

# Informe Final

---

## Resumen Ejecutivo

Consultoría para desarrollar una metodología que incorpore a los actores claves de la sociedad civil en las gobernanzas de los programas público-privados impulsados por CORFO

Diciembre 2023,  
Santiago de Chile

# El proceso de la consultoría

## Metodología

La "**Consultoría para desarrollar una metodología que incorpore a los actores claves de la sociedad civil en las gobernanzas de los programas público-privados impulsados por CORFO**" realizada desde junio hasta diciembre de 2023. culminó en la creación de una Guía Metodológica detallada, complementada por un Kit de herramientas prácticas. Estos recursos fueron diseñados para enriquecer los programas, para lo cual se realizó un proceso de formación integral a los equipos involucrados, asegurando así su correcta y eficaz implementación.

La metodología de investigación aplicada en este estudio incluyó un análisis detallado de literatura, que no solo se centró en el desarrollo conceptual, sino que también abarcó una gama de estudios de casos tanto nacionales como internacionales. En paralelo, se llevó a cabo una amplia recolección de información primaria. Esto incluyó entrevistas en profundidad con figuras clave vinculadas a los estudios de caso, así como con actores relevantes de CORFO. Además, se realizaron entrevistas con los gerentes de los programas Transforma, así como con organizaciones de la sociedad civil que participan en las gobernanzas de estos programas. El estudio también se enriqueció con la realización de talleres grupales de trabajo y capacitación, que involucraron a equipos técnicos, gerentes de programas y otros miembros de la institución, proporcionando un espacio para el intercambio de ideas y el aprendizaje conjunto. Por último, el proceso complementó la implementación de dos encuestas dirigidas específicamente a los equipos de los programas, así como encuestas de retroalimentación que se realizaron durante las sesiones de capacitación y talleres.

## Marco Conceptual

De acuerdo con la literatura, la sociedad civil es un componente esencial de la democracia y está constituida por individuos, organizaciones y grupos que operan más allá del gobierno y las empresas privadas. Luego, la Ley 20500 en Chile establece un marco regulatorio para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) definiéndolas organizaciones de interés público, sin fines de lucro cuya finalidad es la promoción del interés general, en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera o cualquiera otra de bien común. En el marco de los Programas Transforma, este concepto ha transitado desde "comunidades", comprendidas como los entramados sociales que componen el contexto de cada programa, luego "sociedad civil" y, finalmente "organizaciones de la sociedad civil". En el presente estudio se evidenció que las OSC de los programas Transforma aunque involucra a las OSC, abarca un segmento más amplio. En este contexto, se define la cuarta hélice como: "**Individuos, organizaciones y grupos que actúan sin fines de lucro, fuera del ámbito del gobierno y las empresas privadas. Representan a la comunidad, ciudadanía y usuarios finales de los programas incluyendo fundaciones, ONG, OSC, gremios no empresariales, líderes locales, usuarios, beneficiarios y otros miembros de la comunidad**".

La gobernanza, por su parte, se entiende como una respuesta a la creciente interdependencia social, buscando aumentar la legitimidad y eficacia de las decisiones. En los Programas Transforma, la gobernanza se define como: "**Una estructura dinámica, creada para consensuar y unificar visiones sobre desafíos u oportunidades planteadas en torno a un sector y territorio. Para ello, la**

***gobernanza buscará en forma constante, por una parte, el involucramiento de actores claves en el proceso de toma de decisiones sobre la manera de abordar estos desafíos u oportunidades y por otra, la objetividad y transparencia de dicho proceso.***” Dicha estructura de gobernanza se basa en el principio de la "Cuádruple Hélice"; es decir, está compuesta por la academia, el sector público, el sector privado y la comunidad o sociedad civil.

La activa inclusión de diversos actores en los Programas Transforma es esencial para que éstos sean efectivos en promover un desarrollo sostenible integral. Esta participación impulsa la creación de capital social y fomenta la confianza, aspectos fundamentales para resolver fallas de coordinación y de mercado. A su vez, permite el surgimiento de soluciones innovadoras, sostenibles y adaptadas a los desafíos sociales y tecnológicos actuales, impulsando la innovación, y la creación de valor compartido, aspectos cruciales para una gestión efectiva y una sociedad más equitativa.

La diversidad de intereses y su efectiva representación son esenciales para diseñar y gestionar políticas y estrategias capaces de diversificar y sofisticar la matriz productiva de manera sostenible e inclusiva y con ello contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

## Principales Conclusiones

El estudio de diagnóstico, además de la revisión de literatura especializada y documentación interna, se nutrió de tres perspectivas distintas acerca de la participación de la sociedad civil en los programas Transforma: la mirada de los actores relevantes de CORFO, equipo de los programas Transforma y Sociedad civil participante de las gobernanzas. El proceso de investigación y análisis permitió identificar conceptos clave que no solo han delineado las principales conclusiones del estudio, sino que también han servido como pilares en el diseño de la Guía Metodológica y el Kit de Herramientas.

### **El camino hacia la sostenibilidad**

El concepto de sostenibilidad es uno de los fundamentos centrales para la integración de la sociedad civil en los programas Transforma. Este concepto subraya la importancia de considerar cuestiones económicas, sociales y ambientales, a menudo impulsadas por organizaciones de la sociedad civil en diferentes territorios. La inclusión de estos actores en los programas no solo aporta una visión más amplia y transversal, sino que también resulta esencial para el desarrollo empresarial y sectorial, alineándolo con las demandas y expectativas sociales contemporáneas.

Existe un consenso generalizado sobre el papel crucial que desempeña la sociedad civil en la sostenibilidad de las gobernanzas. Sin embargo, esta inclusión no está exenta de aprehensiones y desafíos. Una preocupación común entre los gerentes de los programas es la posibilidad de que la presencia de actores potencialmente disruptivos pueda generar tensiones internas y, por ende, debilitar la gobernanza existente.

Ante este escenario, la Guía Metodológica fue cuidadosamente diseñada para permitir a los programas diagnosticar cuáles aspectos de la sostenibilidad son sus necesidades principales. La guía enfatiza la importancia de informar y alinear expectativas desde el inicio de cualquier colaboración. Asimismo, propone un sistema que permite focalizar a los distintos grupos de interés y clasificarlos según el tipo y alcance de comunicación requerido. Aquellos actores que se integren en la gobernanza deben ser aquellos con quienes sea posible construir un vínculo recíproco basado en expectativas alineadas.

Este enfoque busca equilibrar la inclusión efectiva de la sociedad civil con la gestión de posibles tensiones, asegurando que la sostenibilidad sea un objetivo alcanzable y realista en el contexto de los programas Transforma de CORFO.

### **Las Necesidades que justifican la integración la integración de la sociedad civil**

En el análisis de las razones que hacen necesaria la integración de la sociedad civil en los programas Transforma de CORFO, la legitimidad, colaboración, pertinencia, innovación y efectividad aparecen como las principales contribuciones de la sociedad civil.

En los discursos de los actores relevantes de CORFO y de los miembros de los programas se desprenden una serie de beneficios que trae consigo la integración de la sociedad civil. Las organizaciones de la sociedad civil son vínculos con la realidad territorial o sectorial, pudiendo funcionar como un "cable a tierra" que ancla los programas en la realidad. De este modo, la sociedad

civil permite que los programas respondan de forma pertinente a las condiciones y exigencias específicas de su contexto económico y social.

Por otro lado, estas organizaciones pueden aportar con su legitimidad social, dando credibilidad al programa al interior del ecosistema en el que se inserta. También pueden aportar con nuevas perspectivas propiciando la innovación o bien, ser actores clave para la consecución de las líneas de trabajo del programa.

Estos beneficios no sólo revelan la importancia de la inclusión por sus aportes al funcionamiento del programa, sino también una de las conclusiones fundamentales del estudio: la metodología para integrar a la sociedad civil debe ser flexible y adaptativa, capaz de moldearse a cada programa y contexto.

El diseño de la Guía Metodológica se centra en la identificación precisa de las necesidades específicas de cada programa, con el objetivo de maximizar los beneficios derivados de la integración de la sociedad civil. En el diseño de la metodología se identificaron doce necesidades específicas que responden a cinco grandes áreas:

**Legitimidad:** La legitimidad del programa es crucial para obtener la confianza y apoyo de todas las partes, incluida la sociedad civil. Cuando el programa es percibido como legítimo, sus acciones y decisiones son consideradas justas y adecuadas. Esto es especialmente relevante al incluir a la sociedad civil, ya que su participación será más activa y constructiva si confían en la autenticidad y transparencia del programa. Esto se asocia a la necesidad de poder desarrollar sus actividades y obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios.

**Colaboración:** La colaboración entre todos los actores, incluida la sociedad civil, tiene un impacto significativo en la creación de valor compartido y el fortalecimiento del capital social en la comunidad. Al trabajar juntos, se pueden identificar oportunidades para abordar desafíos locales de manera integral y sostenible. Con ello, conduce a un mayor sentido de pertenencia, unión y participación cívica, lo que en última instancia contribuye al desarrollo más sólido y equitativo del lugar. Esto se asocia a la necesidad de crear valor compartido.

**Pertinencia:** La pertinencia de las acciones del programa asegura que las intervenciones respondan a las necesidades reales de la comunidad y los beneficiarios. Cuando las acciones son pertinentes, se aumenta la probabilidad de lograr resultados significativos y duraderos. La inclusión de la sociedad civil en la identificación de necesidades y en la definición de objetivos garantiza que las soluciones propuestas sean relevantes y aborden los desafíos concretos que enfrenta la comunidad. Esto se asocia a las necesidades de adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, propiciar la descentralización y el empoderamiento local y diseñar su estrategia de trabajo.

**Innovación:** La innovación en el programa es crucial para abordar los desafíos de manera efectiva y sostenible. La sociedad civil aporta perspectivas frescas y creativas, lo que puede llevar a la generación de soluciones novedosas y más efectivas. La inclusión de la sociedad civil en la fase de innovación del programa garantiza que se exploren diferentes enfoques y se aproveche el conocimiento diverso para encontrar soluciones más sólidas. Esto se asocia a la necesidad de mejorar la gestión gracias a la innovación.

**Efectividad:** La efectividad en las acciones del programa es esencial para lograr resultados concretos y maximizar el impacto. Una implementación efectiva de la hoja de ruta permite avanzar en los objetivos del programa de manera eficiente y coordinada. La capacidad de adelantarse a contingencias y adaptarse a situaciones cambiantes es crucial para mantener el progreso en curso y mitigar posibles obstáculos. Evitar la duplicación de esfuerzos ahorra recursos y aumenta la eficiencia. Encontrar nuevos beneficiarios y aliados estratégicos expande el alcance y la influencia del programa, al tiempo que fortalece su base de apoyo y participación. Esto se asocia a las necesidades de implementar la hoja de ruta, adelantarse a contingencias, no duplicar esfuerzos, encontrar nuevos beneficiarios y encontrar aliados estratégicos de gestión.

## **El Desafío de la Representatividad**

El desafío de integrar a la Sociedad civil importa un desafío crucial para que esta contribuya efectivamente: la capacidad de dichas organizaciones para efectivamente representar los intereses de la sociedad. Este desafío, reconocido como complejo pero esencial para el éxito de los programas, aborda la dificultad de seleccionar a los participantes más adecuados para representar los diversos intereses de la sociedad civil.

Durante las entrevistas, se resaltó la importancia de elegir actores de la sociedad civil que estén abiertos al diálogo y comprometidos con el proceso. En programas de carácter regional, se enfatizó la necesidad de incluir actores profundamente arraigados en el territorio, lo que supone un reto adicional dada la diversidad y multiplicidad de intereses y demandas en sociedades altamente subdivididas. El diagnóstico reveló que los equipos a menudo enfrentan dificultades al seleccionar a los actores que consideran relevantes para participar en las gobernanzas. Esta selección se vuelve especialmente compleja en el contexto actual, caracterizado por la coexistencia de múltiples intereses y demandas en la sociedad.

Conscientes de este desafío, la Guía Metodológica pone un énfasis considerable en el proceso de mapeo de actores. Una etapa completa de la guía se dedica específicamente a técnicas para identificar actores de interés, mapearlos en su territorio y priorizarlos según características de impacto e influencia. Este enfoque busca equipar a los equipos con las herramientas y capacidades necesarias para procesar su entorno, identificar a los actores pertinentes y lograr una representatividad efectiva que se alinee con las necesidades, objetivos e intereses relevantes de los programas.

## **La Diversidad en las Formas de Participación**

Las encuestas realizadas a gerentes y miembros de los equipos revelan que, aunque muchos programas ya cuentan con alguna forma de participación de la sociedad civil, existe una amplia gama de métodos y enfoques en esta participación. Se observa que casi todos los programas disponen de medios para la difusión de información, actividades de sensibilización o consulta, y espacios de trabajo conjunto con la sociedad civil. Además, más de la mitad de los programas incluyen a la sociedad civil en sus comités ejecutivos o en órganos consultivos, y casi todos interactúan con ella, aunque sea fuera del marco de la gobernanza formal.

Este enfoque refleja la comprensión de que las formas de participación son múltiples y su elección depende tanto de la realidad del programa como de los objetivos de la participación. Lo anterior,

también se ve reflejado en los discursos de los actores relevantes de CORFO, quienes consideran crucial la existencia de múltiples canales de participación, adaptándolos a la realidad y objetivos del programa. La integración de la sociedad civil en la gobernanza, incluso en un nivel amplio, fue considerada relevante para trabajar de manera conjunta y generar sinergias positivas que beneficien al programa de manera sostenida.

Por lo tanto, las formas de participación en los programas Transforma de CORFO se enriquecen significativamente al salir de la lógica “dentro y fuera de la gobernanza” y comenzar a considerar la estructuración de la participación en varios niveles. La Guía Metodológica estructura esto en cuatro niveles: el primero es el nivel de *información*, que se centra en la comunicación transparente y eficaz de datos relevantes sobre los programas a la sociedad civil, luego el nivel de *sensibilización* busca incrementar la conciencia y el entendimiento entre los miembros de la sociedad civil respecto a temas relevantes, luego la *consulta* representa un grado más avanzado de participación, donde se busca la opinión y retroalimentación activa de la sociedad civil y finalmente la *colaboración*, donde la sociedad civil se involucra directamente en la toma de decisiones, planificación y ejecución de los programas.

Adicionalmente, respecto de hallazgo de las actuales formas de participación invisibilizadas, se subraya la necesidad de sistematizar, registrar y enfocar los esfuerzos de inclusión ya iniciados por algunos programas. La Guía Metodológica contiene una propuesta para realizar un seguimiento y monitoreo efectivo de esta integración.

Finalmente, la guía reconoce que, aunque las formas de inclusión deben ser flexibles y adaptativas, también deben apuntar a integrarse de manera constante en las gobernanzas. Por ello, las estrategias de integración deben construir gradualmente las condiciones para que la participación adquiera un carácter permanente. La metodología propuesta incorpora una visión gradual que avanza según metas concretas y se complementa con un anexo de herramientas e instancias que incluyen guías y buenas prácticas para diversos tipos de participación.

### **Condiciones Habilitantes para el diálogo y la lógica del mutuo beneficio**

Tanto en actores relevantes de CORFO como dentro de los equipos de los programas, existe una preocupación acerca de cómo atraer y mantener a los actores de la sociedad civil dentro de la gobernanza de los programas. Por otro lado, existen preocupaciones como la posibilidad de que los programas se conviertan en espacios para reclamos específicos de la sociedad civil que el programa no puede resolver y, lo anterior, se traduzca en una deserción de la participación.

De los discursos de las organizaciones de la sociedad civil, se desprende que ellas optan por participar en programas gubernamentales o sectoriales por diversas razones, siendo una de las más significativas la búsqueda de sinergias que apoyen sus objetivos y beneficien sus territorios o sectores, enfatizando la importancia de establecer una relación de mutuo beneficio. Para ellos, la participación en la gobernanza de los programas Transforma no solo ofrece oportunidades para generar redes importantes, sino que también otorga legitimidad y reconocimiento, especialmente a organizaciones más pequeñas.

Para lograr una participación efectiva, es crucial que los participantes de la sociedad civil estén bien informados sobre el programa, sus trabajos y alcances. Esto facilita la alineación de expectativas y

clarifica las áreas de colaboración potencial. La comunicación y el intercambio de información son elementos clave en este proceso, ayudando a evitar malentendidos y a establecer los límites y posibilidades de la colaboración.

Desde la perspectiva de las organizaciones, esta participación en los programas aporta beneficios significativos como la prevención de duplicación de esfuerzos y en la capacidad de anticiparse a las políticas públicas. Cosas que deben ser previstas por el programa y visualizadas como beneficios para los actores a integrar. Y viceversa, esta interacción aporta credibilidad social al programa y proporciona información valiosa sobre temas específicos.

La Guía Metodológica aborda estas preocupaciones mediante anexos que ofrecen herramientas necesarias para habilitar la participación, con la guía de buenas prácticas para habilitar el diálogo, y otros instrumentos que aportan a generar condiciones propicias para un diálogo efectivo. Además, el proceso incluye una reflexión sobre las expectativas y metas de cada relación que establece el programa, ayudando a alinear las expectativas desde el principio. El sistema también permite focalizar a los distintos grupos y dividirlos según el tipo y alcance de la comunicación necesaria, asegurando que aquellos que participen en la gobernanza sean actores con los cuales sea posible construir un vínculo recíproco basado en expectativas alineadas.

## **Cierre**

Cada uno de estos conceptos aborda una dimensión crítica del proceso de integración: desde asegurar que los programas estén estrechamente vinculados con las realidades territoriales y sectoriales, hasta considerar la sostenibilidad como un pilar esencial, y reconocer la importancia de una representatividad adecuada de la sociedad civil. La diversidad en las formas de participación revela la necesidad de múltiples canales de inclusión, adaptados a los objetivos y realidades de cada programa. Por último, la lógica del mutuo beneficio y las condiciones habilitantes para un diálogo efectivo enfatizan la importancia de una relación colaborativa entre los programas y la sociedad civil.

Con la Guía Metodológica y el Kit de Herramientas desarrollados, los programas Transforma ahora cuentan con recursos esenciales para fortalecer sus gobernanzas, tanto desde el punto de vista de cohesión interna como de su representatividad y efectividad. Estas herramientas les permitirán desarrollar conocimientos e instalar capacidades en los equipos de trabajo, facilitando un proceso de mejora continua hacia gobernanzas de cuatro hélices más inclusivas y sostenibles. Esta metodología no solo ayuda a alinear las expectativas y a establecer relaciones de colaboración efectivas, sino que también permite a los programas adaptarse a las necesidades específicas de cada contexto, asegurando que cada iniciativa sea pertinente, eficaz y genere un impacto significativo.

En última instancia, estos conceptos y herramientas representan un paso adelante hacia la creación de un marco robusto y dinámico para la participación de la sociedad civil, uno que reconoce y valora la diversidad de perspectivas y experiencias, y que busca construir gobernanzas más resilientes, responsivas y adaptativas en el cambiante panorama social y económico actual.



## Equipo de trabajo



---

Álvaro García Mintz, 15.376.496-4



---

Teresa Lihn, 19.242.690-1



---

Álvaro García Hurtado, 6.371.310-4



---

Antonio Ortiz, 15.335.408-1



---

Flavia Moens de Hase, 19.322.934-4