



Guía base Operación Gobernanzas Programas Transforma

Actualización Marzo 2023

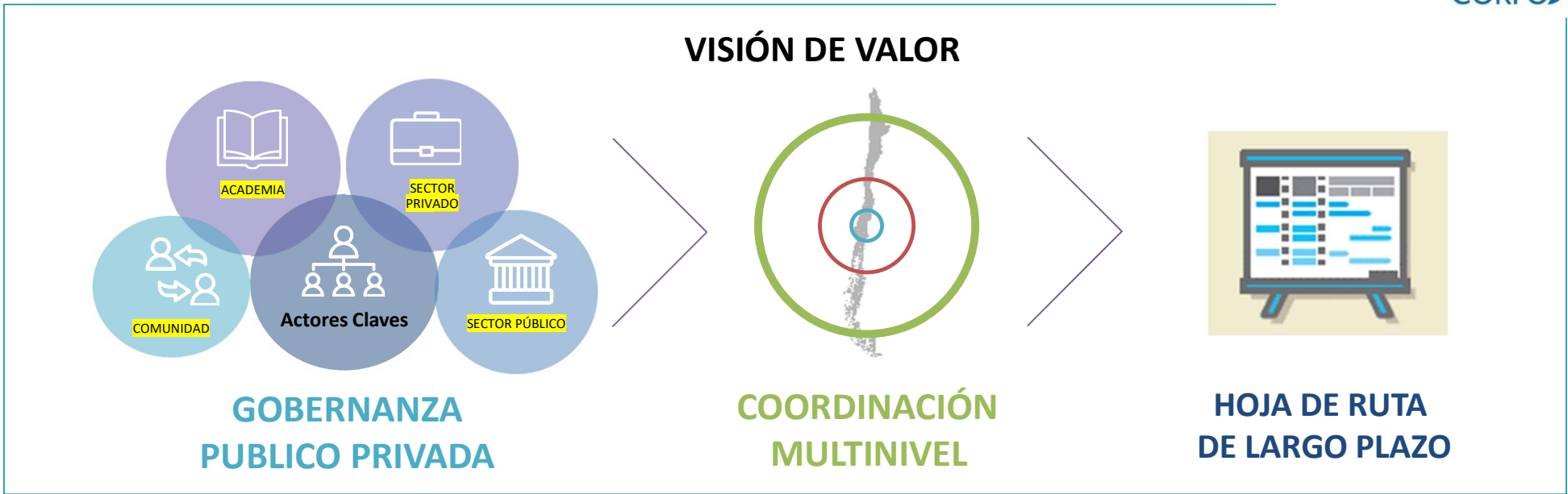
- Introducción
- Concepto y Componentes
- Estructura
- Elementos Mínimos
- Aspectos Normativos a considerar
- Roles, Funciones y Deberes
- Buenas Prácticas

Introducción



- La presente guía tiene como propósito acompañar y apoyar el proceso de conformación de una gobernanza multiactores. En ella, se encuentran los elementos esenciales para que cada programa pueda efectuar su propia “Guía de Gobernanza” de acuerdo a las diversas experiencias.
- Este documento es una invitación a regularizar el funcionamiento de las distintas instancias que conforman nuestras gobernanzas, potenciando así el carácter neutral y transparente que las caracteriza. Se espera que cada programa genere un documento consensuado con las “reglas del juego” y buenas prácticas que rigen a sus instancias de gobernanza. Esta guía se irá actualizando a través de sus propias sugerencias.
- Buena parte de los antecedentes utilizados en esta guía se basan en el reglamento de gobernanzas efectuado por los programas en el primer y segundo ciclo de implementación y las recomendaciones surgidas en la Encuesta Anual de Gobernanzas.

Elementos centrales de los Programas Transforma



Capital Social clave para generar inversión público y privada con alto impacto.

Involucramiento y consenso de actores claves en la constitución de la gobernanza que trabajará sobre el desafío/oportunidad planteada.

Capital Direccional

El desarrollo de una red colaborativa

Enfoque participativo entre las regiones/meso-regiones y el nivel central en torno a sectores y su alcance relacional (fertilización cruzada)

Orientación a la acción de largo plazo

Hoja de Ruta que permita dirigir en forma estratégica las acciones tendientes al cierre de brechas para alcanzar la visión compartida.

Etapas y Resultados Esperados según reglamento

Etapas

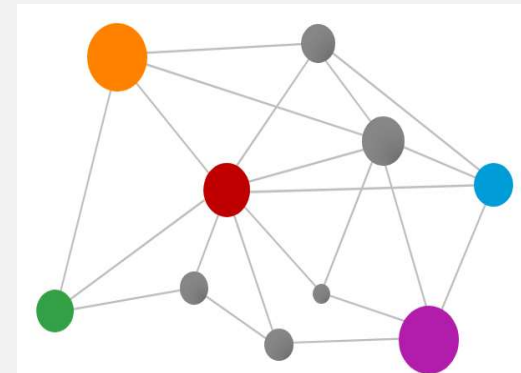


Resultados esperados

- 1**
Gobernanzas público – privadas operando.
- 2**
Confianza y capital social fortalecidos entre los actores del sector
- 3**
Diseño y Avance de Hoja de Ruta a través de proyectos o iniciativas ejecutados.
- 4**
Empresas desarrollan nuevos productos o servicios y/o acceden a nuevas redes y mercados.
- 5**
Apalancamiento público y privado en implementación de proyectos o iniciativas contenidas en la hoja de ruta.
- 6**
Modelo y estrategia de continuidad desarrollado.

Concepto y componentes

- Para la **OCDE** (Principios que rigen los Gobiernos Corporativos, 2015), una gobernanza debe estar concebida y estructurada con el fin de lograr los **objetivos** que se ha planteado cada organización de manera **efectiva, eficiente**, con estándares de transparencia e imparcialidad asegurando mecanismos que eviten conflictos de interés que puedan afectar a la organización.
- Deben asegurarse **políticas y procesos** que aseguren la transparencia y eficiencia en los procesos de toma de decisiones
- De acuerdo a la consultora Estratégica (expertos en acción colectiva) una gobernanza eficaz:
 - *Posee mecanismos que regulan su operación*
 - *Genera confianza en todos*
 - *Opera con autonomía e imparcialidad*
 - *Informa y habilita hacia acción y valor compartido*
 - *Escucha e intercomunica*
 - *Genera orientación estratégica dirigida a resultados*



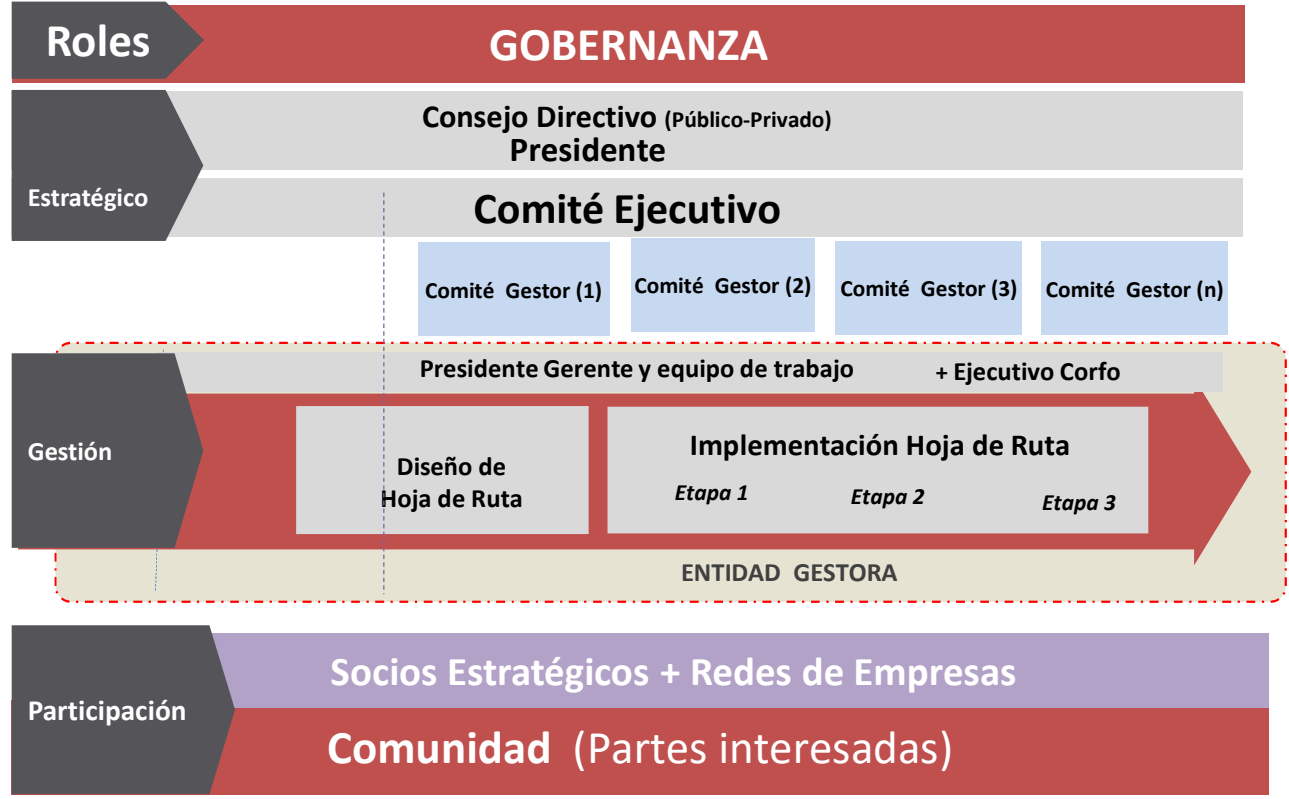
Concepto y componentes

Existen muchas definiciones de gobernanza, las cuales comparten algunos elementos comunes. Para efectos de los Programas “Transforma” entenderemos la Gobernanza de acuerdo a lo siguiente:

“La Gobernanza es una estructura dinámica, creada para consensuar y unificar visiones sobre desafíos u oportunidades planteadas en torno a un sector y/o plataforma habilitante en un 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”



Gobernanza: Estructura y roles



Ejemplos de comités gestores:

PEM Ruta Escénica Lagos y Volcanes
 CG de Consolidación de la Ruta
 CG de Promoción, comercialización y transformación digital

Transforma Turismo
 CG Protocolo de Covid 19 para empresas turísticas
 CG Nacional para el turismo de montaña

PER Arica Siempre Activa
 CG Habilitación del destino
 CG Tecnología para la industria Turística
 CG Capital Humano y Social

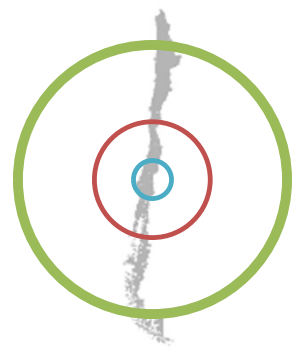
PER Fruticultura Sustentable, Valparaíso
 CG Innovación para manejo agronómico sustentable
 CG de capital social

PER HortiCrece – O'Higgins
 CG de agilización Normativa SAG

Per Mejillon de Chile –Los Lagos
 CG Mercados y Productos
 CG Ciencia y Tecnología

Se Santiago
 CG de Internacionalización
 CG de Medio Ambiente

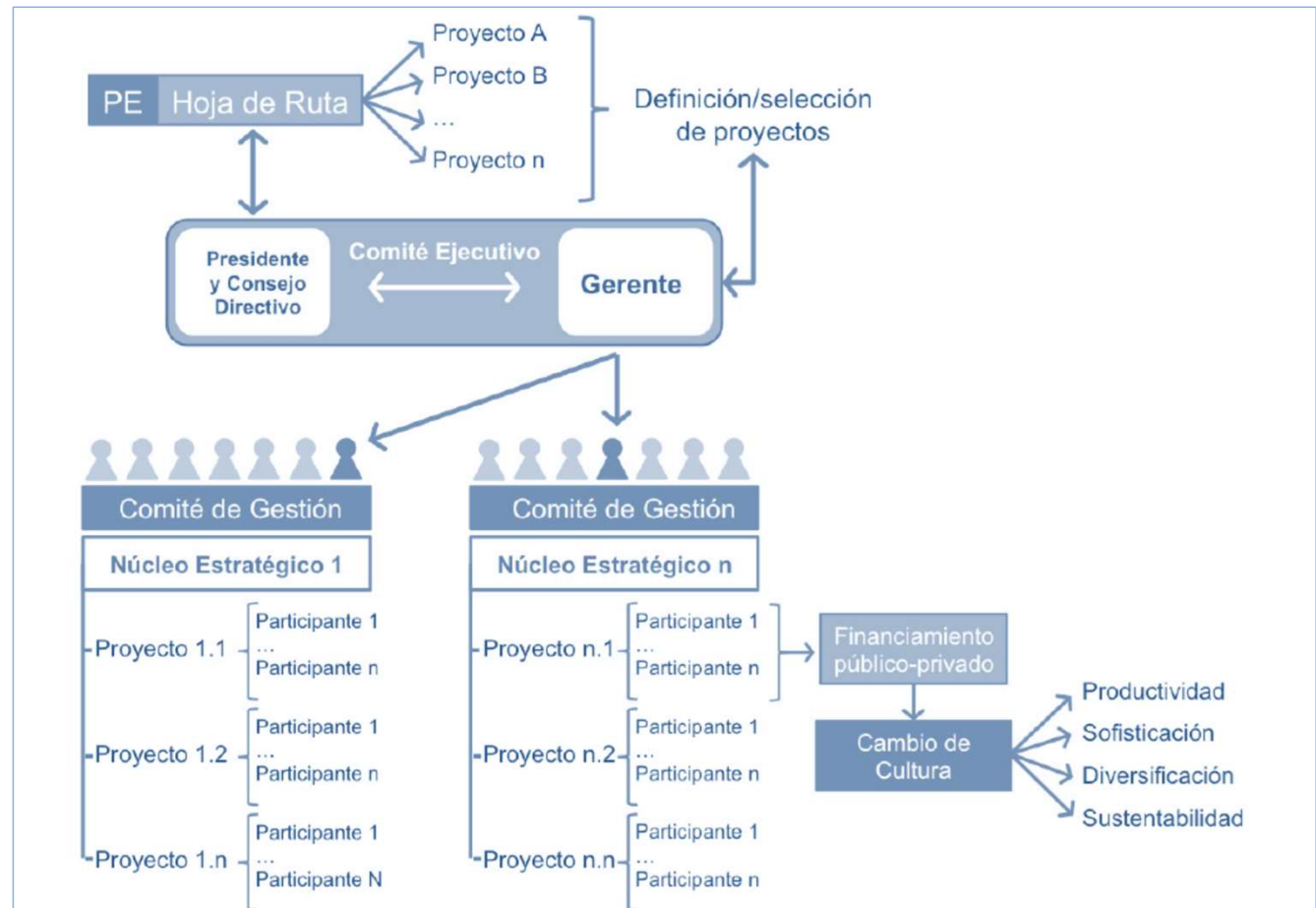
Valparaíso Creativo
 CG de Turismo Cultural y Creativo
 CG de Patrimonio Urbano



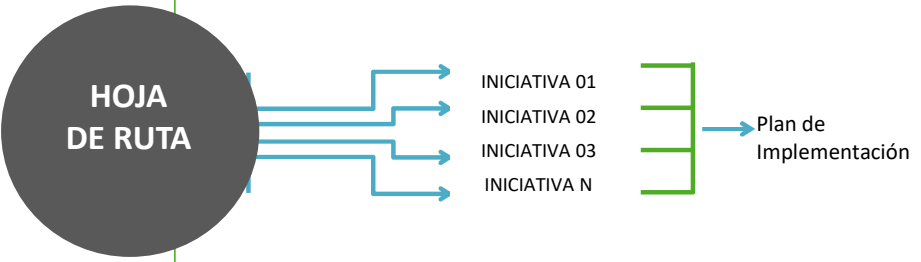
Estructura

El diseño inicial de la Gobernanza consideró la siguiente estructura basal, entendiendo que en su evolución puede sufrir modificaciones de acuerdo a los desafíos y contexto sectorial/territorial.

Por bases quien regula la creación de nuevos órganos o estructuras es el **Comité Ejecutivo**.

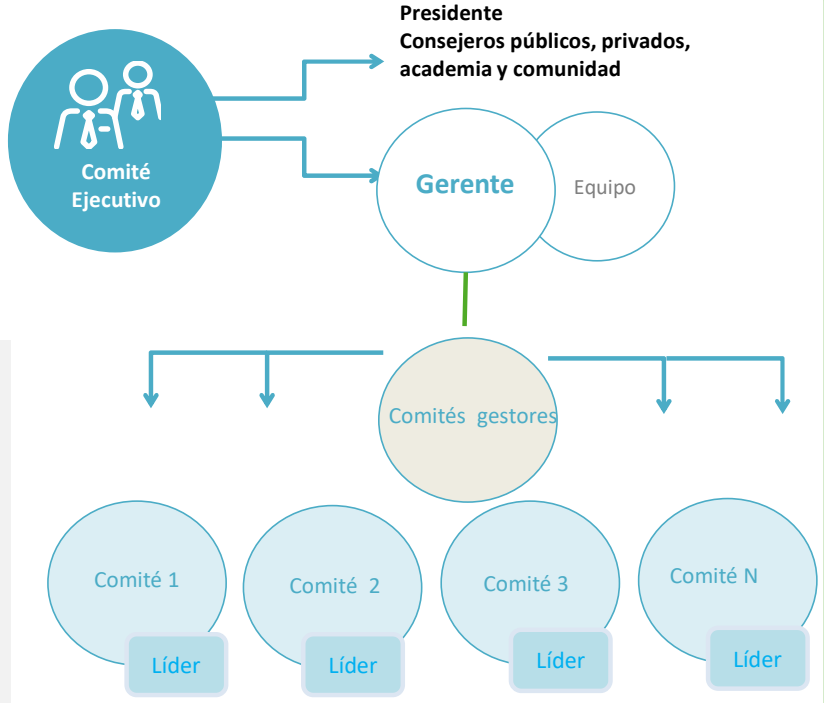


ESQUEMA DE TRABAJO



Etapa de Implementación
Consiste en desplegar los esfuerzos y coordinaciones para la implementación de la Hoja de Ruta a través de planes trianuales de trabajo hasta por 10 años.

En esta etapa se activan los **comités gestores** donde participan actores públicos y privados relacionados con las temáticas abordadas para ir avanzado en el cierre de brechas a través de la ejecución de las iniciativas de la HdR. Estos comités son generalmente temporales y se mantienen activos mientras se van implementando los proyectos. Una buena practica es que sean liderados por actores de la gobernanza o personas referentes de la temática.



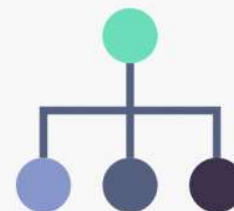
Concepto y componentes

Elementos Gobernanza:

- **Cuádruple Hélice:** Conformada por actores pertenecientes al mundo público, privado, academia y la comunidad.
- **Coordinación multi-nivel:** entre las regiones/meso-regiones y el nivel central en torno a sectores/plataformas habilitantes a priorizar.
- **Enfoque participativo:** participación de actores relevantes en la gobernanza que permitan asegurar la sostenibilidad del programa en el futuro.
- **Compromisos del sector privado** (financieros y no financieros)
- **Frutos y acciones tempranas** significativas y apropiables por los privados
- **Fertilización cruzada** con otros sectores

Las principales instancias de representación de la gobernanza son:

- Consejo Directivo
- Comité Ejecutivo
- Comités Gestores
- Gerente y Equipo Técnico



¿Cuáles son las claves para gestionar una gobernanza sana?

- Acompañar el proceso con especial atención a la **construcción de confianza y establecimiento de compromisos** de los diferentes actores participantes
- Cuidar **balance** del Comité Ejecutivo y mitigar riesgos de captura durante el proceso
- Velar por la **Neutralidad**
- Conformar una **contraparte técnica** robusta entre gerente, ejecutivo CORFO, jefe entidad gestora
- Capacidad de **identificación y conexión** con redes externas relevantes
- **Sistematización de avances y generar comunicación/difusión** oportuna y sustantiva
- Identificación de **proyectos emblemáticos colectivos** y movilización de recursos para abordarlos
- Velar por el **alineamiento estratégico de iniciativas** que son parte de la hoja de ruta, a través del monitoreo y seguimiento de los avances de esta iniciativas.

Como medimos el avance : Encuesta de Gobernanza Anual



**Durante el 2016 y 2021,
se han realizado 7 evaluaciones**

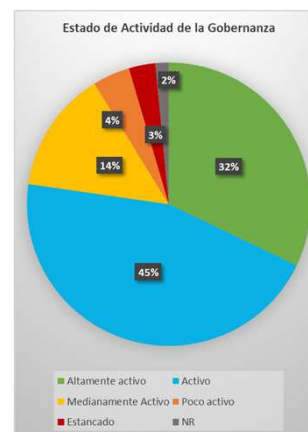
1. 2016 – Autoevaluación Ejecutivos
2. 2017 – Primera Encuesta (DRC)
3. 2018 – Segunda Encuesta (ARS)
4. 2018 – “mini” Encuesta Online PER/PEM
5. 2019 – Autodiagnóstico y Tercera Encuesta
6. 2020 - Cuarta Encuesta
7. 2021 – Quinta Encuesta

Encuesta 2020

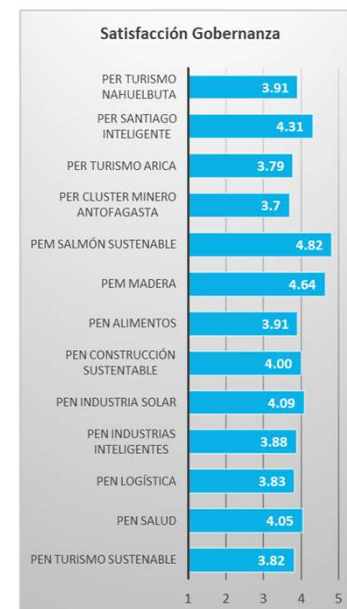
¿Cuál es el estado de conformación actual de la gobernanza del PE?



Mini Encuesta Online (PER/PEM) Julio 2018



Encuesta Septiembre 2017



Encuesta de Gobernanza: Dimensiones evaluadas



- **Compromiso**
- **Complementariedad**
- **Funcionamiento de la Gobernanza**
- **Democratización**



- **Sustento CORFO**
- **Sustento PE**
- **Funcionamiento de la Gobernanza**
- **Funcionamiento del Programa**
- **Participación del sector Privado**



- **Creación de relaciones**
- **Participación del sector privado**



- **Coordinación**
- **Infraestructura y equipamiento habilitante**

Elementos mínimos



Cada programa debiese elaborar una **Guía de Gobernanza** que contenga, al menos:

- Antecedentes generales del programa (Visión, Misión, Objetivos, Actores)
- Antecedentes generales sobre las bases que rigen la operación de los programas
- Roles y funciones de los principales actores e instancias del programa
- Cómo será el funcionamiento regular de cada instancia, considerando al menos:

Cómo se tomarán las decisiones, cómo se dará cuenta y llevará el registro de los acuerdos, cómo se llevará a cabo el replazo de los participantes, cómo se difundirán los acuerdos, cómo se reemplazarán o nombrarán nuevos participante y resolución de conflictos.

- Principios comunicacionales (responsabilidades de los miembros) y difusión de autoría en el impulso de los proyectos

Aspectos normativos a considerar



- Las Bases que rigen al instrumento “Transforma” Res. (A) N° 71 del 2022 de Corfo, establece sus objetivos generales, etapas y plazos, montos y porcentajes de financiamiento, participantes y beneficiarios.
- En los objetivos y resultados esperados del citado documento podemos apreciar el carácter central de la **Gobernanza y la Generación de Redes.**

Aspectos normativos Bases Transforma



Objetivo General

“Contribuir en la mejora de la competitividad de las empresas de un sector y/o plataforma habilitante, en ámbitos donde existe alto potencial de generación de valor o crecimiento, a través de la resolución de brechas de competitividad y/o fallas de coordinación entre agentes públicos y/o privados, generando con ello un mejor entorno para el aumento de la productividad, la innovación y el emprendimiento”

Objetivos Específicos

- **Generar y consensuar una visión de largo plazo** diferenciadora para alcanzar ventajas competitivas relevante a nivel global.
- Promover la generación y fortalecimiento de **governanzas y capital social** que mejore el entorno para la coordinación y colaboración público-privada y público pública.
- Diseñar y/o actualizar en forma periódica y, en **conjunto con actores claves**, una hoja de ruta que permita avanzar en el cierre de brechas y aprovechamiento de oportunidades.
- **Movilizar esfuerzos** y recursos públicos y privados para la implementación de las actividades de la hoja de ruta
- Generar **redes de colaboración** entre los actores públicos y/o privados para promover la competitividad del sector y/o territorio en torno a remoción de las brechas detectadas en los procesos de elaboración de las Hojas de ruta.
- Diseñar un modelo y una estrategia que permite la continuidad, una vez finalizada las etapas del presente instrumento.

Aspectos normativos a considerar



Los resultados esperados son:

- **Gobernanzas público— privadas operando.**
- **Confianza y capital social fortalecidos entre los actores del sector y/o plataforma habilitante.**
- Diseño y Avance de la Hoja de Ruta, a través de proyectos o iniciativas ejecutados.
- Apalancamiento de recursos públicos y privados, para la implementación de proyectos o iniciativas contenidas en la Hoja de ruta.
- Empresas del sector y/o plataforma habilitante que desarrollen nuevos productos o servicios y/o que acceden a nuevas redes y mercados.
- Modelo y estrategia de continuidad elaborado e implementado.

Aspectos normativos a considerar



Las bases establecen las siguientes figuras , definiendo sus principales roles y funciones.

- **Presidente:** su rol es orientar política, técnica y estratégicamente al Comité Ejecutivo, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos planteados para el Proyecto.
- **Comité Ejecutivo:** su función es entregar orientaciones técnicas y, con base a las mismas, conducir el Proyecto. Al momento de su constitución estará integrado por uno o más representantes del sector público y privado o de los ámbitos académicos y/o de investigación, y por un funcionario Corfo, todos designados por el Gerente o Director Regional. Podrá sesionar con al menos 3 miembros, los que deben representar a la mitad más uno de los miembros. Las decisiones se adoptan por mayoría simple.
- **Órganos consultivos** (Ej. Comités gestores): su función es apoyar el desarrollo del Proyecto, entregando opiniones técnicas y estratégicas. Puede estar constituido por representantes de todos los ámbitos y son designados por el comité ejecutivo. La designación se debe notificar a Corfo.
- **Consultores expertos:** personas naturales o jurídicas, contratadas para ejecutar las acciones definidas para cada etapa.
- **Gerente y personal de apoyo:** El gerente coordina técnica y administrativamente las etapas del proyecto. Puede estar constituido por un equipo profesional, técnico y administrativo.

Funciones, Roles y Deberes

Gerente y Equipo Técnico

- Realizar las acciones necesarias para la implementación de las iniciativas de la hoja de ruta según la plazos estimados.
 - Identificar y gestionar **fuentes de financiamiento público privado** que permitan la implementación de las iniciativas y la sostenibilidad de la gobernanza del programa.
 - Coordinar técnica y administrativamente las etapas del instrumento “Transforma” entregando lineamientos y asesoría experta a las distintas entidades involucradas, supervisando y orientando las tareas de los/as Consultores/as Expertos/as.
 - Monitorear el avance de las iniciativas de la hoja de ruta y de las actividades proyectadas en el plan de acción, de acuerdo a los indicadores comprometidos.
 - Proveer de forma permanente insumos estratégicos y técnicos que aporten al cumplimiento de los objetivos del programa
 - Coordinar y supervisar el trabajo “Comités gestores” compuestos por actores representativos de cada eje o temática.
- Garantizar que los datos del Sistema de Gestión y seguimiento y los informes técnicos requeridos sean fidedignos, actualizados y se encuentren en los sistemas correspondientes.
 - Realizar acciones de difusión, articulación y coordinación para cada una de las actividades del Programa Estratégico.
 - Potenciar el involucramiento de empresas del sector /territorio, procurando expandir la red de intervención del programa.
 - Asegurar y fortalecer de forma permanente el capital social del programa, procurando mantener una gobernanza activa y comprometida con la visión y desafíos del programa.
 - Coordinarse con los proyectos vinculados al programa, tanto de Corfo como del ecosistema en general, procurando minimizar fallas de coordinación y potenciando la articulación de acciones en conjunto.
 - Realizar **evaluaciones y revisiones anuales de la hoja de ruta y plan trianual de implementación**, de carácter participativo, que permitan considerar los elementos del sistema que están influyendo en el sector.

Funciones, Roles y Deberes

Presidente



- Realizar acciones de difusión, visibilización y sensibilización sobre la apuesta diferenciadora y la visión de futuro del Programa .
- Realizar acciones de coordinación, articulación y búsqueda de consenso con los distintos actores y socios estratégicos del Programa.
- Orientar técnica y estratégicamente la operación del Comité Ejecutivo, en las distintas etapas del Programa.
- Realizar acciones de búsqueda de financiamiento tanto para las iniciativas de la hoja de ruta, como para la sostenibilidad del programa.
- Participar de la mayoría de las sesiones de comité ejecutivo que convoque el programa.
- Ejercer su voz y voto para las distintas decisiones que se resuelven al interior del programa.
- Actuar en conjunto con el/la Gerente/a del Programa, como contraparte ante las instancias formales e informales que convoque Corfo u otros organismos sectoriales/territoriales.
- Diseñar y presidir las sesiones de Consejo Directivo del programa.
- Vocería oficial del programa. Deberá cumplir esta función en actividades de difusión, medios de comunicación oral y escrito.

Funciones, Roles y Deberes

Comité Ejecutivo

Funciones Centrales

- Recomendar la aprobación del plan de Implementación de Hoja de Ruta y la solicitud para la asignación de sus recursos. Estando en conocimiento de los compromisos efectuados por el programa en los respectivos comités de Corfo.
 - Aprobar la administración del proyecto por parte de una nueva o modificada figura jurídica
 - Ejercer su voz y voto para la selección de profesionales, contratación de servicios, aprobación o rechazo de consultorías u otros requerimientos necesarios para la ejecución del programa.
 - Velar por el correcto uso de los recursos asignados para la operación del programa
 - Comunicar la visión estratégica del programa y el avance de las iniciativas asociadas a la Hoja de Ruta.
 - Participar y/o ejecutar acciones de coordinación y articulación entre otras actividades, con los distintos actores y socios estratégicos del Programa Estratégico, con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Liderar la ejecución efectiva de la Hoja de Ruta con la gerencia, informando periódicamente al Consejo Directivo y Comités Gestores.
 - Apoyar a la gerencia dando respuesta a requerimientos, definiciones estratégicas y coordinación de avances asociados al programa.
 - Asegurar la correcta coordinación entre los actores involucrados en la gobernanza, especialmente en lo que respecta a acuerdos y proyectos.
 - Revisar la pertinencia de los miembros del Consejo Directivo y de los Comités Gestores, así como de su incorporación o cese de los mismos.
 - Monitorear el avance de los proyectos e iniciativas vinculadas al programa y la hoja de ruta.
 - Apoyar activamente la búsqueda de recursos tanto pecuniarios como valorados para la ejecución de la hoja de ruta.

Funciones, Roles y Deberes

Comité Ejecutivo



Derechos y deberes

- Reglamentar su propio funcionamiento
- Tomar conocimiento y velar por la aplicación correcta de la normativa que rige al instrumento
- Ejercer opinión y voto sobre las distintas actividades que realiza el programa
- Tomar conocimiento de todos los temas y acuerdos sistematizados en actas u otros documentos
- Cumplir con los acuerdos y compromisos establecidos
- Realizar seguimiento y control sobre posibles conflictos de interés u de otra naturaleza
- Participar de las actividades que realice el programa, especialmente las reuniones de consejo directivo.
- Avisar de forma oportuna ausencia o retraso a las reuniones
- Da pertinencia técnica a las actividades y gastos realizados con cargo al basal del programa.

Reglas sobre operación

- Reuniones cada 15 días según calendario predefinido y en lugar que posibilite acceso de los miembros y procurando avisar con al menos 2 o más días de anticipación.
- Las sesiones extraordinarias podrán ser convocadas por alguno de los miembros y de común acuerdo.
- La agenda de las reuniones será efectuada por el equipo técnico del programa. Cada sesión contará con un acta de temas tratados y compromisos. El acta será enviada por mail en un plazo máximo de 3 días posterior a la reunión. El acta debe ser firmada a la sesión posterior, luego de revisarla en forma conjunta.
- El gerente preside las reuniones y en su ausencia lo reemplaza un miembro del equipo técnico. La agenda de cada reunión es propuesta por el gerente y debe ser enviada de forma previa a la reunión, por si algún miembro quiere incorporar un punto en la tabla. Cada reunión comienza con la revisión del acta de la reunión anterior.
- La toma de decisiones podrá ser por mayoría simple. Todos los temas tratados y acuerdos deben quedar reflejados en acta. En caso de ausencia de quorum, se podrá sostener la reunión de todas formas procurando de que los ausentes tomen conocimiento y aprueben de forma posterior lo comprometido.
- Se podrán sostener sesiones no presenciales, utilizando diversos medios, siempre y cuando se garantice una comunicación fluida y autenticidad de los acuerdos.

Funciones, Roles y Deberes

Comité Ejecutivo

Participación de Externos

- Se podrá contemplar la participación de actores externos en las reuniones de comité ejecutivo, cualquiera de los miembros podrá solicitar esta excepción. Para esto se debe informar de forma anticipada al gerente del programa, quien debe acordar la aprobación de la participación con los distintos miembros del comité. La invitación de un externo, será aprobada con mayoría simple.

Mecanismo de Ingreso y Salida

• Ingreso de miembros (dispuesto en bases)

La designación del comité ejecutivo es realizada por el Gerente de Redes y Competitividad o por el Director Regional correspondiente.

La incorporación de nuevos miembros es propuesta por el presidente, con la aprobación del comité.

• Salida de miembros

- De forma voluntaria, mediante solicitud escrita dirigida al presidente del programa
- Por solicitud del comité ejecutivo por razones justificadas, tal como conflictos de interés evidente, conflictos legales o económicos con entidades del sector u otros.
- Por abandono de funciones y/o reiteradas ausencias sin debida justificación. Será el comité ejecutivo quien por carta formal notificará la pérdida de la condición.

Resolución de Conflictos

- Frente a un potencial conflicto, siempre se recomienda anticiparlo. Durante las reuniones debiese ser un punto permanente en las tablas. La conversación debiese permitir analizar las posibles consecuencias si el conflicto escala y la probabilidad de que ocurra.
- Se recomienda analizar las distintas variables y conformar un plan de prevención, designando responsables adecuados y acciones preventivas.
- Si el conflicto ya se encuentra desatado, se recomienda designar un responsable con alta tolerancia al estrés, capacidad analítica y experiencia en situaciones de crisis.
- Se deberá diseñar un plan de mitigación, asignando recursos apropiados.
- El plan comunicacional es central en situaciones de crisis, se deberá definir a quien y que se comunica, velando siempre por la transparencia. Es recomendable informar siempre primero a los miembros centrales de la gobernanza, solicitando apoyo y sugerencias.

Funciones, Roles y Deberes

Consejo Directivo

Recordar!

El CD o Directorio es un “organismo asesor de carácter consultivo para el desarrollo de las acciones que conforman la Hoja de Ruta, según corresponda a las funciones institucionales establecidas. Conformado actores representativos del sector/territorio y pertenecientes al sector publico, privado, academia y sociedad civil. Se espera que cada miembro cumpla un rol activo en el apoyo del programa.

Funciones Centrales

- Apoyar el desarrollo del Programa, entregando su opinión técnica y estratégica.
- Colaborar con la implementación de las acciones de la Hoja de Ruta, en la perspectiva de complementar y/o apoyar su proceso de puesta en marcha o ejecución.
- Informar a sus representados y difundir las acciones del programa velando por la articulación con otras instancias que potencien su impacto.
- Tomar conocimiento sobre el cumplimiento de los objetivos y control de las actividades llevadas a cabo por el Comité Ejecutivo a través del Gerente y el Presidente.

Derechos y Deberes

- Participar en las sesiones ordinarias del Consejo Directivo, y en las reuniones extraordinarias que se convoque.
- Justificar debidamente sus inasistencias, comprometiendo la participación de su reemplazante oficial
- Mantenerse informado de la ejecución de la hoja de ruta y acciones de difusión y articulación que realice el programa

Reglas de Operación

- Sesionar al menos dos veces al año o cuantas veces sea necesario para apoyar el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Las sesiones serán convocadas con al menos 2 semanas de anticipación, procurando ser realizadas en un lugar accesible a todos los consejeros.
- Las tablas de las sesiones y los documentos necesarios serán enviados con al menos 3 días de anticipación.
- Cada sesión será documentada a través de un acta que será compartida a todos los consejeros para su revisión y aprobación.

Funciones, Roles y Deberes

Consejo Directivo

Mecanismo de Ingreso y Salida

- **Ingreso de miembros**

La designación del consejo directivo es realizada por el Gerente de Redes y Competitividad o por el Director Regional correspondiente en conjunto con el presidente y comité ejecutivo del programa.

La incorporación de nuevos miembros podrá ser propuesta por los actores antes mencionados y la aprobación se obtiene por mayoría.

- **Salida de miembros**

- De forma voluntaria, mediante solicitud escrita dirigida al presidente del programa
- Por solicitud del comité ejecutivo por razones justificadas, tal como conflictos de interés evidente, conflictos legales o económicos con entidades del sector u otros.
- Por abandono de funciones y/o reiteradas ausencias sin debida justificación. Será el comité ejecutivo quien por carta formal notificará la pérdida de la condición.
- Por razones propias de la actualización estratégica de la hoja de ruta, donde será el presidente quien agradezca el apoyo prestado por el consejero en el periodo en que fue pertinente su participación.

Funciones, Roles y Deberes

Comités Gestores



Descripción

Instancia de apoyo a la implementación de proyectos de la hoja de ruta y al cierre de brechas del sector. Deben proyectarse en el tiempo de acuerdo a los desafíos definidos para apoyar la implementación de la iniciativa.

- *En cada programa podrá haber distintos comités gestores de acuerdo a los ejes, núcleos de trabajo o iniciativas.*
- *Cada comité gestor, podrá ser integrado por actores representativos del eje o temática, procurando que el número de participantes facilite la coordinación y un desempeño ejecutivo.*
- *Equipo técnico del programa gestiona coordinación y logística. Es muy recomendable que lidere un consejero del Comité Ejecutivo.*
- *Permiten expandir el compromiso y responsabilidad de la ejecución de la hoja de ruta a diversos actores.*
- *Coordina acciones e incentiva a socios estratégicos para que colaboren en la ejecución de las actividades necesarias para contribuir al cierre de brechas.*

Líder Comité Gestor

- Actor que pertenece al Consejo Directivo/Directorio del Programa.
- Se recomienda que sea un referente del sector, con reconocimiento en el ámbito de trabajo del comité que liderará, con capacidad de articulación y movilización de actores y/o recursos en la materia.
- Asume el liderazgo estratégico y técnico del comité y eventualmente las vocerías del mismo, en conjunto con el Presidente del Programa.
- Deberá estar en permanente coordinación con el equipo técnico tanto para la gestión de las actividades del comité (sesiones u otro), como también para la reportabilidad de los avances de las iniciativas de la hoja de ruta que tiene encomendadas.

Funciones, Roles y Deberes

Comités Gestores



Funciones Centrales

- Diseñar la o las iniciativas que lideran, considerando su planificación, ejecución y seguimiento.
- Identificar fuentes de financiamiento del sector público y privado para la implementación de las iniciativas.
- Gestionar la red en relación al eje o iniciativa para potenciar el impacto de la misma, a través de acciones de coordinación y comunicación.
- Realizar monitoreo y seguimiento de los indicadores de proceso y resultados de las iniciativas, teniendo a la vista los objetivos generales del programa.
- Realizar ajustes en la metodología de trabajo para mejorar la ejecución de las distintas iniciativas, para el cumplimiento eficiente de los objetivos del Plan de trabajo.

Deberes

- Participar en las sesiones de trabajo que se convoque.
- Justificar debidamente sus inasistencias, avisando de forma oportuna al líder del comité gestor.
- Mantenerse informado de la ejecución de la hoja de ruta y acciones de difusión y articulación que realice el programa.

Reglas de Operación

- Sesionar al menos una vez al mes o según lo establecido de forma común por los integrantes.
- Las sesiones serán convocadas por el líder del comité.
- Cada sesión será documentada a través de un acta que será compartida al gerente, comité ejecutivo del programa y a los miembros del comité.

Buenas Prácticas

Evaluación Desempeño de Gerente



La evaluación de desempeño del Gerente del Programa Estratégico es considerada una acción necesaria para el buen funcionamiento de los programas. La figura del Gerente representa un núcleo central en la operación del mismo. Se espera que el Gerente sea un líder capaz de animar y fortalecer a la gobernanza, junto con ir ampliando la red de intervención del programa.

Recomendaciones

- Periodicidad: Recomendable una vez al año y al término de cada etapa de implementación (ciclo trianual)
- Objetivo: identificar necesidades de capacitación, promoción y facilitar decisiones propias del Comité Ejecutivo.
- Metodología General: evaluación de percepción con escala Likert de 1 a 4
- Se sugiere realizar la evaluación de forma conjunta y luego sostener una reunión con el gerente otorgando feedback de manera unificada.
- A continuación se adjunta pauta sugerida

Buenas Prácticas

Evaluación Desempeño de Gerente



Marco: La evaluación de desempeño del Gerente del Programa Transforma se realiza en el contexto de la Evaluación de Gobernanza de cada Programa Transforma de CORFO.

Objetivo: Medir el impacto de la colaboración del gerentes en la estrategia y los resultados del programa; identificar necesidades de capacitación, promoción y facilitar decisiones propias del Comité Ejecutivo.

Metodología General: evaluación 360° con escala Likert de 1 a 4, realizada en línea.

Comité de Evaluación: considera una autoevaluación, evaluación del Presidente del Programa, del Director de Programa Transforma de CORFO, de la Entidad Gestora, el Ejecutivo CORFO (o Director Regional) y un representante del Comité Ejecutivo.

1. La **entidad gestora** de cada programa debe **informar a la Subdirección de Aceleración Territorial, Unidad de Desafíos Sectoriales** quiénes serán los evaluadores que responderán la encuesta, enviando un email a Soledad Valiente (svaliente@corfo.cl) y Claudia Bazaes (cbazaes@corfo.cl).
2. Para cada evaluador se debe indicar **nombre, cargo, email, teléfono**.
3. A cada evaluador se le envía un correo con la encuesta correspondiente, que deberá ser respondida en un **plazo máximo de 3 días hábiles**, a través del link <https://forms.office.com/r/ziAPF72hcH>
4. La **Unidad de Desafíos Sectoriales prepara los resultados** de la Evaluación 360° (Gerente Programa) y lo enviará a la Entidad Gestora.

INDICADORES	CONSIGNA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
Competencias Conductuales						
Capacidad de planificación y organización	1	Determina eficazmente las metas y prioridades de una tarea o proyecto en función de la hoja de ruta del programa y el plan anual de implementación.	1	2	3	4
	2	Define acciones con plazos, recursos requeridos, y medidas de control y seguimiento acorde con la hoja de ruta y plan anual de implementación.	1	2	3	4
Colaboración y trabajo en equipo	3	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del Consejo Directivo y Comité ejecutivo, estimulando su participación y compromiso.	1	2	3	4
	4	Posee capacidad para trabajar con equipos multidisciplinares y distintos tipos de organizaciones. Coordina y orienta de forma correcta a los distintos consultores que trabajan con el Programa.	1	2	3	4
Gestión de redes sectoriales	5	Es capaz de establecer alianzas, negociaciones y acuerdos con redes de personas cuya colaboración es necesaria para el cumplimiento de los objetivos del programa.	1	2	3	4
Iniciativa	6	Actúa de forma oportuna y proactiva, implementando soluciones a problemáticas y/o desafíos, con decisión y criterio. Promueve el uso de herramientas o recursos cuando es pertinente.	1	2	3	4
Administración de recursos	7	Focaliza los recursos en las actividades o iniciativas correctas para agregar valor al Programa.	1	2	3	4

← Parte 1:
Competencias conductuales

Parte 2: Competencias técnicas →

Competencias técnicas						
Conocimiento del sector y visión estratégica	8	Comprende el estado actual del sector asociado al Programa Estratégico, integrando esta información a su gestión. Considera tendencias, oportunidades y amenazas, marco regulatorio, etc.	1	2	3	4
	9	Evalúa la viabilidad de las acciones de la hoja de ruta, en función del análisis de entorno.	1	2	3	4
Metodologías de gestión de proyectos	10	Utiliza una metodología sistemática para la gestión de proyectos, planificando y controlando su desarrollo alcanzando los objetivos planteados.	1	2	3	4
Formulación y Evaluación de proyectos	11	Utiliza una metodología para la formulación y evaluación de proyectos pertenecientes a la hoja de ruta, corrigiendo eventuales desviaciones y proponiendo alternativas de solución.	1	2	3	4
Obtención de financiamiento público y privado	12	Identifica fuentes de financiamiento público y privados, negociando de forma exitosa y de acuerdo a los estándares establecidos en cada caso.	1	2	3	4

Buenas Prácticas

Actualización de Hoja de Ruta



La actualización de la hoja de ruta implica evaluar los desafíos estratégicos (iniciativas y proyectos) proyectados y el éxito de su implementación.

La ejecución de la hoja de ruta obedece a los esfuerzos unidos de la Gobernanza, sin embargo no es su responsabilidad absoluta, no contar con el presupuesto suficiente, o con los esfuerzos necesarios para que se lleven a cabo proyectos de la cartera.

Recomendaciones

Como en cualquier organización, es necesario de forma periódica revisar la agenda estratégica y para la actualización de la hoja de ruta se espera:

- Realizar una evaluación de la hoja de ruta analizando fortalezas y debilidades en su implementación y en relación a los proyectos y la prioridad del sector/territorio.
- Realizar un análisis incorporando el contexto actual e identificando aquellos puntos que es necesario actualizar, posponer o eliminar.
- Identificar nuevas iniciativas o proyectos que surgen del análisis anteriormente realizado.
- El proceso debe ser realizado de forma participativa, con la gobernanza y los resultados deben emerger del consenso
- El proceso debe ser respaldado por un documento y los resultados compartidos a la comunidad en torno al programa.

Buenas Prácticas

Renovación miembros gobernanza

- Se estima que la composición de las gobernanzas de los programas, fue realizada en base a un mapa de actores, considerando, interés, influencia y el modelo de quintuple hélice. Luego de un promedio de 3 años de operación en los programas, el escenario de cada sector/territorio debe considerar nuevas influencias.
- La necesaria actualización de la hoja de ruta, implica una revisión de los miembros de la gobernanza. La nueva hoja de ruta determinará aquellas personas o instituciones necesarias para influir en los nuevos desafíos.
- Para que la gobernanza sea efectiva es importante tener en consideración muchos factores, tales como el escenario político, institucional, la caracterización del mercado y territorio, cadenas productivas, etc.
- Para la renovación de las gobernanzas, se sugiere **actualizar el mapa de actores** en torno al sector/territorio.
- Un mapa de actores es una forma gráfica de representar a los actores y sus vinculaciones.
- Permite visualizar el grado de influencia, alianzas, relaciones problemáticas y vacíos de información entre otros.

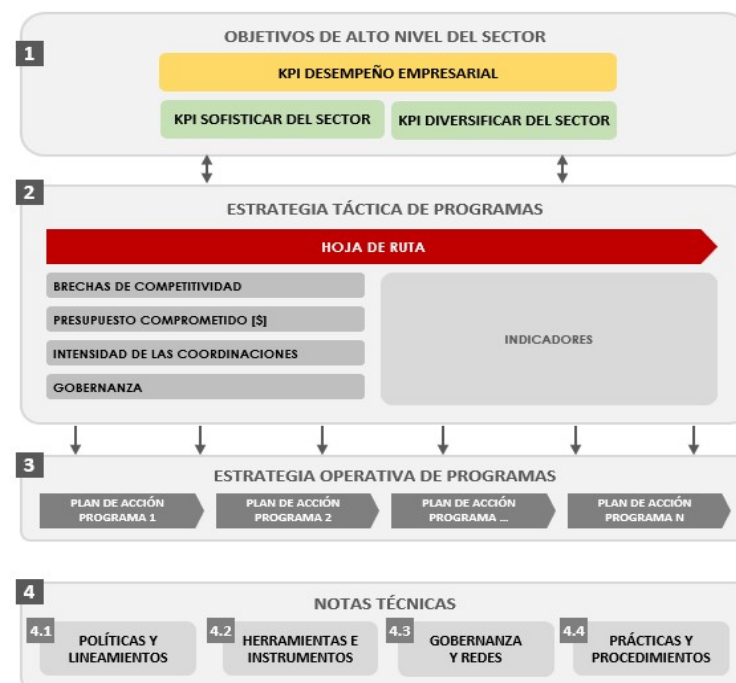


Buenas Prácticas

Monitoreo de Indicadores



- Los programas Transforma apuntan a la resolución de **brechas de competitividad** y/o **fallas de coordinación**, por lo que deben **reportar** avances en esas materias, tanto dentro de Corfo, como también a externos (Dipres, Gore, Minecon, u otro)
- Es importante contar con información suficiente y medirla con herramientas que permitan generar reportabilidad de manera ágil y oportuna, evaluar el nivel de avance de los programas, apoyar y monitorear su gestión, dar respuesta a clientes internos y externos, así como también ordenar los procesos internos y externos.
- Para dar respuesta a lo anterior, se ha generado un Sistema de Gestión de Información de Transforma, que se compone de 4 niveles: Estratégico, Táctico, Operativo y Notas Técnicas.
- Este sistema se encuentra operativo a través de planillas Excel: 1) Ficha de **Registro y Monitoreo**; 2) Ficha de **Gobernanza y Redes**.
- Se debe actualizar y reportar trimestralmente la Ficha de Registro y Monitoreo.
- La Ficha de Gobernanza y Redes se actualiza de acuerdo a lo siguiente:
 - Gobernanza: cada vez que se genere un cambio en la composición de los órganos
 - Presupuesto Basal: cada vez que se genere un cambio
 - Beneficiarios: Trimestral
 - Hitos comunicacionales: cada vez que se genere un cambio





Guía base Operación Gobernanzas Programas Transforma

Actualización Marzo 2023

ANEXOS



Habilitación de Acción Colectiva (en proceso)

Temas a tratar:

Preparar sesiones iniciales

Ejecutar sesiones iniciales

Evaluar sesiones iniciales

Artefactos

Foco de esta habilitación

Preparación Proceso inicial:

- «Desde la conformación de los Consejos Ejecutivos y Directivos, hasta la construcción de hoja de ruta»
- Por la heterogeneidad de los Programas, el diseño de las sesiones iniciales debe ser Ad Hoc



Objetivos del proceso inicial



- Clarificar y socializar **objetivos de Corfo** respecto de cada PE
- Construir **confianza** al interior de los consejos directivos por medio del conocimiento interpersonal de sus participantes
- Construir **cohesión** en el grupo en base a la detección de los intereses comunes y la conveniencia individual de la acción colectiva.
- **Emparejar** la Cancha: Igualar conocimiento sobre el sector y los objetivos del Programa entre los participantes
- Definir colectivamente **reglas del juego** al interior de los Consejos Directivos
- Mantener al **Consejo Ejecutivo informado** y participante del proceso de levantamiento de brechas y actores
- Definir **prioridades y frutos tempranos** que guíen el trabajo de definición de los Hojas de Ruta

Claridades previas

- Claridad en los objetivos propios. ¿Qué busca Corfo con cada Programa Estratégico Transforma?
 - Objetivos estratégicos
 - Frutos tempranos
- ¿Están los que deben estar?
 - ¿Esta representada la cuarta hélice?
 - ¿Trabajadores?
- Claridad en el Rol del Sectorialista / ejecutivo CORFO
 - Deberá complementarse con Presidente, Gerente, entidad gestora y Consultora.

1. Preparación

- Realizar Mapa de Intereses, expectativas , potenciales acuerdos y conflictos
- ¿Cómo?
 - Entrevistas a todos los miembros de los Comité Ejecutivo y/Directivo
 - Sistematizar información
 - Traducirla en un formato grafico fácil de visualizar

1. Preparación

¿Qué queremos conocer?

- Percepciones sobre sentido y objetivos del Programa.
- Expectativas de resultados para el sector (frutos tempranos, resultados de mediano y largo plazo)
- Percepción sobre intereses representados dentro del Consejo
- Áreas de confluencia de intereses
- Principales resistencias esperables
- Riesgos y desafíos de la gobernanza
- Actores influyentes
- Motivaciones institucionales de participar
- Potenciales alianzas

Ejemplo Mapa de Intereses



Preparación: A partir del Mapa..



Detectar actores que requieren habilitación:

Habilitación cognitiva

- Información
- Conceptos

Habilidades para la representación

- De los intereses
- De los representados

Preparación: A partir del Mapa..



Trabajo con Presidentes:

- Presentar mapa de intereses
- Consensuar diseño de sesiones iniciales
- Evaluar necesidad de facilitación experta
- Preparar pauta de evaluación y sistematización según objetivos acordados
- Consensuar complementariedad de roles sectorialita-presidente

Competencias necesarias





Responsabilidades de la facilitación

- Mapear intereses
- Diseñar método de cada sesión
- Mapear potenciales frutos tempranos
- Facilitar espacio de conocimiento y confianza mutua
- Resguardar cumplimiento de reglas colectivamente instauradas
- Dar seguimiento individual a actores que lo requieran

Responsabilidades de la conducción



- Resguardar un ambiente colaborativo
- Promover la participación igualitaria de los actores
- Proveer información imparcial y comprensible.
- Intercomunicar a secretaria técnica con actores relevantes
- Llevar registro de acuerdos y compromisos.
- Apoyar su monitoreo y evaluación
- Estimular el aprendizaje de la experiencia.

Ejecución de sesiones: Generar confianzas

- Reuniones informales
 - Programar reuniones informales periódicamente. Idealmente la primera debiera ocurrir la noche previa al Taller de Arranque
- Dinámicas Confianza
 - Presentar al compañero
 - Juegos de confianza

Ejecución de sesiones: Emparejar la cancha

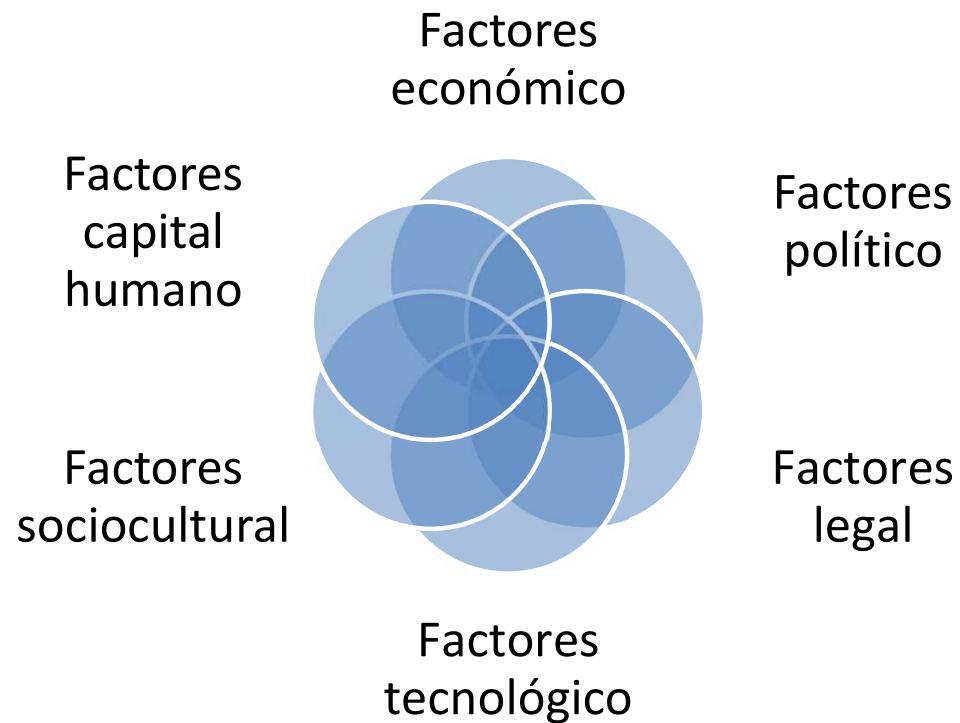
- ¿Qué estamos haciendo? Qué, por que y para qué cada Transforma
- Habilitación conceptual
 - ¿Que es capital social?
 - ¿Qué es especialización inteligente?
- Habilitación en representación.
- Rol de las consultoras y relación con los CD

Ejecución de sesiones: Diagnóstico compartido

- Diagnóstico compartido da piso a la visión común
- El sentido no es solo levantar información, también generar cohesión
- CD debe orientar levantamiento de Brechas. Diagnóstico compartido realizado colectivamente por el CD es insumo fundamental
- Método para hacer diagnóstico compartido debe adaptarse a la realidad práctica de cada CD

Ejemplo de Diagnóstico compartido

- Detectar Oportunidades y Amenazas en:



Ejercicio



1. Qué interés defiendes tú?
 - Que frutos tempranos interesa/es posible exhibir
2. ¿En que va el proceso?
 - ¿cual es el próximo paso?
 - ¿Qué riesgos o conflictos visualizas?
 - ¿Qué apoyos necesitas?
 - ¿Cuánto tiempo le dedicas hoy al Programa ¿cuanto deberas dedicarle?
3. ¿Están los que deben estar? Que tipo de actores falta y porque
 - ¿Esta representada la cuarta hélice?
 - ¿Trabajadores? ¿ academia? ¿empresas?
4. Distribución de roles:
 - ¿Cómo será la distribución de roles entre gerente y presidente?
 - ¿Qué habilidades requiere fortalecer el/la presidente?
 - ¿Como apoyará la consultora el proceso del CD?
 - ¿Como apoyará la entidad gestora el proceso del CD?
 - ¿Cual será el rol del gerente?
 - ¿Cuál es el rol del ejecutivo de CORFO?

Ejecución: visión compartida



La **visión compartida** es una imagen de un futuro deseado- realista y ambicioso- que interpreta los anhelos de todos.

Es una **oportunidad** para el encuentro de los actores

Requiere de la **participación** todos para construirse

Este acuerdo de Visión debe quedar registrado por **escrito**.

Ejemplo de Visión compartida

Dinámica Lluvia de Ideas.

¿Qué sueñas para xxx?

- Llegar a una lista de sueños
- Elegir 10 sueños por persona
- Hacer circular la lista de 10, eliminando 3 por persona.
- Redactar un párrafo que de cuenta de los sueños más comunes
- Circular la redacción para que todos aporten, ajustarla todas la veces que sea necesario.

Ejecución: Objetivos estratégicos

- De la lluvia de ideas para construir la visión también se pueden desprender las prioridades estratégicas.
- Estas deben ser redactadas como objetivos
- Estos deben ser reducidos (no mas de 4).
- Estos deben ser priorizados colectivamente

IMPORTANTE TENER PRESENTE OBJETIVOS DE ALTO NIVEL Y DE SEGUIMIENTO DESARROLLADOS EN SISTEMA DE GESTIÓN DE TRANSFORMA

Definición de Objetivos: (modelo SMART)

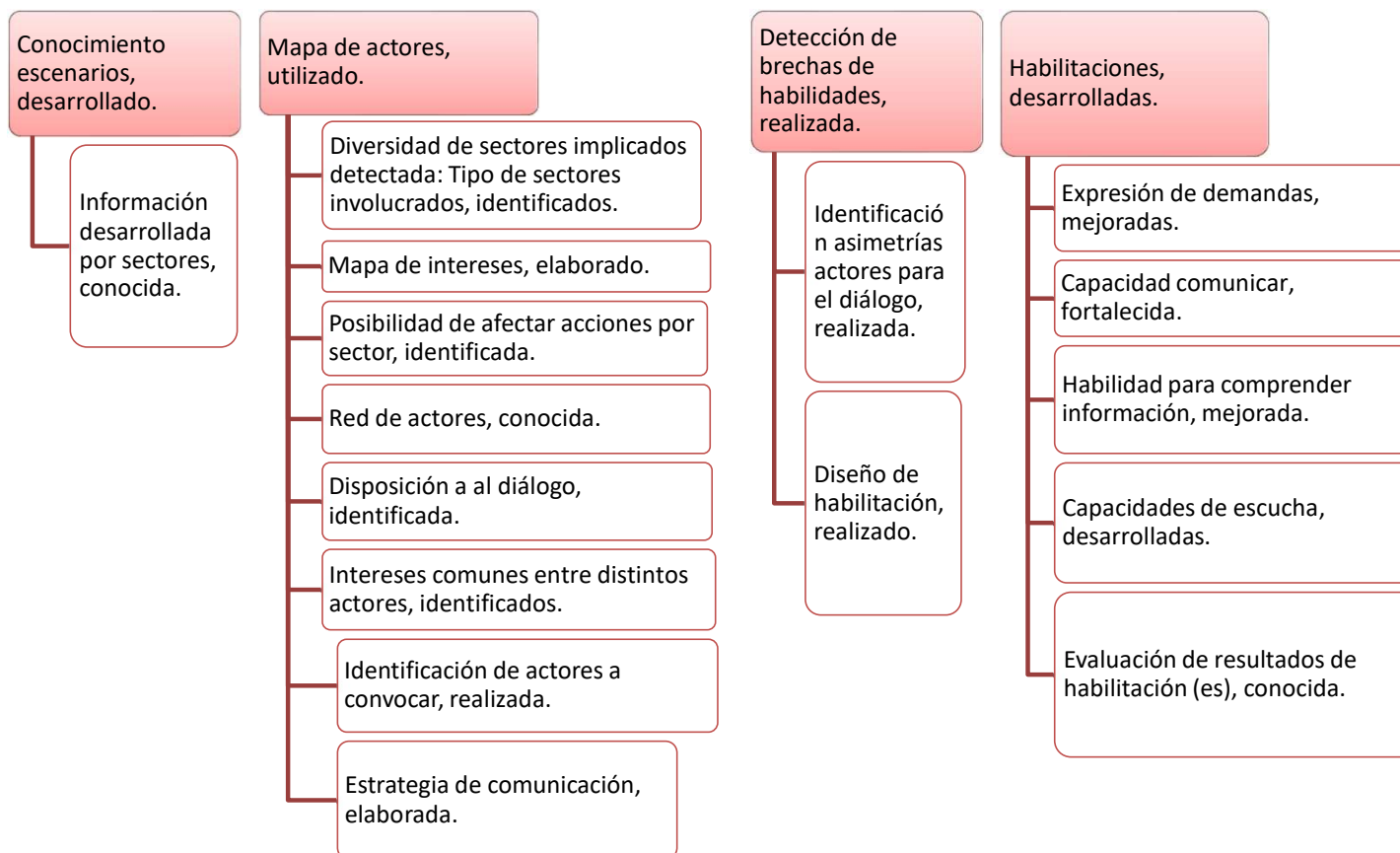
Los objetivos deben ser:

- Específicos (Specific): Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
- Medibles (Measurable): que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
- Realizables (Achievable): que sea posible lograr los objetivos conociendo los recursos y las capacidades a disposición;
- Realistas (Realistic): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo;
- Limitado en tiempo (Time bound): estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

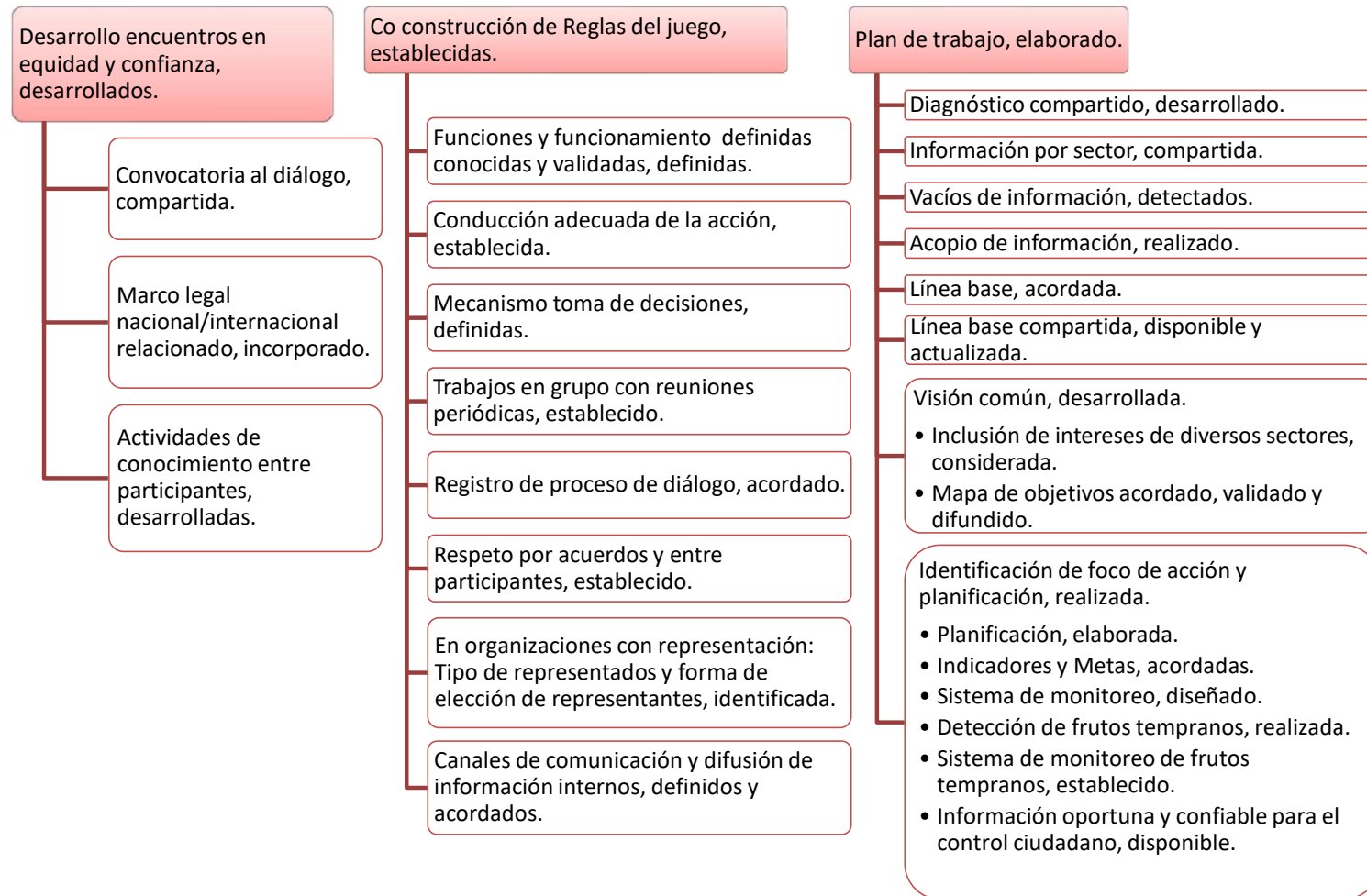
Dimensiones a evaluar en un proceso de acción colectiva



Condiciones para la acción colectiva, identificadas



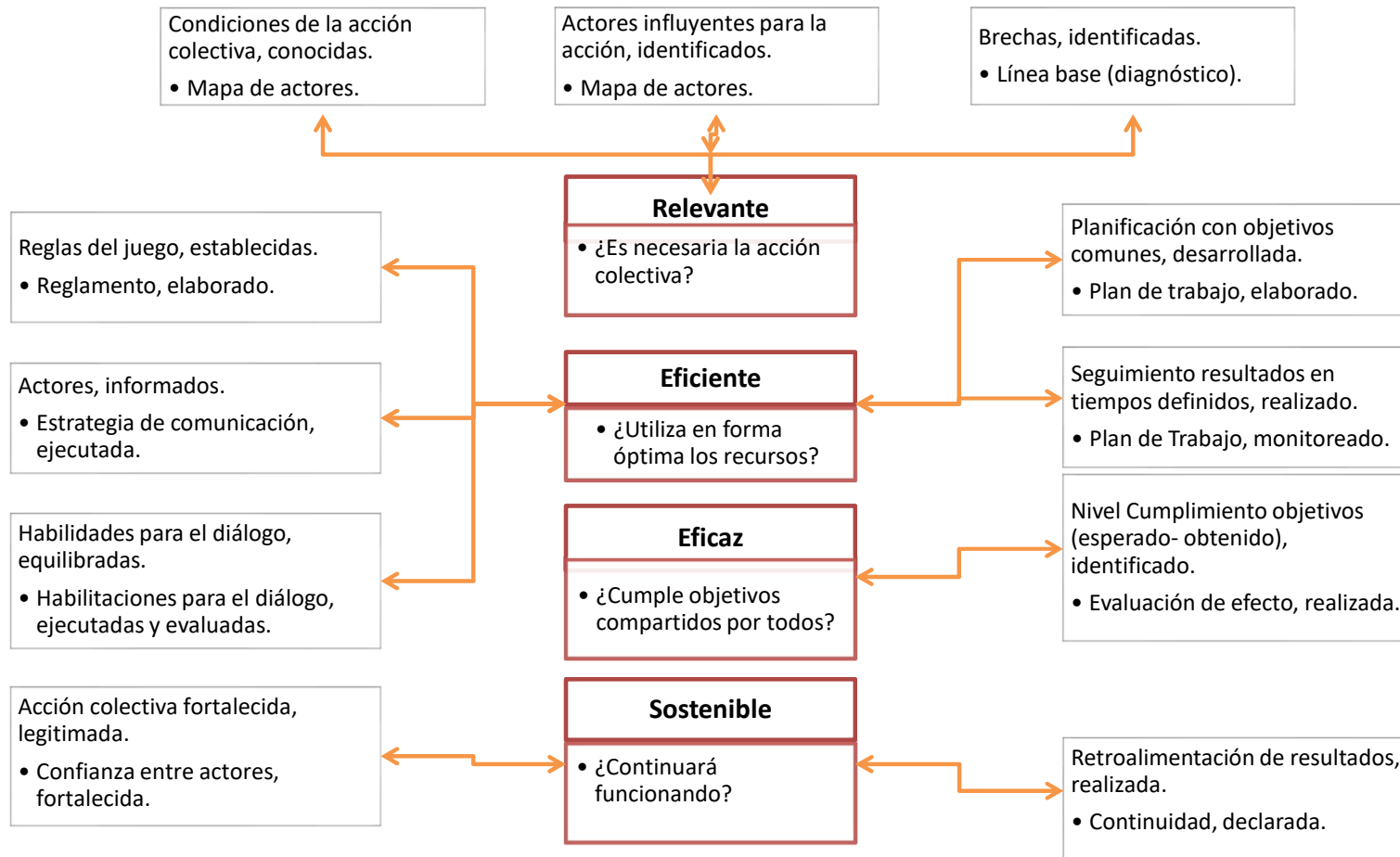
Alineamiento, desarrollado.



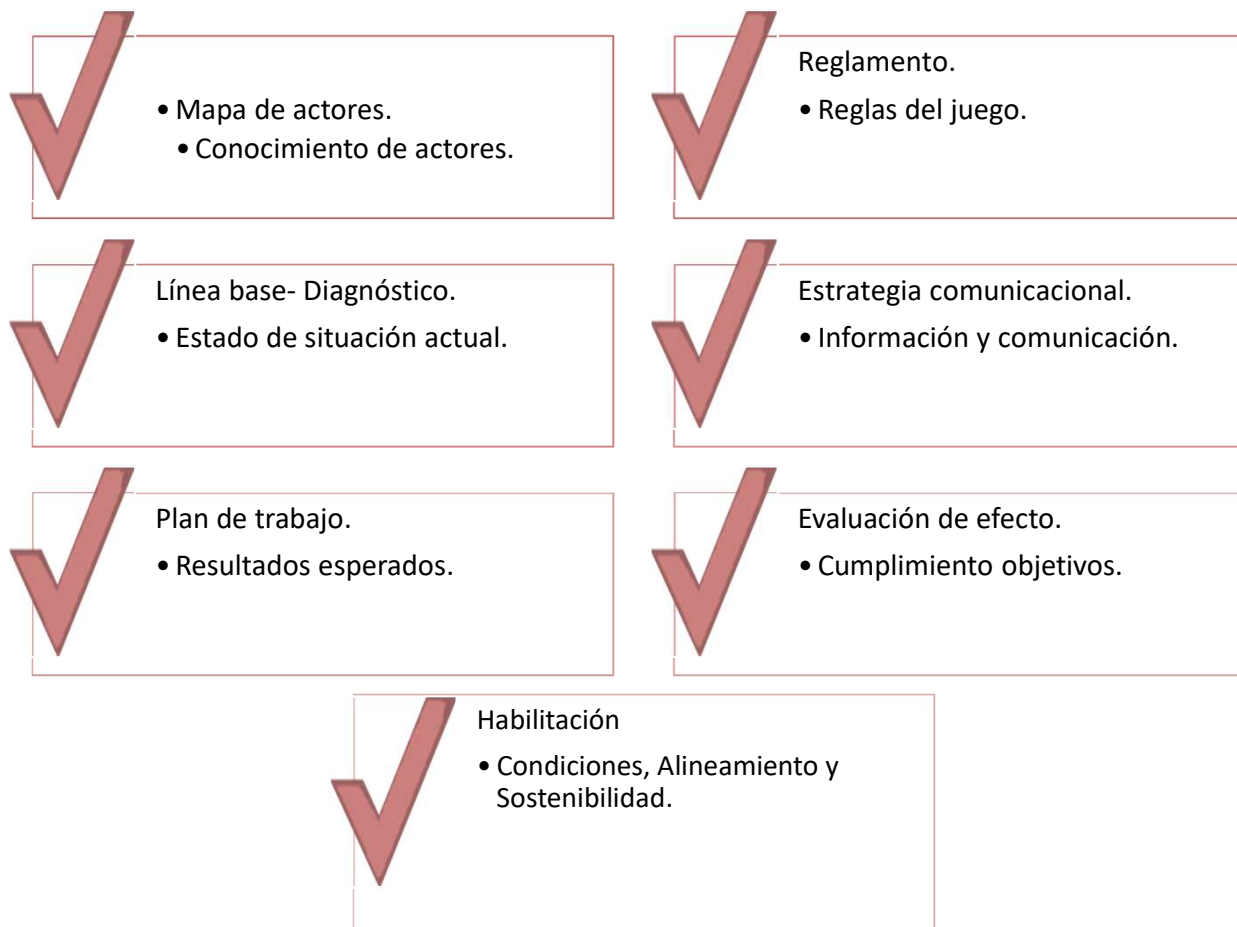
Gobernabilidad y sostenibilidad, consideradas.



Dimensiones y criterios de evaluación



Productos a evaluar

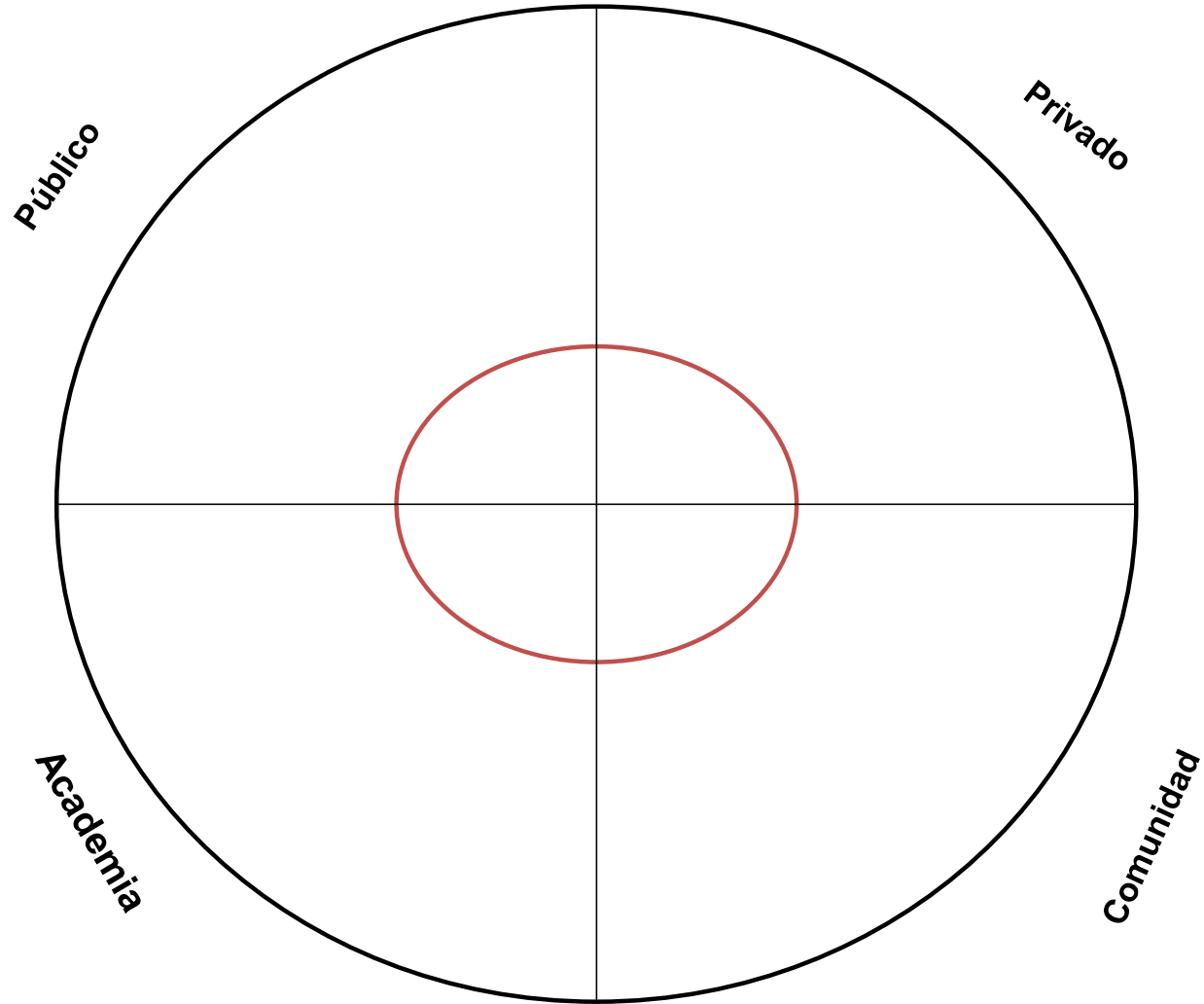


Artefactos

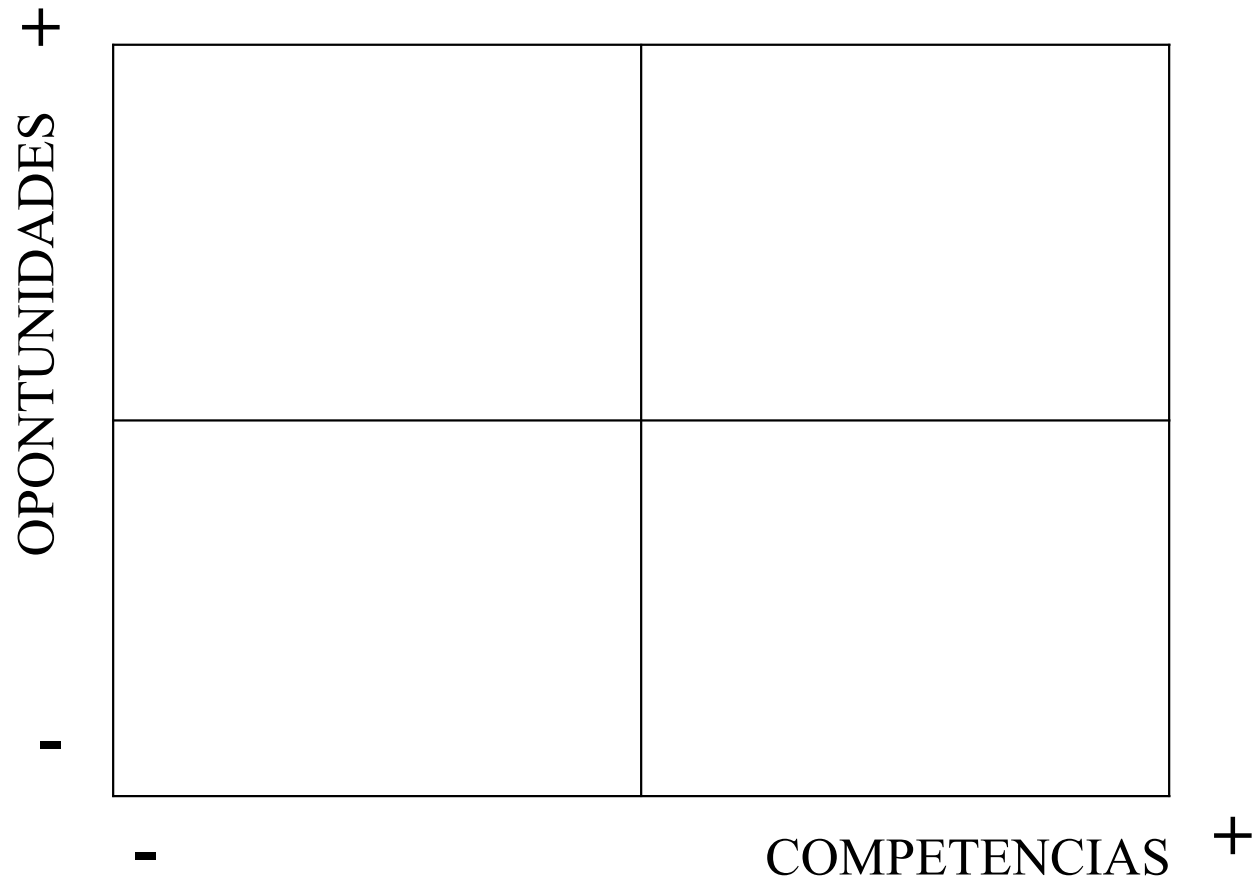
- Mapa Oportunidades
- Mapa de Entorno
- Modelo Canvas
- Agenda Taller de Arranque

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DESAFÍOS

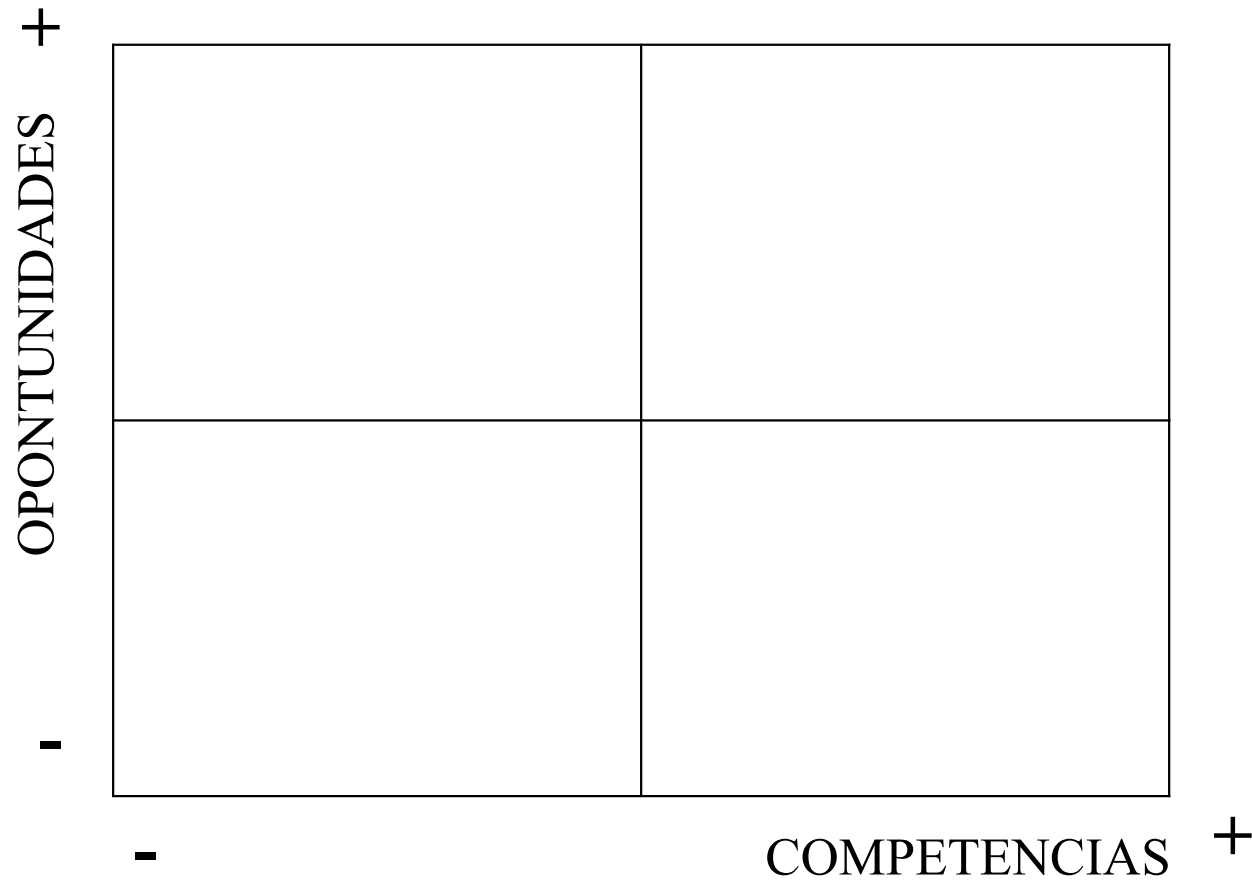
I N T E R E S P O L Í T I C O E S T R A T É G I C O	(+) ALTO INTERÉS POLÍTICO ESTRATÉGICO Y BAJO INTERÉS TERRITORIAL <i>Prioridad Potencial</i>	ALTO INTERÉS POLÍTICO ESTRATÉGICO Y ALTO INTERÉS TERRITORIAL <i>Alta Prioridad</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea 	<ul style="list-style-type: none"> ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea
	BAJO INTERÉS POLÍTICO ESTRATÉGICO Y BAJO INTERÉS TERRITORIAL <i>Desgaste de Recursos</i>	BAJO INTERÉS POLÍTICO ESTRATÉGICO Y ALTO INTERÉS TERRITORIAL <i>Prioridad Potencial</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea 	<ul style="list-style-type: none"> ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea ● programa / proyecto / iniciativa/ idea
(-)	I N T E R É S T E R R I T O R I A L	
		= (+)



MAPAS OPORTUNIDADES (TENDENCIAS) / COMPETENCIAS



MAPAS OPORTUNIDADES (PROYECTOS EN CURSO) / COMPETENCIAS



Mapa de Entono



Tendencias

Tecnologías, legales, políticas,
sociales, medioambientales

Sector (oferta)

¿Qué cambios nos afectan?,
nuevos proveedores,
competidores, productos, etc

Mercado (demanda)

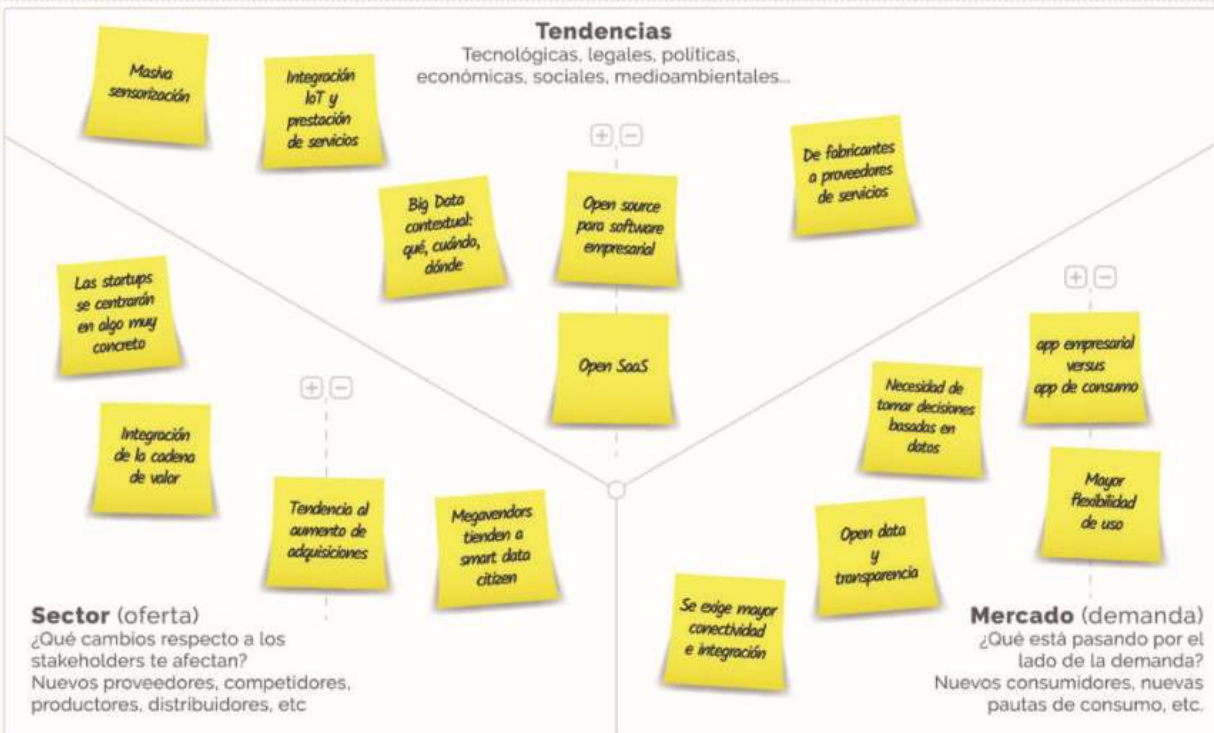
¿Qué está pasando en la
demanda? Nuevos consumidores,
pautas de consumo, etc

Mapa de entorno

ENTENDER LA OPORTUNIDAD / Contexto

E

FASE 1.1



MODELO CANVAS



Adobe Acrobat
Document


<https://www.bevator.com/registros/basica/>




Panel de proyectos

Añadir proyecto


Todos los proyectos ▾

Proyecto (escribe aquí 100 caracteres) 

HAS COMPLETADO 0 FASE DE 4 

E — E — D — V

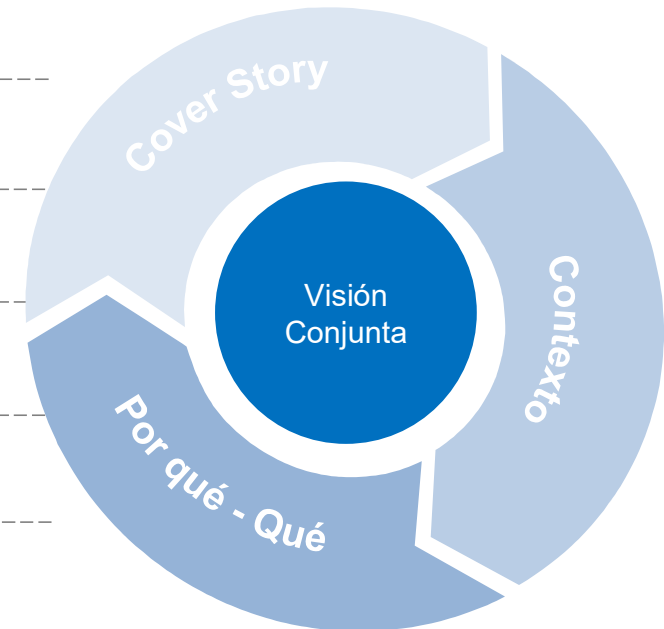

CANVAS REALIZADOS


COLABORADORES

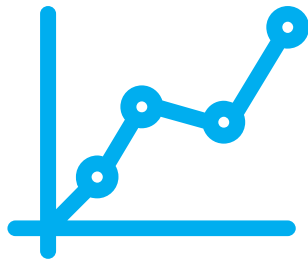
En línea

Ejemplo: Agenda taller Animación

Hora	Actividad
1 15:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación CORFO – Programas Transforma • Presentación mandante del sector o gore • Presentación estado avance PE
2 15:30 – 16:00	<ul style="list-style-type: none"> • Cover Story - Imaginando el Futuro
3 16:00 – 16:15	<ul style="list-style-type: none"> • Base de Evidencia – Que nos dicen los datos?
4 16:15 – 17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto – Capacidades/recursos existentes y Oportunidades
5 17:00 – 17:45	<ul style="list-style-type: none"> • Visión Conjunta – Primera aproximación
6 17:45 – 18:30	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis - Insumos claves para Formulario de Postulación



Visión de valor



Componentes:

- ✓ Es una fotografía o imagen del futuro deseado o ideal.
 - ✓ Debe ser una meta ambiciosa y extraordinaria, aunque realista y alcanzable.
 - ✓ Su horizonte es a largo plazo (10 años)
 - ✓ Debe tener carácter inspirador y motivador, por lo tanto es requisito fundamental que suscite o genere una emocionalidad colectiva positiva (ambición, entusiasmo, ilusión).
 - ✓ La visión se materializa a partir del compromiso con los demás y el deseo de alcanzar un destino mejor.
-
- ✓ Declaración que indica hacia dónde se dirige el Programa y qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo, señalando el valor y KPI asociados. La Visión debe coincidir con la hipótesis de valor planteada en el diseño del programa.



Cover Story

¿Que noticia de primera plana se publica finales de 2022 sobre el Parque Tecnológico?

1. “Cover”: La **PORTADA** cuenta la gran noticia de éxito del Parque Tecnológico finales de 2022.
2. “Headlines”: Grandes **TITULARES** que transmiten los logros/hitos claves y que revelan algunos hechos/números/datos interesantes de la noticia.
3. “Quotes”: **CITAS** de beneficiarios o actores claves del Programa Estratégico relacionados a la noticia de éxito.
4. “Images”: **DIBUJOS** que apoyen el contenido con ilustraciones.



Cover Story

1. “Cover”: La PORTADA cuenta la gran noticia de éxito del Parque Tecnológico finales de 2022.
2. “Headlines”: Grandes TITULARES que transmiten los logros/hitos claves y que revelan algunos hechos/números/datos interesantes de la noticia.
3. “Quotes”: CITAS de beneficiarios o actores claves del Programa Estratégico relacionados a la noticia de éxito.
4. “Images”: DIBUJOS que apoyen el contenido con ilustraciones.



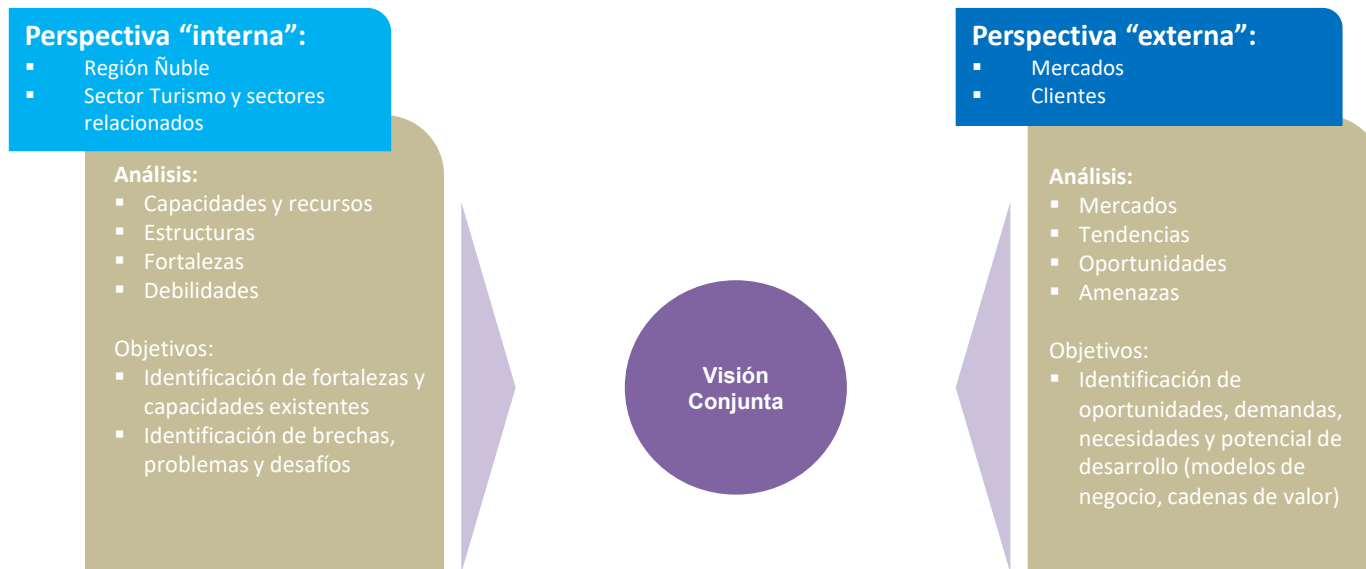
2-3 Grupos:

15 min para crear “Cover Story”

15 min presentación breve del trabajo grupal (5 min cada grupo)



Análisis del Contexto



Grupo I	Grupo II
15 min lluvia de ideas (cada participante 3-5 tarjetas) y agrupar tarjetas para perspectiva INTERNA	15 min lluvia de ideas (cada participante 3-5 tarjetas) y agrupar tarjetas para perspectiva EXTERNA
10 min lluvia de ideas perspectiva EXTERNA	10 min lluvia de ideas perspectiva INTERNA
5-10 min presentación de resultados y discusión	5-10 min presentación de resultados y discusión

Identificando los impactos deseados y posibles enfoques del PE en base al nuevo contexto



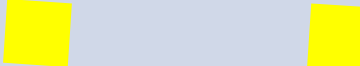
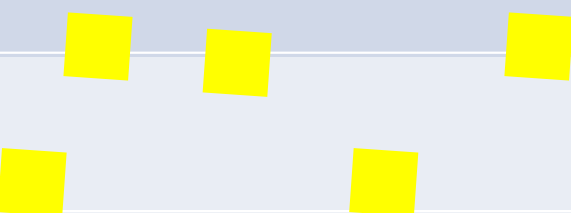
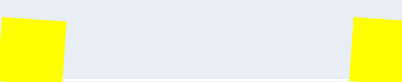
Visión Conjunta



Grupo I	Grupo II
10 min lluvia de ideas y documentar tarjetas con impactos esperados (cada participante 2-3 tarjetas)	10 min lluvia de ideas y agrupar tarjetas con impactos esperados (cada participante 2-3 tarjetas)
15 min lluvia de ideas y agrupar ideas sobre posibles servicios y propuestas de valor (cada participante 3-5 tarjetas)	15 min lluvia de ideas y agrupar ideas sobre posibles servicios y propuestas de valor (cada participante 3-5 tarjetas)
5 min presentación y discusión	5 min presentación y discusión
10 min identificar y visualizar puntos en común / diferencias	

Síntesis – Animación

Tenemos los elementos claves

Criterios de Selectividad	Elementos y Insumos Acordados
Oportunidad de Mercado	
Oferta potencial significativa para actividades de transformación <small>(Masa crítica, capacidades existentes para sofisticar y diversificar (especialización inteligente))</small>	
Fallas de Coordinación	
Momento oportuno	
Dimensión de Sostenibilidad	

Plenario

Sistematizar elementos / insumos acordados en grupo para los diferentes criterios con tarjetas.