a discutir y se encargará de la coordinación de todas las operaciones a través de:
  - Los **Centros de Apoyo y colaboradores**, que son los centros y personas que colaboran con INNRED AC para el desarrollo de los proyectos.
  - Los **Gerentes de Proyectos**, que son especialistas de la red bajo cuya responsabilidad actúan equipos de personas para cumplir un encargo durante un tiempo específico.
- **Actividad de Promoción**. Todos asociados de INNRED A.C. se encargarán de buscar proyectos y recibirán una retribución económica a cargo del fondo del proyecto.
- **Acreditación**. El Comité de Ética y Gobierno se encargará de acreditar a los asociados para que hagan promoción. Toda promoción será coordinada por el Secretariado Técnico para evitar duplicación de esfuerzos.

El **Secretariado Técnico** es también responsable de diseñar y mantener el Portal de Conocimiento de la Red, actualizar el Manual de Gestión, el o los modelos de trabajo, los manuales y las guías descriptivas de las mejores prácticas, entrenar consultores para buscar homologación, y contratar consultores para proyectos específicos. INNRED A.C. a través de su Secretariado Técnico cobrará una comisión de cada proyecto destinado a cubrir sus gastos de operación y el desarrollo de sus competencias internas.

---

<sup>2</sup> Acreditados internamente por: demostrada profesionalidad, capacidad de trabajo en equipo y disposición a la cooperación.

El **Comité de Ética y Gobierno** de INNRED AC tiene la atribución de ordenar auditorías externas para verificar el buen funcionamiento del Secretariado Técnico y de cualquier otra acción en la cual esté implicada la imagen de INNRED AC, para garantizar transparencia de las operaciones y el manejo financiero.

## **5. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS MIEMBROS Y ASOCIADOS**

Los miembros fundadores y asociados de INNRED AC tendrán los siguientes beneficios o derechos:

- a. Utilización del material de difusión de INNRED AC, asociando el logotipo de INNRED AC a su propia imagen.
- b. Participación en cursos, seminarios y demás actividades de formación.
- c. Participar en el desarrollo de los proyectos de INNRED AC, según sus habilidades y capacidades y asociándose con otros miembros, asociados y colaboradores de INNRED AC.
- d. Obtener ingresos (pago de honorarios) por su participación en el desarrollo de proyectos de INNRED AC, en los casos donde así se establezca y de acuerdo con la calidad y alcance de sus aportaciones, o por conseguir proyectos para INNRED AC (finders fee, 5% aproximadamente).

A su vez, los miembros fundadores y asociados de INNRED AC tendrán las siguientes obligaciones:

- a. Pagar una cuota nominal de ingreso (a definir).
- b. Contribuir a la autosustentabilidad de INNRED AC con la consecución al menos un proyecto financiado al año.
- c. Brindar ideas y conocimiento en línea con los propósitos de INNRED AC.

## **6. MERCADOS POTENCIALES<sup>3</sup>**

Con base en un enfoque de mercado, se confirmará que la demanda de servicios para INNRED AC está concentrada en los siguientes nichos:

---

<sup>3</sup> Es importante que desde ahora vayamos concibiendo proyectos que puedan ser desarrollados por INNRED A.C., aprovechando los requerimientos que ya tenemos detectados en nuestros distintos entornos y países. Los centros y personas que participarán en INNRED A.C. a partir de enero del 2007 tendrán la responsabilidad de concretar esta acción. Esta detección de necesidades servirá también para “tomar el pulso” al mercado y definir cuáles son los servicios con mayor demanda potencial, costearlos, diseñarlos, definir estrategias de posicionamiento y alinear nuestras competencias. Igualmente reconocer a los centros y personas que están en capacidad de posicionar a INNRED A.C.

- a) **EMPRESAS Y ASOCIACIONES DE EMPRESAS** de todos los tamaños y de los diversos sectores económicos prioritarios para el desarrollo de nuestros países.
- b) **GOBIERNOS LOCALES, REGIONALES Y NACIONALES.**
- c) **UNIVERSIDADES, CENTROS DE I+D Y ORGANIZACIONES DE APOYO A LA INNOVACIÓN.**
- d) **PROYECTOS Y REDES TEMÁTICAS DE CYTED.** Se promoverá con CYTED el desarrollo de proyectos específicos, así como que nos ayude a identificar posibles clientes para los servicios de INNRED.
- e) **CONVOCATORIAS DE LA UNION EUROPEA**

## **7. ÁREAS ESTRATÉGICAS DE TRABAJO.<sup>4</sup>**

INNRED AC ofrecerá sus servicios mediante el desarrollo de proyectos de dos tipos principales:

- a. Proyectos para el desarrollo e implantación de soluciones a la medida de las organizaciones cliente, desarrollados por expertos.
- b. Proyectos para el desarrollo de soluciones estandarizadas a grupos de organizaciones.

Estos proyectos y servicios se gestionarán de acuerdo con lo definido en el Manual de Gestión de INNRED AC, que deberá incluir procedimientos asociados al portafolio de servicios.

El portafolio de servicios de INNRED AC se enfocará en las áreas estratégicas de trabajo de la siguiente lista, sin pretender que sea exhaustiva o restrictiva:

- **DESARROLLO DE SOLUCIONES ESPECIFICAS** para organizaciones públicas y privadas que sirvan para:
  - a. Diagnóstico.
  - b. Evaluación.
  - c. Acreditación del estadio de desarrollo de la empresa.
  - d. Desarrollo sostenible.
  - e. Elevar los niveles de desempeño.
  - f. Gestión del conocimiento y la tecnología
- **DESARROLLO DE HERRAMIENTAS MODULABLES** donde se identifiquen las mejores prácticas para la institucionalización, innovación y

---

<sup>4</sup> Las áreas estratégicas de trabajo serán el objeto central de atención en el proceso de de planeación del 2007 al 2008 que se desarrollarán por el COMITÉ DE ÉTICA Y GOBERNANZA y el SECRETARIADO TÉCNICO en diciembre de 2006.

alto desempeño de las empresas, y se busque homologar nomenclatura y conceptos para avanzar con mayor rapidez. Un punto de partida podrían ser las herramientas con las que ya se cuenta en INNRED.

- **CREAR CAPACIDADES** ofreciendo cursos y talleres para:
  - a. Entrenar consultores.
  - b. Desarrollar Clínicas Empresariales.
  - c. Editar guías, manuales y otros materiales de divulgación científico-tecnológica.
  - d. Y otras actividades similares...
- **FORMULACIÓN DE POLÍTICAS E INSTRUMENTOS** para apoyar a las instituciones y a los gobiernos locales, regionales y nacionales en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas y proyectos que promuevan la innovación.
- **PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS.** INNRED ofrece sus servicios a diferentes instituciones en cada país como juez imparcial en la evaluación de diferentes reconocimientos.

Documento de elaboración colectiva, versión de La Habana, 5 de noviembre de 2006