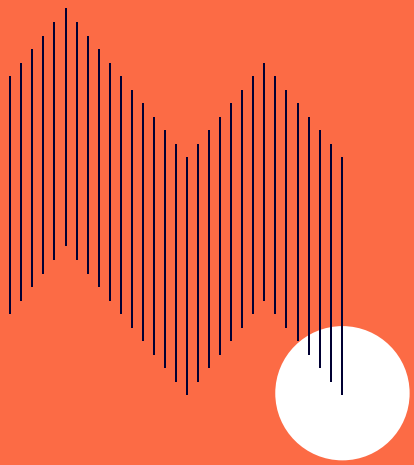
Modelo de Gobernanza

Mecanismo resolución de conflictos



Centro para la Revolución Tecnológica de Industrias Creativas

ENCARGO CONVENIO

Se deberá incluir el mecanismo de resolución de conflictos de competencia respecto de productos o servicios del Centro que pudieran ser también provistos por alguna de las entidades que concurran a su creación o por los demás participantes, detallando los principios rectores y medios de solución de controversias.

CRTHC
CENTRO PARA LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EN INDUSTRIAS CREATIVAS

1. INTRODUCCIÓN

La construcción de un modelo de gobernanza consistente está directamente relacionado con la cantidad y posibilidad de conflictos y desavenencias que puede haber entre los actores de un proyecto. Es por esto que como equipo del CRT+IC, antes de iniciar acciones, hemos tomado la decisión de abordar escenarios hipotéticos que nos permitan mayor holgura y parámetros para dilucidar y esclarecer posibles situaciones de conflicto, incluso antes de que sucedan.

Dentro de esta línea preventiva, es que presentamos en este documento una serie de acciones ligadas a la gestión de comunicación interna y participación activa de los miembros y aportantes, para adelantarnos a cualquier posible diferencia entre los participantes. Esto nos parece fundamental y parte del modelo de gobernanza del CRT+IC.

Por otro lado, la misma Política de Propiedad Intelectual y los Mecanismos y medios para la operación conjunta, parte integral de este Plan de Gobernanza, proponen mecanismos para anticipar posibles conflictos y desencuentros, ya que como principio rector articulador fundamental, el CRT+IC debe no sólo promover confianza entre sus miembros y aliados, sino que también debe dar garantías respecto al uso de información y beneficios ligados a las oportunidades que se presenten.

Una estrategia preventiva no evita que, llegado el momento y situación particular, haya que recurrir a alguno de los mecanismos que presentamos a continuación, pero será axioma fundacional del Centro, evitar a toda costa conflictos, pensando siempre en su rol de articulación en el ecosistema.

2. PRINCIPIOS RECTORES

Para el cumplimiento del objetivo general y objetivos específicos del Centro para la Revolución Tecnológica en Industrias Creativas CRT+IC, se han identificado seis elementos que operarán como **Principios Rectores y valores institucionales fundamentales** para su consecución. Estos son:

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

Estos principios identifican los valores transformadores de la institución, promoviendo no sólo buenas prácticas en su ejercicio, sino que además instando sostener un nuevo estándar a la hora de enfrentar decisiones críticas para la institución, sus aliados y los proyectos que la cohabitan.

3. MECANISMOS PREVENTIVOS

3.1 ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN

La Estrategia de Vinculación se orientará inicialmente atendiendo a los **10 principios clave para la gestión de stakeholders** del Royal Institute for Chartered Surveyors (RICS, 2014) asumidos por la Association for Project Management (APM): (1) Comunicar, (2) Consultar, (3) Humanizar, (4) Planificar, (5) Relacionar, (6) Simplificar, (7) Manejar riesgos, (8) Comprometer, (9) Comprender qué es el éxito y (10) Asumir responsabilidad. Estos principios podrán ser complementados en el Plan de Vinculación que sea aprobado por el Directorio.

Además, deberá considerar **tres componentes básicos de un sistema de gestión de stakeholders**, correspondientes a: (1) un Sistema de Identificación de Stakeholders, (2) un Mecanismo de Respuesta a Stakeholders, y (3) un Procedimiento para la Gestión Continua de Stakeholders. Lo anterior, sin perjuicio de otro elemento que el diagnóstico establezca como necesario para la adecuada gestión de partes interesadas del CRT+IC.

En consistencia con lo anterior, un instrumento fundamental de la Estrategia de vinculación será el **mapeo de stakeholders**. El CRT-IC orientará todas sus relaciones con entornos internos y externos en función de esta identificación de stakeholders, que deberá ser comprehensiva y exhaustiva respecto del ecosistema creativo, deberá ser generada participativamente, actualizada periódicamente y validada por el Directorio.

El mapeo de stakeholders deberá tener un capítulo especial asociado a los **arquetipos creativos** identificados en el informe de DiLab (2017), para identificar a actores según cada uno de los perfiles: (a) el consagrado; (b) el creativo cauto; (c) el explorador tecnológico; (d) el combinador y (e) el creativo gestor, categorías que pueden utilizarse para la clasificación de stakeholders. **A esto se agregan arquetipos relacionados pero no pertenecientes al sector creativo**: (a) académico, (b) empresario no creativo y (c) experto STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics). Respecto de este último arquetipo, el CRT+IC complementará su mirada sobre la base teórica de un **crossover** entre STEM y Arte, un arquetipo que combina elementos creativos con elementos

científico-tecnológicos, incorporado en el **concepto de STEAM** (Science, Technology, Engineering, Arts & Mathematics).

El mapeo de stakeholders se realizará fundamentalmente en función de la **matriz de poder/interés**, sin perjuicio de otras metodologías que resulten convenientes. Para ello, el Plan de Vinculación considerará la realizar un ejercicio de identificación de clientes principales, potenciales socios y otros actores relevantes, incluyendo emprendedores, empresas y profesionales del sector creativo, institutos profesionales y centros de formación, gobiernos locales y agencias de desarrollo territorial, entre otros actores nacionales a internacionales, que deberán ser priorizados y ubicados en los cuadrantes correspondientes de la matriz.

El Plan de Vinculación deberá esbozar un **modelo de compromiso de stakeholders**, que considere todas las formas de relacionamiento que sean relevantes para el CRT+IC, incluyendo las aproximaciones unidireccionales, las alianzas de responsabilidad y rendición de cuentas compartida, la participación y compromiso, lo procesos de consulta e involucramiento sin responsabilidad, así como las comunicaciones bidireccionales, tanto "push" (abiertas para todos) como "pull" (para stakeholders específicos).

Esta parte de la estrategia será consistente con el Plan de Comunicaciones del CRT+IC, que establecerá un **mecanismo permanente de retroalimentación de stakeholders** que también estará a cargo de la Unidad de Vinculación y será intensivo en el uso de TICs y las redes sociales y favoreciendo el desarrollo de contenidos audiovisuales interactivos.

El mecanismo de retroalimentación permanente del CRT+IC, si se estima conveniente, podrá incorporar una **encuesta periódica a stakeholders en industrias creativas,** de carácter anual, bianual o trianual, que darán lugar a un informe público y las correspondientes estrategias de difusión y devolución a los distintos actores que participen. La encuesta alimentará a su vez las decisiones del Directorio y del Consejo Estratégico, así como la gestión de la Dirección ejecutiva y sus distintas unidades. Esta encuesta o cualquier otra actividad de investigación social será diseñada, coordinada y ejecutada por la Unidad de Vigilancia, que contará con las capacidades para ello.

3.2 GESTIÓN DE REPORTES Y TRANSPARENCIA ACTIVA

Además de la gestión de procesos de evaluación, seguimiento y mejora continua, la Unidad de Administración y Finanzas deberá mantener, en una trabajo conjunto y articulado con la Unidad de Vinculación, una serie de iniciativas de reporting y transparencia activa, incluyendo los siguiente elementos, sin perjuicio de la incorporación de nuevos mecanismos:

a. **Cuenta Pública Anual:** el CRT+IC realizará una cuenta pública participativa bajo el modelo de transparencia indicado en la Ley N°20.500 de Participación Ciudadana, donde se reportará por escrito, oral y audiovisualmente el quehacer anual y la consecución de objetivos de cada fase correspondiente, así como los desafíos del Centro, a los distintos stakeholders.

b. **Sitio web institucional actualizado:** El CRT+IC mantendrá la totalidad de la información institucional disponible, accesible, actualizada y oportuna en el sitio web del Centro, desde una perspectiva de transparencia activa.

3.3 SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, MONITOREO Y EVALUACIÓN ENFOCADO EN LA MEJORA CONTINUA

El **Centro para la Revolución Tecnológica en Industrias Creativas** operará en todo momento de su desarrollo y gestión sobre la base de un **Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad, Monitoreo y Evaluación enfocado en la Mejora Contínua** de todos sus procesos y componentes.

Organizacionalmente, esta función será localizada en la **Unidad de Administración y Finanzas**, que además de estar encargada de realizar el seguimiento de objetivos y actividades por medio de una **Estrategia de Monitoreo del Plan de Desarrollo Institucional del Centro**, será también la unidad encargada del **Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad, Monitoreo y Evaluación enfocado en la Mejora Contínua** del Centro.

Sin perjuicio de modificaciones que puedan surgir en la formulación definitiva, las siguientes serán las funciones que la **Unidad de Administración y Finanzas deberá cumplir** en Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad:

- Proponer y aplicar el Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad, Monitoreo y Evaluación enfocado en la Mejora Contínua, cautelando su funcionamiento
- Promover el cumplimiento de la Estrategia Monitoreo del Plan de Desarrollo Institucional del Centro.
- Definir el Plan Operativo de la Unidad y cautelar su cumplimiento
- Promover la cultura de mejoramiento continuo y la autoevaluación, apoyando los procesos de aseguramiento de calidad
- Dirigir los procesos de acreditación o certificación de las áreas que el Centro defina, a nivel nacional o internacional
- Controlar el cumplimiento de las estrategias y planes de mejora comprometidos en todas las unidades de CRT+IC
- Establecer instancias de orientación y capacitación permanente sobre aseguramiento de calidad, gestión de procesos y acreditación.
- Comunicar a los organismos oficiales la iniciación de procesos de auto-evaluación, certificación y acreditación.
- Recepcionar, controlar y efectuar el seguimiento y distribución de los documentos e información en materia de aseguramiento de la calidad
- Coordinar la elaboración de informes y formularios, así como, la entrega de las observaciones a los informes de los organismos evaluadores.
- Otras que sean necesarias para la gestión adecuada del Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad.

Habrá dos instancias para asistir a la gobernanza del Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad, Monitoreo y Evaluación enfocado en la Mejora Contínua:

a. **Un Comité Interno de Aseguramiento de la Calidad** que se reunirá semestralmente, conformado por el Director Ejecutivo y tres jefaturas de Unidades Estratégicas o de Apoyo (rotativas anualmente) y tres profesionales de distintas unidades

b. **Una Comisión Asesora de Aseguramiento de la Calidad**, constituida por miembros del Comité Estratégico Asesor (CEA), que deberá monitorear y asesorar permanentemente al Directorio en estas materias.

El **Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad, Monitoreo y Evaluación** enfocado en la Mejora Continua del CRT+IC que contará con dos macro-procesos centrales:

a. **Aseguramiento Interno de la Calidad**, que corresponde al conjunto articulado de mecanismos e instrumentos que el **CRT+IC** dispondrá para retroalimentar su propio quehacer.

b. **Verificación Externa de la Calidad**, que dice relación con los procesos externos a los que se someterá el Centro para evaluar y corroborar la calidad de sus procesos.

El Sistema utilizará un **Modelo de Gestión de la Calidad** basado en el Ciclo **PDCA** (del inglés Plan-Do-Check-Act) o **PHVA** (de la traducción oficial al español como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), también conocido como Ciclo de Deming-Shewhart (Tague, 2005). El modelo PDCA es aquel que ha acumulado más evidencia a su favor en las últimas décadas y está a la base de los más importantes sistemas de estándares internacionales, incluyendo los de la norma ISO 9001: 2015 y otros marcos de aseguramiento de la calidad organizacional de nivel global.

El Sistema Integral de Calidad del CRT+C adhiere a los siete **Principios de Gestión de la Calidad** (Quality Management Principles QPM-ISO 9001:2015):

- QMP 1 – **Customer focus:** Foco en la satisfacción de las necesidades de los clientes y exceder sus expectativas, generando confianza y las oportunidades necesarias para el éxito.
- QMP 2 – **Leadership:** Estableciendo la unidad de propósitos de la organización y la orientación para comprometer a las personas con el cumplimiento de objetivos y con la calidad.
- QMP 3 – **Engagement of people:** Involucramiento, habilitación, empoderamiento y compromiso de personas más competentes para fortalecer las capacidades organizacionales para crear valor.

- QMP 4 – **Process approach:** Diseño e implementación de procesos interrelacionados consistentes y predecibles en un sistema coherente para incrementar la eficiencia y efectividad.
- QMP 5 – **Improvement:** Orientación permanente a la mejora continua del desempeño en todo los niveles de la organización, para anticiparse a los cambios y reaccionar adecuadamente, creando nuevas oportunidades para mejorar.
- QMP 6 – **Evidence-based decision making:** Fundamentación de las acciones y decisiones sobre la base de hechos, evidencia, información y datos adecuadamente validados para que produzcan los resultados esperados.
- QMP 7 – **Relationship management:** Gestión de las relaciones con todas las partes interesadas, internas y externas, para optimizarlas, favorecer las sinergias y maximizar el impacto en el desempeño.

El aseguramiento de la calidad no es un proceso que pueda imponerse "desde arriba" sino que requiere la participación activa de todas las unidades y personas involucradas en procesos de la organización. Es por eso que el sistema integral contará con **mecanismos de participación de stakeholders internos y externos** en los distintos componentes del Aseguramiento de la Calidad, lo cual será parte integral de la **Estrategia fidelización de Stakeholders que se enmarca dentro del punto 5** (Cultura Institucional. Patrón de Comportamiento) de la **Estrategia de Implementación**, necesaria para facilitar la gobernanza del CRT+IC en el largo plazo.

Los componentes fundamentales de la Estrategia de Aseguramiento de la Calidad son los siguientes y en todos se contemplará la participación de stakeholders:

a. **Control de la Calidad**, que dice relación con el establecimiento de estándares con umbrales de cumplimiento de condiciones y criterios de calidad monitoreados y supervisados de manera permanente.

b. **Evaluación de la Calidad**, que dice relación con los procesos de autoobservación y observación externa del cumplimiento de los criterios.

c. **Mejoramiento Continuo**, que se refiere a la promoción de una cultura organizacional de retroalimentación y mejora continua de cada uno de los procesos organizacionales.

4. MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1. **FUNDACIÓN:** La Fundación establece que se podrá realizar actividades económicas que se relacionen con su objeto; asimismo, podrá invertir sus recursos de la manera que decidan sus órganos de administración. Las rentas que perciba de esas actividades sólo deberán destinarse a los fines de la Fundación o a incrementar su patrimonio.

2. **FINES OBJETIVOS: Para asegurar estos fines, se ha indicado que** los recursos que formen parte del patrimonio de la entidad serán aplicados a los fines fundacionales, conforme a las siguientes reglas:

i) Disponiéndose para la persecución del objeto propio de la Fundación;

ii) Priorizando la identificación de necesidades y de oportunidades, dentro del estado de la tecnología y del estado del arte, a través de las diversas industrias que componen el quehacer humano nacional;

iii) Usando los resultados de sus análisis del estado de la tecnología y del arte, para así disponer de sus recursos, de tal manera de perseguir en forma directa todas y cada una de las oportunidades, alianzas, convenios, acuerdos y pactos que correspondan, todas y cada una de las entidades, agencias, agentes, personas, y demás actores relevantes de las industrias, tanto nacionales como internacionales, para así obtener o generar aquellas instancias debidas y beneficiosas de articulación, las cuales propendan a identificar aún mayores necesidades, oportunidades, y soluciones, conocidas o por conocer, y que de otro modo no serían evidentes para la Fundación, en el estado de la tecnología y del arte;

iv) Disponiendo los recursos, a consecuencia de lo anterior, para la solución de todo tipo de carencias, falencias y necesidades de innovación en las distintas industrias, ya identificadas en forma directa, o por medio de la articulación con terceros;

v) Priorizando luego, en el uso y disposición de los recursos, el desarrollo directo y el apoyo al desarrollo externo, de todo tipo de estudios, análisis, proyectos, tecnologías, soluciones y otros relacionados, con especial énfasis en aquellos que posean una capacidad actual o al menos potencial de autosustentación

comercial, y de un alcance global, tanto a nivel territorial o geográfico, como social y cultural;

vi) Velando siempre por la regularización, la organización, la protección y el resguardo, de la propiedad intelectual e industrial resultante de la persecución de este objeto fundacional, entendiendo en todo momento que ellos son elementos principales de valor en los distintos proyectos desarrollados, apoyados o impulsados;

vii) Buscando así siempre resolver las brechas de conocimiento, capacitación, valorización de la propiedad intelectual e industrial, y otros aspectos similares, en miras al desarrollo adecuado y completo de cada proyecto, en todo ámbito;

ix) Finalmente, y con esta finalidad, los recursos serán destinados a resolver necesidades, brechas o problemáticas de todo tipo en los distintos proyectos abordados, que impidan o dificulten la adquisición, explotación, enajenación, y transferencia en general, de herramientas, conocimientos, capacidades, tecnologías, soluciones, u otros; entendidos como necesarios para el sano intercambio de medios tecnológicos, sea tanto para la obtención de estos para desarrollo de nuevas tecnologías propias, como para la puesta a disposición de terceros de estos medios para el desarrollo por su parte de nueva tecnología.

4.1 ESTRUCTURA DE RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO

Como ente administrador de la Fundación, el Directorio deberá y gozará:

De las más amplias atribuciones, entendiéndose que tiene todas las facultades que sean necesarias para el cumplimiento de sus finalidades, y sin que la enumeración sea taxativa, podrá: comprar, vender y permutar bienes raíces, bienes muebles y valores inmobiliarios, darlos y tomarlos en arrendamiento; constituir, otorgar, aceptar y posponer hipotecas, prendas, garantías y prohibiciones; otorgar cancelaciones y recibos; percibir; celebrar contratos de trabajo, fijar sus condiciones y ponerles término; celebrar contratos de cuentas corrientes y mutuo y de cuentas corrientes bancarias y mercantiles; abrir y cerrar cuentas corrientes, de depósito, de ahorro y de crédito y girar sobre ellas; retirar talonarios y aprobar saldos; endosar, cancelar, protestar cheques y reconocer saldos; contratar, alzar y posponer prendas; girar, aceptar, avalar,

descontar, prorrogar y protestar letras de cambio, libranzas y pagarés y cualquiera otro documento bancario o mercantil; conferir mandatos especiales para asuntos determinados y revocarlos; contratar seguros; pagar las primas, aprobar liquidaciones de los siniestros y percibir el valor de las pólizas; firmar, endosar y cancelar pólizas; delegar en el Presidente, en uno o más directores, o en una persona ajena a la institución, sólo las atribuciones necesarias para ejecutar las medidas económicas que se acuerden y las que requiera la organización administrativa interna de la institución; estipular en cada contrato que celebre, precio, plazo y condiciones que juzgue conveniente; anular, rescindir, resolver, revocar y terminar dichos contratos; poner término a los contratos vigentes por resolución, desahucio o cualquiera otra forma; contratar créditos con fines sociales; presentar y firmar registros de importación y exportación, donar y aceptar donaciones, legados y herencias con beneficio de inventario, concurrir a la constitución y fundación de Asociaciones o Fundaciones sin fines de lucro, o asociarse a las ya existentes; y, en general, ejecutar todos aquellos actos que tiendan a la buena administración de la Fundación.

Por lo que podrá resolver todos los mecanismos y formas de resolución de conflictos respecto a el giro o camino que llevará la Fundación respecto a el objetivo indicado por los fundadores.

4.2 FÓRMULAS DE RESOLUCIÓN

a. **Acuerdos por Mayoría.**

   Destinado al sometimiento a votación de los miembros del Directorio, Entendiéndose por tal al Porcentaje de votación correspondiente a la mitad más uno de los integrantes del Directorio. No se han establecido mayorías más altas para asuntos específicos.

b. **Buena Fe.**

   Toda actuación deberá ser ejercida conforme criterios de razonabilidad y buena fe. Siempre se intentará una solución amistosa a cualquier conflicto que se suscite, debiendo establecerse procedimientos expeditos que apunten a tal objetivo y sólo como último recurso acudir al método de solución del arbitraje, luego de agotadas todas las instancias posibles de solución razonable y amistosa.

c. **Arbitraje.**

Frente a cualquier dificultad o controversia que se produzca y luego de haber agotado las instancias de solución amistosa, los Directores mantendrán oportunamente una reunión a la que asistirán personas con poder para adoptar decisiones respecto del conflicto, para tratar de negociar de buena fe. Dichas reuniones, en caso alguno, invalidarán o reducirán las obligaciones y responsabilidades pretendidas ni serán consideradas como una renuncia por una parte a cualquier derecho, acción o recurso al que esa parte tendría derecho de otra manera.

En el evento que transcurridos 10 días hábiles contados desde la realización de la reunión señalada, no se hubiere solucionado el conflicto, el asunto se someterá al siguiente procedimiento: La controversia será sometida a mediación de un tercero designado de común acuerdo por las partes.

En caso de que la mediación no prospere, la dificultad o controversia se resolverá mediante Arbitraje conforme al Reglamento pertinente del Centro de Arbitrajes y Mediación Región Metropolitana de la Cámara Regional de Comercio y la Producción de Santiago A.G. el cual consta en la escritura pública otorgada al efecto, y sus modificaciones posteriores y que es conocido y aceptado por los contratantes y que se entiende forma parte integrante de este contrato.

El Directorio confiere poder especial irrevocable a la Cámara Regional del Comercio y la Producción Santiago A .G., para que, a solicitud de cualquiera de ellas, designe al árbitro mixto de entre los integrantes del cuerpo arbitral del Centro de Arbitrajes y Mediaciones antes referido.

En contra de las resoluciones del árbitro mixto sólo procederá el recurso de queja, renunciando las partes a cualquier otro recurso legal al efecto

El árbitro queda especialmente facultado para resolver todo asunto relacionado con su competencia y/o jurisdicción. El lugar en que se substanciará el proceso de arbitraje será la ciudad y comuna de Santiago.

Se entenderá por árbitro mixto el arbitrador en cuanto al procedimiento y de derecho en cuanto al fallo y/o resolución del asunto sometido a su conocimiento.-

5. CIERRE

Los acuerdos planteados en este documento son fruto de un proceso extendido por la pandemia y profundizado por la convicción que un futuro sin el conocimiento creativo, no será un futuro coherente con el imaginario de una sociedad justa y desarrollada.

Es por eso que nuestra estructura de principios rectores se basa en elementos como la ética, la confianza, la colaboración,de la identidad y la calidad, entre otros valores, esto puesto consideramos que toda acción desarrollada por el CRT+IC debe estar teñida por estos valores, y por consiguiente, cualquier conflicto entre partes ha de permitir primero el grado de alineamiento de cada parte respecto a estos principios.

Este es y será el mecanismo sobre el cual se tomarán decisiones, las que se basan principalmente en el respeto, y que promoverán siempre una visión transformadora a nivel país.