



**C**uando Gene Keselman habla de innovación dual, lo hace con la convicción de quien ha estado al centro de su diseño y evolución. Como director ejecutivo de MIT Mission Innovation Experimental (MIX) y director general de Proto Ventures, el estudio de emprendimiento del MIT, ha trabajado por años en convertir tecnologías de frontera en soluciones que sirvan tanto al mundo civil como al de la defensa.

Pero para Keselman, el problema no está en la falta de talento o ideas, sino en las estructuras. "Muy pocos gobiernos pueden decirse la verdad a sí mismos de qué es lo que deberían estar haciendo", afirma. Y lo

que deberían hacer, agrega, no es actuar como emprendedores ni elegir a dedo qué *startups* financiar, sino crear condiciones claras: problemas definidos, señales de demanda, financiamiento, y luego, salir del camino.

Keselman estará en Chile el 5 de agosto como invitado al Dual Hub Summit by Know Hub, que busca impulsar este tipo de colaboración intersectorial en América Latina. En su experiencia, países como Chile, con ecosistemas científicos en crecimiento y foco en innovación, tienen un potencial enorme si adoptan un enfoque estratégico.

"En MIT he conocido a muchos chilenos que me han hablado de los programas gubernamentales enfocados en innovación. Y he visto que países pequeños pueden lograr mucho más de lo que se esperaría por su tamaño", comenta. Un ejemplo es Estonia: "Tenían una amenaza existencial cerca y pocos recursos. Decidieron ser la capital digital del Báltico, quizá de Europa. Pusieron políticas en marcha que lo hicieron posible. Hoy puedes obtener una ciudadanía digital en 15 minutos y declarar impuestos en tres".

CE/DIDA

GENE KESELMAN, SOBRE INNOVACIÓN DUAL:

# “Muy pocos gobiernos saben decirse la verdad sobre lo que deberían estar haciendo”

**El académico del MIT participará en el Dual Hub Summit by Know Hub, donde expondrá su experiencia en innovación dual: una estrategia que articula defensa, industria, academia y sector público para generar impacto económico real.**

FERNANDA GUAJARDO



Keselman participará como speaker en el Dual Hub Summit by Know Hub el próximo 5 de agosto.

Pero Keselman advierte: no se trata de copiar modelos, sino de diseñar estructuras de incentivos adaptadas al contexto local. "No los va a convertir en otro Estados Unidos, pero aprovecharon al máximo la capacidad que tenían", dice. "Tengo una frase que uso mucho: la estructura es el destino. Si estructuras bien los programas, los incentivos y las políticas, cualquier país puede hacerlo".

Para él, la innovación dual es una decisión estratégica: "No significa nada decir que vas a invertir en 'empresas de uso dual'. Lo que importa es si decides adoptar una estrategia de uso dual, ir tras clientes y financiamiento tanto comerciales como gubernamentales".

—¿Cómo saber si un país va por buen camino con su estrategia de innovación?

"Un buen indicador es si los programas de financiamiento directo a *startups* están creciendo. Cuántos postulan, cuántos ganan, cuánto interés generan. Si nadie postula, probablemente el programa está mal diseñado. En MIT también nos pasó. Teníamos cientos de millones de dólares y nadie postulaba porque era demasiado difícil o incierto. Cuando lo corriges, se

nota: todo el mundo empieza a hablar de eso".

Pero incluso con buenos programas, queda un desafío: el talento capaz de traducir ciencia avanzada en impacto comercial. En el MIT, ha trabajado en formar perfiles que puedan moverse entre esos dos mundos. "Cuando nuestros *venture builders* entran a un laboratorio son como cualquier otro científico. Pero mientras todos piensan en publicar o investigar, ellos están pensando en el mercado. Eso cambia el sistema".

—¿Cómo puede un país como Chile desarrollar ese tipo de talento?

"Todo el mundo tiene ese problema. Nosotros quisimos atraer a los mejores, los que tienen todas las opciones del mundo. Y para eso, diseñamos un programa tan atractivo que no pudieran decir que no. Les dimos acceso total al ecosistema del MIT, dos años de sueldo y apoyo, una junta asesora de primer nivel, y lo que construyeran sería completamente suyo. Sin participación del MIT. Eso fue clave. Si les hubiéramos dicho que nos quedábamos con el 20% de su empresa, habrían respondido: '¿Para qué los necesito?'".

A medida que la atención global por la innovación dual crece, Keselman cree que el momento es ahora. "El mundo no se está volviendo un lugar más pacífico o seguro", afirma. Y si bien la estrategia dual requiere valentía, lo primero, dice, es simple: "No hagas lo que haces mal. Y lo difícil, claro, es saber qué es lo que haces mal".