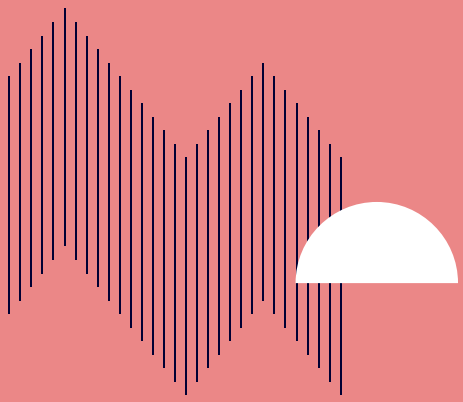
Modelo de Gobernanza

Mecanismos y medios de operación conjunta



Centro para la Revolución Tecnológica de Industrias Creativas

ENCARGO CONVENIO

Se deberá fortalecer la propuesta que da cuenta de los mecanismos y medios de operación conjunta del Centro y sus miembros, la cual deberá abarcar, al menos, los siguientes elementos: la regulación de sus relaciones comerciales; los acuerdos sobre utilización y aportes de infraestructura, recursos humanos, de activos intangibles preexistentes (background IP, know how, secretos industriales, entre otros análogos); los acuerdos sobre uso y participación de los resultados y productos de las actividades desarrolladas de forma conjunta.

CRTHC
CENTRO PARA LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EN INDUSTRIAS CREATIVAS

1. INTRODUCCIÓN

Todo el plan de desarrollo y principal visión del CRT+IC se basa en la cooperación, en nuestra habilidad como equipo para articular capacidades que estén instaladas en el ecosistema, y nos referimos no sólo a las que puedan ser aportadas por los coejecutores y asociados del proyectos, sino a todos aquellos agentes, profesionales e instituciones que tengan interés y vean en el sector creativo una oportunidad para dinamizar su desarrollo, tanto para la creación de nuevo valor como para la resignificación de su quehacer al integrar una narrativa que considere aspectos vinculados a las artes y sociedad.

Los mecanismos de operación conjunta serán entonces, una serie de indicaciones y acuerdos tomados por el equipo directivo y equipo ejecutivo que tienen por principio extrapolarse a todas las relaciones institucionales que aborde el CRT+IC en los años venideros, ya que consideramos que la capacidad de gestionar los recursos de manera inteligente y complementaria, nos permite no sólo maximizar su eficiencia, sino que también ampliar el radio de búsqueda de nuevo talento y organizar mejor las tareas para este desafío país que estamos iniciando.

Los mecanismos se basan entonces en una política de gobernanza flexible, que busca integrar más espacios de conversación e integrar aliados al diálogo para la solución de brechas sectoriales así como para aprovechar oportunidades de futuro, insistimos, tanto para los fundadores y coejecutores, como para normar la relación con terceros.

2. POLÍTICA DE GOBERNANZA

Destacado como uno de los Atributos Clave del *Centro es que el Centro tenga una* ***Representación Equilibrada*** de los estamentos y stakeholders relevantes para los ámbitos de investigación, desarrollo e innovación, de la oferta y demanda de bienes y servicios del sector creativo, así como proveedores de tecnología y otros actores del ecosistema.

Como marco de las acciones de esta política es que todas las instancias de poder y toma de decisión del centro se darán bajo la **Norma de Triple Hélice**, promoviendo que la cooperación entre los actores se dé permanentemente, buscando generar **complementariedad de todas las iniciativas impulsadas por el centro** y generando simetría de los vínculos de cooperación con el modelo de gobernanza.

La consolidación de la gobernanza definitiva se dará en base al levantamiento de un **Registro de Agentes, Recursos y Capacidades** de todo el ecosistema nacional, con el propósito de invitar a participar dentro de las discusiones del CRT+IC a todos aquellos actores, representantes y representativos, que tengan líneas de trabajo contundentes en relación a los objetivos del Centro.

Estos agentes serán invitados a participar de las decisiones estratégicas del Centro y serán pieza clave de la vigilancia tecnológica y la gestión estratégica institucional. Entre este universo de agente se creará el Comité Estratégico Asesor (CAS), órgano consultivo que tendrá voz dentro de las decisiones del CRT+IC y a quienes invitaremos en etapas de diseño e implementación en base a diversos comités de trabajo, organizados en desafíos específicos.

3. REGISTRO DE AGENTES, RECURSOS Y CAPACIDADES

Como primera etapa y acción clave para implementar entre Q1 y Q2 del 2021, y parte integral del plan de gobernanza, es que iniciaremos un mapeo activo y colaborativo de los proyectos, insumos, laboratorios, recursos humanos e investigaciones con los que ya cuenta el grupo de trabajo y el ecosistema nacional. Este proceso ya ha sido iniciado con el levantamiento de capacidades tecnológicas, perfiles de egreso de universidad que tengan carreras afines y de lineamientos institucionales, así como también con el levantamiento de infraestructura de los organismos directivos del proyecto. Seguiremos con el catastro exhaustivo de proyectos tecnocreativos que se encuentran en desarrollo durante el primer semestre 2021.

Dicha información ingresará a una ficha online que será actualizada y monitoreada de manera permanente por los **Unidades de Vigilancia, de Transferencia, de Valoración y de Vinculación**, siendo de especial interés y encargo para esta última el hecho de mantener monitoreadas las acciones y recursos que cada una de las instituciones tenga por separado para articular su uso en función de los objetivos del centro.

Este catastro servirá de base para convocar a los miembros del CAS y para validar decisiones críticas de desarrollo, como insumo clave para el directorio.

Bajo esta visión estratégica de triple hélice se espera que todas las acciones del centro utilicen I+D desarrollado por centros de investigación para su implementación en el mercado, buscando beneficios para la sociedad en general. En otras palabras, que cada una de las iniciativas que se emprendan, supongan beneficios tangibles para las metas institucionales de cada uno de los tres segmentos, buscando el alineamiento de las visiones estratégicas de los stakeholders con el Centro.

4. CONSEJO ESTRATÉGICO ASESOR

De la misma forma en que estamos buscando una alianza cooperativa de triple hélice, se buscará que los miembros del CAS sean agentes representantes y representativos de los tres sectores: público, privado y academia, promoviendo la incorporación de consejeros en proporcionalidad siempre, además de promover la paridad de género entre los participantes activos del consejo.

Dentro de las tareas del CAS está la de apoyar las tareas de vigilancia y de vinculación con el medio, aportando a la construcción de una gobernanza con los diferentes agentes, así como también ampliar el radio de búsqueda de proyectos y la transferencia de conocimientos a emprendimientos tecnocreativos, ya que los consejeros servirán de antena para la difusión de convocatoria, así como también de validadores de tendencias sectoriales y urgencia de brechas a tratar.

El CAS es también una excelente herramienta para mantener muy cerca a todos los colaboradores del CRT+IC, intentando diseñar un espacio de diálogo permanente, sin sacrificar la autonomía del Directorio, pero permitiendo una capilaridad en las relaciones institucionales.

5. CRUCES DE VISIONES INSTITUCIONALES

Las instituciones directivas del CRT+IC coinciden en una serie de principios que han permitido construir los Principios Rectores del Centro, sobre los cuales se basa la cooperación y gobernanza del proyecto, los cuales detallamos a continuación:

- **Desarrollo sostenible integral, económico, social y ambiental.**
- **Ética, diversidad e inclusión en todo quehacer del Centro.**
- **Compromiso con la calidad en cada actividad, producto o servicio.**
- **Internacionalización con identidad, que ponga en valor lo local.**
- **Colaboración y asociatividad para reconocernos y complementarnos.**
- **Visión transformadora de futuro con el 2050 como horizonte**

De estos principios se desprenden los primero desafíos estratégicos que saldremos a resolver entre el conjunto de actores directivos, asociados y miembros del CAS.

6. DEFINICIÓN DE DESAFÍOS DE COOPERACIÓN CONJUNTA

Por lo tanto reconocemos los mismos desafíos:

- Profundizar el trabajo en **I+D+i** nos permitirá solucionar más ágilmente cualquier problemática.
- La principal problemática es cómo abordamos la **sustentabilidad** de nuestra sociedad, desde la urgencia medioambiental, así como de la social y la económica.
- Debemos acortar los tiempos de desarrollo de nuevas tecnologías, para acelerar su inserción en los procesos sociales y de mercado, para ello es fundamental coordinar esfuerzos para mantener una **vigilancia tecnológica** activa.
- Debemos ser más creativos y disponer de más recursos para que nuestro **capital humano** se pueda desarrollar y así pueda abordar estos desafíos de mejor manera.

7. ACCIONES DE COOPERACIÓN

Buscando dar cumplimiento con el **atributo clave N°9:** *Que sea capaz de servir como referente local y contraparte de actores relevantes de la industria en el mundo,* el CRT+IC visualiza una serie de acciones que busquen consolidar la complementariedad de las capacidades de los participantes del Centro. Estas acciones tienen como propósito **construir instancias concretas de vinculación** de las capacidades de los agentes involucrados, combinando no sólo los activos y aportes de cada uno, sino que activando profundamente sus capacidades catalizadoras y de amplificación de proyectos.

Lo anterior buscamos implementarlo en un entorno de innovación abierta y de *open space* facilitando instancias de diálogo y cooperación entre equipos. Entre las instancias propuestas para este ejercicio, visualizamos el siguiente listado:

a. **SCOUTING DE INNOVACIÓN:** Análisis y revisión permanente del escenario de I+D+i a nivel nacional e internacional, buscando proyectos potenciales entre los equipos de las empresas, tesis académicas y universo emprendedor.

b. **PORTFOLIO MANAGEMENT:** Gestión clara y eficiente del universo de proyectos a desarrollar y acompañar, buscando patrocinadores públicos, privados y académicos para cada uno de ellos.

c. **INTERCAMBIO INTERDISCIPLINARIO:** Propone el desarrollo de instancias de matchmaking y hackaton convocando a destacados del mundo académico, sector público y creativo, con el propósito de encontrar soluciones a problemas complejos basados en la complementariedad de agentes y miradas.

d. **MVP CYCLE:** Desarrollo de instancias de prototipado, basadas en construir, medir y aprender, combinando saberes de todos los agentes involucrados.

e. **PACKAGE CHALLENGE:** Vinculación de equipos de diseño y marketing para el empaquetado de productos y servicios para su potencial salida al mercado. Este espacio de validación con el sector público y privado se basa en la multidisciplinariedad de actores involucrados en su desarrollo.

f. **FERIAS Y SEMINARIOS DE INNOVACIÓN:** Realización de eventos conducentes y actividades de transferencia de conocimiento entre distintos organismos basados en innovación. Se evaluará si es necesario desarrollar instancias propias o complementar algunas instancias ya en desarrollo del ámbito público, privado y académico.

g. **INSTANCIAS DE INTERCAMBIO INTERNACIONAL:** Se buscará la generación de espacios de intercambio entre instituciones internacionales para fortalecer capacidades institucionales, de los equipos y de los proyectos desarrollados.

h. **SPACESHIP CREW TRAINING PROGRAM:** Instancia de vinculación de competencias para formar equipos multidisciplinarios complementarios, con el objeto de liderar proyectos empresariales innovadores y/o spin offs del Centro. Las competencias se darán en el marco de sumar esfuerzos con el ejercicio académico ya instalado en el territorio.

i. **ASTILLERO CREATIVO (COMPANY BUILDER STRATEGY):** Desarrollo de instancias de gestión de inversión y desarrollo de nuevas empresas capaces de liderar proyectos innovadores desarrollados por terceros y/o por el Centro. El diálogo con el mercado y corporativos capaces de acompañar este proceso es clave para fortalecer el parque empresarial del sector creativo.

j. **ZONA ZERO:** Se propone generar instancias de evaluación y acercamiento del portafolio del Centro con el sector corporativo más aplicado, buscando generar alianzas con Incubadoras, Aceleradoras, Family Offices, Fondos de Inversión, Redes de Mentores, entre otros. Esta línea es considerada como el límite de las gestiones del Centro frente al ámbito corporativo, la cual se basa básicamente en la capacidad de mantener un diálogo abierto entre las necesidades del mercado y la capacidad de I+D+i que articule el Centro.

El listado anterior es una guía para las actividades sobre las cuales habrá cooperación entre los agentes y sobre las cuales aplicará el modelo de gobernanza y sobre los cuales aplicarán los acuerdos de utilización de insumos y resultados.

8. PRINCIPALES SERVICIOS DESARROLLADOS EN CONJUNTO ENTRE ACTORES

Se establecen mecanismos de vinculación con los distintos actores de la gobernanza para el desarrollo de servicios destinados a emprendedores tecnocreativos. De estos servicios emergerán resultados ya que serán en base a la entrega de insumos, conocimiento y tecnología proveniente de los miembros del proyecto, estas acciones estarán reguladas por la política de Propiedad Intelectual y por los acuerdos sobre utilización y difusión de resultados, ambos capítulos como parte integral del presente documento.

Estos servicios se describen a continuación:

- **CONTRATOS I+D.** Este servicio se caracteriza por una vinculación directa a una problemática o desafío tecnológico con que empresas y/o emprendedores se enfrenten en su proceso de innovación/ creación en la IC. Para esto se dispone de investigadores entre los coejecutores y miembros del CAS.
- **CONSULTORÍA O SERVICIOS:** Como parte de proyectos de I+D+i en la industria creativa, en cualquier etapa, se considera el asesoramiento o experiencia en el estado de la técnica. Para esto se cuenta con una unidad de vigilancia tecnológica dentro del CRT+IC, la cual generará las vinculaciones necesarias con equipos de los coejecutores y miembros del CAS para poder cubrir la necesidad planteada.
- **LICENCIAMIENTO:** en caso de existir interés en una tecnología que ya ha sido desarrollada por los coejecutores, o por el mismo CRT+IC, la institución operará como herramienta de mediación, buscando que los beneficios compensen el aporte en PI que haga cualquiera de los coejecutores. Puede referirse a un software, patente, modelo de utilidad, entre otros.
- **SERVICIO DE PROTOTIPADO Y ESCALAMIENTO:** El objetivo de esta línea es lograr que ideas de proyectos con tecnología desarrollada logren la construcción de un proyecto mínimo viable o MVP y puedan, luego de pilotaje y validación comercial, comenzar una ruta de escalamiento para su instalación en el mercado nacional e

internacional. Se ha de realizar una valoración de los servicios de pilotaje y validación comercial para que dichos esfuerzos, puestos a disposición del CRT+IC, sean valorados tanto para Corfo como ante eventuales resultados positivos del piloto ya en una escala comercial.

- **DESARROLLO DE MVP:** En lo relativo al diseño tanto de productos físicos como digitales, los pasos anteriores lograrán equipararse para conseguir un MVP óptimo. El empaquetamiento se traduce en una etapa clave para lograr un producto comercializable, para que luego, pueda acceder a espacios de trabajo en incubadoras y aceleradoras, donde a través de esas instancias pueda conseguir acercarse a Fondos de Inversión para iniciar su escalamiento, proceso en el cual se busca atraer inversión sobre los productos para:

    - Iniciar expansión comercial.
    - Reclutar equipos de trabajo.
    - Mejorar desarrollo del producto.
    - Implementar estrategias de marketing y posicionamiento comercial.
    - Iniciar exploración a otros mercados, entre otras opciones.

9. ACUERDOS SOBRE USO Y PARTICIPACIÓN DE RESULTADOS

Los miembros del CRT+IC se comprometen a mantener acuerdos de desarrollo conjunto que permitan por un lado retribución proporcional a los aportes sobre proyectos que estén teniendo éxito comercial, pero manteniendo como prioridad el desarrollo y escalamiento de los proyectos por sobre el interés institucional.

Para partir un camino de retribución y participación de resultados, es fundamental que antes de iniciar cualquier desarrollo conjunto, los aportantes realicen una declaración de preexistencias y aportes. De esta forma se transparentan los alcances potenciales en caso de éxito y se limitan las responsabilidades en caso de fracaso de las iniciativas.

La participación en los resultados de los proyectos y spin-off desarrollados por el CRT+IC tendrá dos grandes mecanismos: compensación a través de royalties, participación en equity u otros mecanismos; y participación y reconocimiento activo en la difusión.

En este marco es fundamental que se promoverán acuerdos que permitan continuidad de procesos de investigación y desarrollo de cualquier materia que aborde el CRT+IC, sin perjuicio del desarrollo comercial de los proyectos que emanen del Centro.

En caso de desarrollo de software, se debe dejar muy en claro cuales son los segmentos, aplicaciones y líneas de código que son utilizadas por un proyecto que pero vienen del desarrollo de un miembro del CRT+IC o un tercero, manteniendo la mayor claridad respecto a las licencias que permitan el uso de dichos códigos, desde el inicio de cualquier proyecto o al momento de promover su incorporación a un desarrollo específico.

Por último, y como acuerdo fundamental, el CRT+IC buscará siempre realizar proyectos que lo configuren como plataforma habilitante de otros procesos de desarrollo del sector creativo, por lo que conocimiento tipo Open Source o Assets de licencia abierta, será uno de los mecanismo sobre los cuales el centro promoverá el desarrollo de nuevas iniciativas tecnocreativas.

10. ACUERDOS SOBRE UTILIZACIÓN Y PREEXISTENCIAS

En base al reconocimiento de los aportes y preexistencias de propiedad intelectual, insumos, know how, entre otros, se avanzará con el desarrollo de acuerdos separados de utilización según proyecto. Existen entonces tres líneas principales sobre las cuales se desarrollará el análisis de preexistencia y serán parte integral de los acuerdos sobre la utilización de resultados, los cuales, cualquiera sea, han de ser proporcionales al aporte generado por cada una de las partes. Los principales son:

- **INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO:** Se valorizará el uso de infraestructura y equipamiento crítico para el desarrollo de los proyectos interinstitucionales así como también los que sean de acompañamiento a emprendimientos tecnocreativos, como por ejemplo el uso de laboratorios, oficinas, equipos electrónicos, entre otros.
- **RECURSOS HUMANOS:** Se realizará una proyección de los aportes que realizarán cada una de las partes en términos de recurso humano especializado, diferenciado aquellos con dedicación exclusiva o parcial a los proyectos, tanto para profesionales como técnicos de cualquier disciplina que sea crítica para el desarrollo de las iniciativas conjuntas.
- **ACTIVOS INTANGIBLES:**
    - **PROPIEDAD INTELECTUAL:** Debe existir retribución y reconocimiento de la propiedad intelectual original y aportada por cada uno de los miembros, generando acuerdos de uso respecto a la propiedad intelectual que se genere en conjunto, pero reconociendo la propiedad intelectual aportada por cada contraparte.
    - **KNOW HOW:** Al ser un elemento complejo de regular, se solicitará acceso a Know how en acuerdos de cooperación, en base a proyectos con objetivos claros y específicos. Declaración y de comunicación abierta, respecto a quienes son los aportantes de este conocimiento para el desarrollo de un proyecto específico.

- **SECRETOS INDUSTRIALES:** Para el caso de que alguno de los aportantes tenga secretos industriales, el proyecto y la cooperación entre partes se ha de comprometer a tomar todas las medidas razonables para proteger el desarrollo de las iniciativas sin imposibilitar la articulación de los proyectos de cooperación y los beneficios que emanen de los mismos.

11. DIFUSIÓN DE RESULTADOS

Como parte de los mecanismos de operación conjunta, los miembros del CRT+IC se comprometen a desarrollar actividades de difusión de los proyectos e iniciativas realizando siempre reconocimiento público de la fuente de los aportes basales y preexistentes de un proyecto, cualquiera sea su naturaleza, generando de esta forma una valoración pública de los aportes y reconociendo la importancia de la cooperación en cada iniciativa.

Las acciones comunicacionales deberán individualizar a los aportantes y mencionar el rol de CRT+IC como articulador de dichos resultados, así como también se ha de hacer mención a los aportes de Corfo involucrados en la creación del mismo centro tecnológico.

Esto se trata de **un acuerdo sin excepciones**, independientemente de que exista una retribución o uso comercial de los resultados del proyecto, spin-off o generación de nueva propiedad intelectual.

12. REGULACIÓN DE RELACIONES COMERCIALES CON TERCEROS

El CRT+IC liderará como entidad las relaciones comerciales con terceros que estén interesados en desarrollar proyectos de I+D+i vinculados al sector creativo, buscando posicionarse en este segmento como el gran articulador de servicios de desarrollo tecnológico que tengan como base la gestión de activos creativos para cualquier formato. El Centro se comprenderá a sí mismo como un ente articulador, siempre considerando que se reconocerán las competencias de los coejecutores y asociados del CRT+IC, así como también las que provengan de terceros en el desarrollo de proyectos.

Este rol de líder y articulador le permitirá al CRT+IC entablar relaciones institucionales y comerciales con terceros a nombre de los coejecutores y socios del proyecto, mencionando siempre el rol que cumplen cada uno de los miembros y respetando los aportes que cada uno de ellos desarrolle para el fortalecimiento de proyectos tecnocreativos como de iniciativas del sector académico, público y/o privado.

El equipo ejecutivo del CRT+IC debe mantener al día a las contrapartes institucionales de todas las actividades, proyectos e iniciativas que puedan tener impacto en la aplicación de conocimientos provenientes del I+D+i, de la misma forma, el CRT+IC ha de velar por la protección y correcto uso de los activos de propiedad intelectual, infraestructura y RRHH que hayan sido puestos a disposición del Centro por parte de los coejecutores y terceros asociados.

Al tratarse de actividades intensivas en RRHH, el CRT+IC procurará que la promoción de alianzas con salida comercial, tengan consideradas las remuneraciones y aportes de los profesionales participantes, independiente que esos aportes sean ingresados como valorados de parte de un coejecutor, o como parte de los gastos asociados a un proyecto en particular.

13. CIERRE

El presente documento se trabajó durante el periodo 2020 intentando sentar bases de la cooperación y articulación de activos entre los agentes involucrados en el proyecto. Dicho espacio de cooperación se pondrá efectivamente a prueba una vez que el CRT+IC inicie efectivamente operaciones durante Q4 del 2020 y abra oficinas a público en el Q1 del 2021, periodo desde el cual se inicia un proceso de apertura a nuevos asociados y aportantes al proyecto, por lo que las presentes definiciones componen un cuerpo sólido de acuerdos pero también dejan espacio abierto para la cooperación y la actualización de los mismos, conforme el proyecto vaya avanzando en su implementación.