

CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE GOBERNANZAS ASOCIADAS A INNOVACIÓN, EN IESTP, PROGRAMA IP-CFT-2030 Fase IIIB, CÓDIGO 22IFI-217553

Informe Técnico N°3

Plan de fortalecimiento de gobernanzas y Hoja de Ruta



Fecha: 21 de diciembre de 2023

IDOM

INDICE

1. PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO 1

2. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL DOCUMENTO 2

3. SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DE LAS ETAPAS ANTERIORES DE LA CONSULTORÍA 3

 3.1 SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS DERIVADOS DEL INFORME DE DIAGNÓSTICO 3

 3.2 SÍNTESIS DE LAS BRECHAS IDENTIFICADAS 5

 3.3 SÍNTESIS DE LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS EN EL INFORME DE BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES 6

4. DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE GOBERNANZAS ASOCIADAS A INNOVACIÓN 12

 4.1 Definición del concepto de categoría de gobernanza 12

 4.2 Proceso de definición de las categorías de gobernanza 12

 4.3 Categorías de gobernanza definidas 13

5. RESULTADOS DEL TALLER DE CONSTRUCCIÓN DEL MARCO LÓGICO DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO DE GOBERNANZAS 21

6. HOJA DE RUTA 24

 6.1 ACCIONES A CORTO PLAZO (MENOS DE 1 AÑO) 24

 6.2 ACCIONES A MEDIO PLAZO (MÁS DE 1 AÑO) 31

7. PRINCIPALES TEMAS Y ÁREAS DE CAPACITACIÓN 39

 7.1 CATEGORÍA 1: FOMENTO PRODUCTIVO Y FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO ECONÓMICO-EMPRESARIAL 39

 7.2 CATEGORÍA 2: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE LA ESTP 39

 7.3 CATEGORÍA 3: INCORPORACIÓN DE LAS ESTP A ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO 40

8. ACCIONES IMPLEMENTADAS EN EL PERIODO DE EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA 43

 8.1 Ciclo de seminarios online de temáticas de interés 43

 8.2 Ciclo de asesorías individuales para el fortalecimiento de gobernanzas 44

A. ANEXOS 46

 A.1 CATEGORÍA 1: FOMENTO PRODUCTIVO Y FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO ECONÓMICO-EMPRESARIAL 46

 A.2 CATEGORÍA 2: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE LA ESTP 48

 A.3 CATEGORÍA 3: INCORPORACIÓN DE LAS IESTP A ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO 50

 A.4 ACCIONES GENERALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS GOBERNANZAS ASOCIADAS A LA INNOVACIÓN 52

1. PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento recoge los resultados del proceso desarrollado en la **Etapla III. Diseño del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas** de la *Consultoría para el Fortalecimiento de Gobernanzas Asociadas a Innovación, en IESTP Programa IP-CFT-2030*. Esta etapa responde al **Objetivo Específico 4** de dicha consultoría: “Definir e implementar un plan de fortalecimiento de las gobernanzas creadas por las IESTP y que aborden temáticas asociadas a la innovación, y las gobernanzas territoriales y/o sectoriales que aborden temas de innovación donde las IESTP participan activamente”.

El documento se estructura en los siguientes **capítulos**:

- En el **Capítulo 1 Presentación del documento**, se presenta el objetivo y la estructura del documento.
- En el **Capítulo 2. Antecedentes y objetivos del documento**, se muestran los antecedentes de la consultoría, contextualizando el proceso en el marco del **Programa IP CFT 2030 Fase IIIB**, y se presenta la relación de **actividades llevadas a cabo** para la elaboración del presente documento.
- En el **Capítulo 3. Síntesis de los hallazgos y recomendaciones de las etapas anteriores de la consultoría**, se presenta una síntesis de los **principales resultados y lecciones aprendidas** de la Etapa 1, correspondiente al diagnóstico de gobernanzas asociadas a la innovación, y de la Etapa 2, correspondiente a la elaboración del documento de buenas prácticas y recomendaciones.
- En el **Capítulo 4. Descripción de las categorías de gobernanzas asociadas a innovación**, se definen y describen las **categorías de gobernanzas** asociadas a la innovación en torno a las que se estructura la Hoja de Ruta del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas.
- En el **Capítulo 5. Resultados del taller de construcción del marco lógico del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas**, se presentan los **resultados obtenidos en el taller** en el que se definió la directriz estratégica a seguir en el Plan.
- En el **Capítulo 6. Hoja de Ruta**, se establecen **acciones a corto plazo y a medio plazo** para el fortalecimiento de las gobernanzas institucionales que se vinculan a las diferentes categorías definidas anteriormente, así como acciones transversales a todas ellas.
- En el **Capítulo 7. Principales temas y áreas de capacitación** se presenta una propuesta de temáticas de capacitación para fortalecer a cada una de las categorías de gobernanzas definidas. También se incorpora un listado instituciones con las cuales poder establecer alianzas o asesorías.
- En el **Capítulo 8. Acciones implementadas en el periodo de ejecución de la consultoría**, se presentan las **acciones que han sido implementadas** a la fecha **en el periodo de ejecución de la Etapa IV** de la consultoría, en cuyo marco se han dado los primeros pasos en el fortalecimiento de las gobernanzas asociadas a la innovación.
- En el **Capítulo A. Anexos**, se presenta el marco lógico de las acciones presentadas en el **Capítulo 6. Hoja de Ruta**, relacionando las acciones con categorías de gobernanza, e indicando los objetivos a los que responden, los resultados esperados para estos objetivos y los indicadores para la medición de las acciones.

2. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL DOCUMENTO

El **Programa IP CFT 2030** es una iniciativa impulsada desde el año 2018 por el Ministerio de Educación de Chile y CORFO, cuyo objetivo es *“mejorar la pertinencia de la Educación Superior Técnico Profesional, fortaleciendo a los Centros de Formación Técnica (CFT) e Institutos Profesionales (IP) para que, por medio de la incorporación de herramientas y conocimientos de innovación y transferencia tecnológica en su quehacer estratégico, puedan incrementar su vinculación con los sectores económicos y empresariales del país y, con ello, contribuir al desarrollo del capital humano necesario para enfrentar los desafíos de la economía chilena”*¹.

La actual consultoría corresponde a la **fase IIIB** de desarrollo de dicho programa y tiene como propósito **fortalecer las gobernanzas asociadas a la innovación** que han sido desarrolladas por IP-CFT y **promover su participación en gobernanzas territoriales y/o sectoriales** que aborden temas de innovación, a través de la incorporación de buenas prácticas en su funcionamiento y con un enfoque de acercamiento de las IESTP a los ecosistemas de innovación.

Luego del desarrollo del Diagnóstico de la Situación y de la elaboración de un Documento de Buenas Prácticas y Recomendaciones, la presente **Etapas de Diseño del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas** persigue el **Objetivo Específico 4 “Definir e implementar un plan de fortalecimiento de las gobernanzas creadas por las IESTP y que aborden temáticas asociadas a la innovación, y las gobernanzas territoriales y/o sectoriales que aborden temas de innovación donde las IESTP participen activamente”**.

Este documento es el resultado de las siguientes **acciones** desarrolladas en el marco de la Etapa 3 de la consultoría:

- Definición de hasta 3 categorías de gobernanzas.
- Taller *online* para la construcción del marco lógico del plan de fortalecimiento con MINEDUC y CORFO.
- Diseño y Desarrollo del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas y Hoja de Ruta.

¹ Página web institucional del Ministerio de Educación de Chile, Subsecretaría de Educación Superior

3. SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DE LAS ETAPAS ANTERIORES DE LA CONSULTORÍA

3.1 SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS DERIVADOS DEL INFORME DE DIAGNÓSTICO

3.1.1 Principales hallazgos sobre las gobernanzas institucionales

A continuación, se presenta una **síntesis de los principales hallazgos** del informe de diagnóstico con relación a las **gobernanzas institucionales** identificadas:

- **Involucración de actores:**

En el **100%** de las gobernanzas identificadas **participa la dirección** de la IESTP, seguido de los **docentes**, que participan en el **50%**. Tan solo en la mitad de las gobernanzas participan **actores externos** (principalmente empresas y asociaciones gremiales empresariales)

- **Objetivos y naturaleza de las gobernanzas:**

Por lo general, surgen para **fortalecer competencias en innovación** y desarrollar **funciones de innovación y vinculación con el medio** -aunque también hay gobernanzas que promueven la articulación con actores- y tienen un carácter consultivo o propositivo.

- **Temáticas abordadas en las gobernanzas:**

La **vinculación con el medio** es la temática que más se aborda, seguida de la **innovación** y la **formación y capacitación de docentes**. Y, con frecuencia, la innovación se aborda de manera **transversal**, no siendo el eje central de las gobernanzas.

- **Principales logros y resultados obtenidos:**

Los principales logros se relacionan con el **desarrollo de nuevas competencias y/o conocimientos** del personal de las IESTP y el **fortalecimiento de las capacidades** de las instituciones para promover la innovación y el emprendimiento (I+E).

- **Retos y Dificultades Identificadas:**

La **inercia cultural** y la **falta de mecanismos o protocolos** para impulsar acciones específicas constituyen los principales retos. Destaca que los CFT Estatales aluden a la **rigidez del sistema educativo** como uno de los principales retos.

3.1.2 Principales hallazgos sobre las gobernanzas sectoriales

A continuación, se presenta una **síntesis de los principales hallazgos** del informe de diagnóstico con relación a las **gobernanzas sectoriales** identificadas:

- **Involucración de actores:**

Las IESTP son representadas principalmente a través de la **dirección** (en el 50% de las gobernanzas), seguido de los **docentes** (25%). Constituyen instancias que promueven la articulación entre el sector público y el económico-productivo.

- **Objetivos y naturaleza de las gobernanzas:**

Se promueve la **colaboración entre actores** para impulsar la innovación y permiten identificar demandas de formación en el sector productivo.

- **Propósitos y temáticas abordadas en las gobernanzas:**

En cuanto a los propósitos y temas abordados por estas gobernanzas, se destaca: mejorar la **competitividad de la economía** a través del fortalecimiento del capital humano; fomentar la **competitividad y eficacia** de las IESTP; constituirse en una instancia de **participación, diálogo, trabajo colaborativo, y cooperación interinstitucional**; representar los **planteamientos de la formación técnica** superior ante las instancias públicas y privadas a nivel nacional e internacional; fomentar **buenas prácticas**; promover la **TIC** y el fomento de las **industrias tecnológicas** y la **industria eléctrica**; promover el **desarrollo productivo** y la **competitividad regional**; disminuir las **brechas digitales** de las Pyme; articular el **trabajo colaborativo** entre la industria y la academia; desarrollar acciones que promuevan la **transferencia tecnológica**; y potenciar el **emprendimiento** y la **innovación** en los estudiantes de sus casas de estudio y en el resto de los estudiantes de enseñanza superior.

- **Principales logros y resultados obtenidos:**

A través de las gobernanzas sectoriales identificadas, se han logrado varios logros y resultados muy diversos. Entre los logros que las IESTP participantes identifican que han alcanzado a través de su participación en estas gobernanzas se destaca el impulso a la **vinculación con el medio**, el **fortalecimiento de capacidades** para promover la I+E y la promoción de la **gobernanza colaborativa** y el liderazgo compartido en la toma de decisiones

- **Retos y Dificultades Identificadas:**

Se destaca el **bajo presupuesto**, la **falta de mecanismos** o protocolos y la **falta de competencias** del personal involucrado, entre otros.

3.1.3 Principales hallazgos sobre las gobernanzas territoriales

A continuación, se presenta una **síntesis de los principales hallazgos** del informe de diagnóstico con relación a las **gobernanzas territoriales** identificadas:

- **Involucración de actores:**

La **dirección de las IESTP** destaca muy por encima de otros perfiles en la participación en estas gobernanzas (72% del total, mientras que la participación de otros perfiles es minoritaria). Al mismo tiempo, resalta la participación de **instituciones de educación** (55%) seguida de la participación de **organismos públicos** (47%).

- **Objetivos y naturaleza de las gobernanzas:**

Varias gobernanzas promueven el **desarrollo de la formación técnica profesional** y el **desarrollo socioeconómico sostenible** y, con frecuencia, abordan ámbitos económico-productivos específicos (economía creativa, construcción, sector agropecuario, etc.).

- **Propósitos y temáticas abordadas en las gobernanzas:**

Dentro de los propósitos y temas que estas gobernanzas abordan están: facilitar el **desarrollo de innovación y emprendimiento**; **conectar a los distintos agentes** del ecosistema de innovación; fomentar e impulsar el **desarrollo industrial, cultural, social y económico** regional; impulsar la transformación hacia el **desarrollo sostenible** de Chile; fomentar el desarrollo de las **MIPYME** a nivel regional; alcanzar una **formación técnico profesional pertinente** para las metas y desafíos del territorio; reactivar la **empleabilidad** y el **emprendimiento**; crear **espacios de aprendizaje**, aumentar la **productividad** y aportar a la **sostenibilidad** de la región; fortalecer la **economía local**, el **empleo** y la **competitividad** de pymes e industrias estratégicas; promover el **desarrollo territorial** a través del desarrollo de **sectores estratégicos**; aportar al aseguramiento de la **calidad** en las instituciones de educación superior técnico profesional y políticas de desarrollo de la ESTP

- **Principales logros y resultados obtenidos:**

Los logros o resultados obtenidos que las IESTP identifican que han alcanzado a través de su participación en estas gobernanzas son similares a los obtenidos por estas instituciones en las gobernanzas sectoriales (impulso a la **vinculación con el medio**, el **fortalecimiento de capacidades para promover la I+E** y la promoción de la **gobernanza colaborativa** y el **liderazgo compartido**), a lo que se suma el desarrollo de nuevas competencias o conocimientos de los profesionales de las IESTP y la incorporación de prácticas innovadoras en el proceso de enseñanza.

- **Retos y Dificultades Identificadas:**

Adicional a los retos planteados para las gobernanzas sectoriales (**bajo presupuesto**, la **falta de mecanismos o protocolos** y la **falta de competencias** del personal involucrado) destaca la insuficiente articulación entre actores y la inercia cultural y aversión al cambio.

3.2 SÍNTESIS DE LAS BRECHAS IDENTIFICADAS

A continuación, se presenta una **síntesis de las brechas identificadas** en las gobernanzas institucionales, sectoriales y territoriales, a partir de los resultados del diagnóstico:

- **Involucración de actores:** en general, el liderazgo en la participación institucional de las IESTP en las gobernanzas recae sobre la dirección, mientras que la participación de otros perfiles que pudieran dar mayor dinamismo a las gobernanzas es más minoritaria. Existe, además, una **baja participación de perfiles como estudiantes y otros actores** como representantes de la sociedad civil.
- **Objetivos y naturaleza de las gobernanzas:** se observa una **baja presencia de gobernanzas en torno a cuestiones clave** para el escenario futuro de la innovación en Chile como son la Industria 4.0, la sostenibilidad o la innovación social.
- **Temáticas abordadas en las gobernanzas:** entre las cuestiones menos abordadas están la **generación de empleo y nuevas oportunidades laborales** para estudiantes.
- **Principales logros o resultados obtenidos:** se observa que, por lo general, la **facilitación de la incorporación de los estudiantes al mercado laboral** está entre los **logros alcanzados por un menor número de gobernanzas**.
- **Retos y dificultades identificadas:** la **inercia cultural** al interior de las IESTP es el principal factor que dificulta su apuesta por crear gobernanzas institucionales asociadas a la innovación. Por su parte, la **falta de presupuesto** es el factor que dificulta en mayor medida la sostenibilidad y continuidad en el tiempo de las gobernanzas sectoriales y territoriales.

3.3 SÍNTESIS DE LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS EN EL INFORME DE BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta una síntesis de las **recomendaciones para fortalecer las gobernanzas asociadas a innovación en Chile y promover la incorporación de las IESTP en estas**. Estas recomendaciones han sido planteadas a partir del diagnóstico y de los hallazgos y lecciones aprendidas del benchmarking internacional de gobernanzas asociadas a la innovación de la Etapa II de esta consultoría.

3.3.1 Recomendaciones generales para fortalecer las gobernanzas asociadas a la innovación en Chile

1) Promover las gobernanzas asociadas a la innovación desde el ámbito público.

Con vistas a consolidar las gobernanzas asociadas a la innovación en Chile y fomentar que las IESTP tengan una mayor involucración en estas, resultaría pertinente apostar por **fortalecer el papel de las gobernanzas en las estrategias, planes y políticas** impulsadas tanto en el ámbito nacional como regional. Concretamente, se recomienda promover, entre otros, que determinadas gobernanzas asociadas a la innovación (principalmente, aquellas más maduras y que cuentan con la participación de diferentes instituciones del ámbito académico, entre ellas IESTP) puedan tener un **rol de mayor protagonismo en la identificación de acciones y/o proyectos a desarrollar** en el marco de estas estrategias, planes y políticas, **además de promover su involucración en la ejecución de estas acciones y/o proyectos**. Ejemplo de esta involucración de las gobernanzas asociadas a la innovación en los documentos de estrategia es el **País Vasco**, que integra en su Estrategia de Especialización Inteligente funciones específicas para la Red Vasca de la Ciencia, Tecnología e Innovación, consolidando así su rol en el desarrollo de actuaciones encaminadas a promover la innovación en el territorio a futuro.

En este sentido, en el caso de Chile, convendría, de manera análoga, atribuir un rol estratégico a las gobernanzas asociadas a la innovación en las **Estrategias Regionales de Innovación (ERI)**, las **Estrategias Regionales de Desarrollo (ERD)** o estrategias de **desarrollo económico**, entre otros, para lo que se hace necesario establecer **coordinaciones con las instituciones y organismos encargados** de promover el diseño y la ejecución de las directrices estratégicas.

En línea con los hallazgos que pueden extraerse de experiencias internacionales donde desde las directrices estratégicas para el desarrollo y la innovación se promueve un rol de liderazgo de gobernanzas asociadas a la innovación, podrían esperarse varios **resultados deseables**, entre otros: una **mayor incidencia** de las instituciones de educación en la agenda de innovación, competitividad y desarrollo que se impulsan tanto a nivel regional como nacional; una **mayor sostenibilidad en el tiempo** de las gobernanzas; y un **mayor interés** por parte de otros actores de vincularse a gobernanzas en las que se interactúa con otros actores para abordar la innovación.

2) Promover el fortalecimiento y creación de nuevas gobernanzas en torno a temáticas estratégicas y/o ligadas a tecnologías disruptivas y retos prioritarios para la sociedad chilena.

Es recomendable fortalecer y generar nuevas **gobernanzas en torno a temáticas de interés estratégico** donde se aborden los principales **retos económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales** a los que se enfrentará la ciudadanía a futuro y que requerirán de innovaciones no solo por parte del ecosistema económico o industrial, sino también por parte de instituciones de educación (**IA, Industria 4.0, transición digital, sostenibilidad, economía circular**, entre otros). Esto se debe a que estas temáticas constituyen retos para los que las empresas **requerirán de nuevas soluciones en el futuro** y en los que **se prevé el impulso de nuevos proyectos, planes, acciones y estrategias** en torno a las cuales se podrán articular diferentes actores para promover la innovación. Por tanto, consolidar el posicionamiento de las gobernanzas asociadas a la innovación en las que participan las IESTP en estas temáticas permitirá **potenciar su rol a futuro en torno a estas temáticas**, logrando así **fortalecer su nexo con el tejido económico-empresarial**, a la vez que se promueve la incorporación de las instituciones de educación en **proyectos empresariales** que dan respuesta a los grandes retos y necesidades de las empresas.

3) Fortalecer las gobernanzas a través de la participación de actores internacionales.

Fomentando la participación de **actores internacionales**, las gobernanzas podrán aunar capacidades del ámbito internacional en cuestiones que requieren de un **alto grado de conocimiento técnico y/o sectorial**, y se podrán dar espacios de intercambio de buenas prácticas que den pie a transferir o inspirar nuevos proyectos innovadores.

4) Conformar instancias que permitan abordar la innovación social y otras ciencias más blandas.

Dada la configuración actual de la economía y la sociedad chilena y de las diversas temáticas que se abordan a través de las IESTP en Chile, se observa un **cierto potencial para abordar temáticas como la innovación social y otras ciencias o cuestiones que trasciendan de la dimensión económico-industrial**.

5) Consolidar las gobernanzas asociadas a la innovación como instancias de apoyo para el diseño de políticas públicas desde un enfoque bottom-up.

Las gobernanzas que actúan como apoyo para el diseño de políticas públicas permiten **descentralizar los procesos de análisis y evaluación** en diferentes materias, y que permiten plantear **enfoques bottom-up** desde una **lógica de trabajo colaborativa y multinivel**. Resulta pertinente, entonces, promover que las gobernanzas asociadas a la innovación de Chile adopten esta orientación, de tal forma que estas se configuren como instancias donde **expertos de diferentes ramas y tipologías de instituciones** proporcionan *expertise* técnico que pueda derivar en nuevas políticas, proyectos, planes y programas, tanto del ámbito territorial como del ámbito sectorial. De esta manera, el quehacer de las gobernanzas contará con una **mayor orientación práctica** y sus contribuciones generarán un mayor impacto en la sociedad y economía chilena.

6) Promover la formalización de las gobernanzas y apostar por la profesionalización en su gestión.

Es aconsejable promover una **mayor formalización** de las gobernanzas asociadas a la innovación y apostar por lograr una **mayor profesionalización en su gestión** (incluyendo la definición de los requisitos, procedimientos o protocolos a seguir para la adhesión de nuevos actores, realizar un seguimiento formal y sistematizado de su evolución, etc.).

7) Promover la rendición de cuentas y los procesos de reflexión estratégica en las gobernanzas asociadas a la innovación.

Se recomienda promover una **mayor rendición de cuentas** por parte de las gobernanzas asociadas a la innovación en Chile, donde, a través de **informes de actividad** semestrales o anuales, se presente, entre otros, los objetivos abordados por las gobernanzas, la relación de actividades realizadas a través de estas, los actores involucrados y los principales resultados obtenidos.

8) Enriquecer la variedad de actores involucrados en las gobernanzas asociadas a la innovación.

Varias gobernanzas asociadas a la innovación en Chile cuentan con la participación de diversos tipos de actores, pero no es tan frecuente que en estas participen **actores líderes en el ámbito de la investigación, desarrollo científico o similares** (principalmente, organizaciones especializadas en la investigación o expertos/as en torno a determinadas temáticas específicas, perfiles que sí se han identificado en varias de gobernanzas internacionales de referencia) que dinamicen la relación entre las unidades de innovación de las instituciones de educación y la industria. También se evidencia una **baja participación** de otros actores de interés como pueden ser **representantes de la sociedad civil** (organizaciones territoriales y funcionales, ONGs, etc.), con frecuencia estrechamente vinculados a las problemáticas que se abordan a través de las gobernanzas (principalmente, cuando estas abordan temáticas como el bienestar social, las desigualdades y la inclusión, entre otros).

9) Definir incentivos claros para que las IESTP participen en gobernanzas asociadas a la innovación.

En Chile, las regiones presentan **ecosistemas de innovación jóvenes** que cuentan con un creciente potencial para involucrar IESTP y promover su articulación con empresas y otros actores. A la fecha, varias gobernanzas **carecen aún de una madurez suficiente** como para prescindir de apoyo público en el establecimiento de incentivos. Estos incentivos pueden adoptar la forma de recursos económicos o financieros, pero también otros incentivos de otra tipología como puede ser el acceso a conocimiento, infraestructura, equipamiento y el acceso a redes de actores del ecosistema, entre otros.

Independientemente de si los incentivos que las instituciones chilenas pudieran tener provienen o no de la iniciativa pública, es relevante que las diferentes gobernanzas asociadas a la innovación **definan con claridad los incentivos con los que cuentan para promover la adhesión de nuevas instituciones** (estos incentivos pueden adoptar la forma de recursos económicos o financieros, pero también otros incentivos de otra tipología como puede ser el acceso a conocimiento, infraestructura, equipamiento y el acceso a redes de actores del ecosistema, entre otros).

10) Crear spin-offs de gobernanzas cuando las necesidades de conocimiento técnico o especialización así lo requieran.

Se ha observado que en varios modelos ESTP de referencia internacional, en los que existen grandes nodos de actores asociados a determinadas gobernanzas en las que se promueve la innovación a través de procesos en los que se incorpora al sistema educativo, con frecuencia, se conforman, en el marco de estas gobernanzas a alto nivel, subgobernanzas o gobernanzas más granulares (en forma de paneles de expertos, comités, mesas técnicas u otros) con el fin de **abordar cuestiones específicas que requieren de un alto grado de conocimiento técnico o especialización**.

Estas gobernanzas suelen impulsarse con **carácter temporal** (no permanente), para abordar retos específicos y que implican cierta complejidad técnica y que requieren de conocimiento experto en determinados campos de conocimiento. A través de estas spin-offs de gobernanzas, se involucra a **actores expertos** que, si bien no se persigue que estén vinculados de manera permanente en las gobernanzas, conviene involucrar de manera coyuntural para abordar retos específicos y complejos. Estas gobernanzas suelen ser estar orientadas a abordar cuestiones relacionadas con la innovación en determinados sectores específicos (la transformación digital o la sostenibilidad, entre otros), y permiten generar una **mayor permeabilidad de las directrices impulsadas al interior de las gobernanzas** en los diferentes sectores económicos de sus respectivos territorios.

Considerando los resultados positivos que estos mecanismos de articulación de actores han logrado generar en los territorios en los que han sido puestos en marcha, resultaría conveniente **valorar su aplicación en Chile** cuando en instancias de gobernanza a alto nivel (principalmente, aquellas lideradas o traccionadas por actores del sector público) se persigue **dar solución a retos complejos** que requieren de una **gran especialización y conocimiento técnico**.

3.3.2 Recomendaciones para orientar la participación de las IESTP chilenas en gobernanzas territoriales y/o sectoriales asociadas a la innovación

- 1) **Conformar un directorio público de gobernanzas asociadas a la innovación, que permita conocer las gobernanzas existentes de manera actualizada.**

Un gran número de IESTP **no conoce** cuáles son las **gobernanzas sectoriales y territoriales que abordan la innovación a las que podrían adherirse**. Esta falta de conocimiento constituye una de las principales brechas que obstaculizan y dificultan la adhesión de las IESTP a nuevas gobernanzas.

- 2) **Establecer puntos de encuentro periódicos con IESTP para identificar necesidades e intereses específicos que se podrían atender a través de su incorporación a gobernanzas asociadas a la innovación.**

Con el fin de tener un conocimiento exhaustivo sobre cuáles son las necesidades e intereses de las diferentes IESTP chilenas que pudieran ser abordadas a través de gobernanzas sectoriales y/o territoriales, se recomienda mantener **puntos de encuentro periódicos con la dirección de estas instituciones** (a través de encuestas, entrevistas, talleres o similares). Se visualizan tres **(3) principales dimensiones o variables** en función de las cuales se podría determinar la idoneidad de incorporar a las IESTP en las diferentes gobernanzas sectoriales y/o territoriales asociadas a la innovación: **i)** Proximidad geográfica y ámbito de actuación, **ii)** Vinculación y posibles interrelaciones entre las temáticas que se abordan en las gobernanzas y **iii)** Intereses y prioridades de las IESTP.

- 3) **Fortalecer los procesos de difusión y comunicación de las gobernanzas.**

Con vistas a incentivar la participación de las IESTP en gobernanzas sectoriales y/o territoriales asociadas a la innovación, es de gran importancia **definir y poner en marcha mecanismos orientados a fortalecer los procesos de difusión y comunicación de las gobernanzas**, que consideren difusión y comunicación propia de la actividad, los objetivos que estas persiguen, los actores involucrados y los resultados obtenidos a través de estas, entre otros.

Conocer esta información proporcionará unos **mayores niveles de formalización, transparencia y rendición de cuentas** de las gobernanzas, y esto permitirá alentar a varias IESTP que a la fecha tienen una baja involucración en gobernanzas asociadas a la innovación a participar en ellas.

4) Promover la elaboración de hojas de ruta y una planificación estructurada del quehacer de las gobernanzas asociadas a la innovación.

Es importante promover que las diferentes gobernanzas trabajen en la **elaboración de hojas de ruta específicas** donde se detallen las diferentes actuaciones a desarrollar. Esto permite tener un **conocimiento más exhaustivo** y una **mayor trazabilidad** de su actividad, y, asimismo, permite a las IESTP conocer en mayor profundidad la medida en que adherirse a las diferentes gobernanzas podría ser de su interés.

5) Impulsar la adhesión y/o vinculación de las gobernanzas institucionales más maduras en las gobernanzas sectoriales y/o territoriales asociadas a la innovación.

Con vistas a promover la conexión o la adhesión de gobernanzas institucionales en gobernanzas sectoriales y/o territoriales que aborden temáticas similares, es recomendable **reparar especialmente en aquellas IESTP en las que la promoción de la innovación está más sistematizada** y en las que **la dirección promueve una gran apertura a nuevos mecanismos e instancias para promover la innovación**. En relación a aquellas IESTP donde la participación en gobernanzas asociadas a la innovación es menor sería recomendable **apoyar a las instituciones** fortaleciendo estos procesos de manera interna, ayudándoles a incorporar y sistematizar prácticas relacionadas con la promoción de la innovación al interior de sus instituciones, para posteriormente fomentar su escalado e involucrarlas en gobernanzas sectoriales y/o territoriales donde puedan contribuir a fomentar la innovación en colaboración con el resto del ecosistema.

En este sentido, sería interesante apoyar a estas instituciones, por ejemplo, en la **identificación de temáticas o ámbitos específicos** en los que cuenta con potencial para aportar al ecosistema de innovación, en la **creación y consolidación de instancias** (unidades o direcciones de innovación, entre otros) en los que desde la propia institución se promuevan acciones, planes y programas orientados a la innovación, así como en la **incorporación de temáticas relacionadas con la innovación y el emprendimiento en los programas formativos**, entre otros.

3.3.3 Recomendaciones para optimizar el funcionamiento de las gobernanzas institucionales asociadas a la innovación

1) Promover la involucración de una mayor riqueza de actores, fomentando así la incorporación de nuevas perspectivas en las gobernanzas.

Debido al bajo nivel de participación de otros actores ajenos a las propias IESTP, es recomendable **fomentar que las IESTP involucren a otros actores en las gobernanzas** asociadas a la innovación que están impulsando que les permitan alcanzar su objetivo de manera más efectiva. Por ejemplo, resultaría de interés fomentar una mayor participación de asociaciones gremiales empresariales vinculadas a los sectores o ámbitos de conocimiento en los que las IESTP están especializadas, así como una mayor participación de actores del ámbito público (tanto locales como regionales) que tengan competencias o interés en promover la incorporación de las IESTP a los procesos de innovación que se desarrollan en Chile.

De igual forma, se observa que existen varias gobernanzas institucionales que persiguen objetivos similares y resultaría de interés **promover la vinculación e interrelación entre las IESTP que promueven estas gobernanzas**, pudiendo desarrollarse un trabajo en conjunto

2) Articular las capacidades científico-tecnológicas de las IESTP.

Se considera clave **promover la interrelación entre IESTP a nivel regional y nacional**, con el fin de **articular las capacidades científico-tecnológicas de estas instituciones** y coordinar esfuerzos en colaboración con otros actores para incentivar la inversión y la participación en actuaciones relacionadas con la promoción de la innovación. Al mismo tiempo, sería interesante conocer de qué manera las diferentes IESTP se encuentran conectadas en función de sus capacidades y ámbitos de conocimiento, con el fin de **promover acciones y estrategias encaminadas a fortalecer el trabajo colaborativo** en temáticas relacionadas con la innovación

3) Establecer un programa, mecanismo o instrumento que permita acompañar y promover las gobernanzas institucionales asociadas a la innovación de manera sostenida en el tiempo.

En vista de que varias gobernanzas institucionales se encuentran en un estadio de menor madurez, **resulta recomendable establecer un sistema de acompañamiento integral** acerca de metodologías de trabajo, procesos de toma de decisiones, difusión y comunicación, rendición de cuentas, transparencia y otros, con el fin de **consolidar las gobernanzas y garantizar la continuidad de su actividad y su sostenibilidad en el tiempo**, al mismo tiempo que se sientan las bases para generar unos **mayores niveles de impacto**.

4) Promover una participación mayor de los perfiles internos que están subrepresentados en las gobernanzas, como estudiantes y docentes.

Se ha observado que la participación de las IESTP en gobernanzas institucionales asociadas a la innovación está **fuertemente vinculada al involucramiento de la dirección de las instituciones**. Esto en ocasiones puede provocar cierta **desconexión entre las cuestiones que son abordadas en las gobernanzas y las necesidades y oportunidades** que se visualizan desde el profesorado y el conjunto de los estudiantes, lo que podría proporcionar rigidez y falta de dinamismo, así como dificultades para abordar cuestiones de interés o prioritarias para otros actores clave como son los sectores económico-productivos en los que se promueve la inserción laboral de los egresados. Por este motivo, **se recomienda fortalecer la participación de otros actores diferentes a la propia dirección** en las gobernanzas institucionales asociadas a la innovación.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE GOBERNANZAS ASOCIADAS A INNOVACIÓN

En este capítulo se presentan las **categorías de gobernanzas asociadas a innovación** que se han definido en base a los hallazgos del diagnóstico. Estas categorías tienen el propósito de agrupar a un conjunto de gobernanzas en función de sus similitudes para así facilitar la **construcción de un plan de fortalecimiento que oriente las acciones** para cada una de estas categorías.

4.1 Definición del concepto de categoría de gobernanza

Una categoría es un tipo de gobernanza que representa a un conjunto determinado de gobernanzas asociadas a la innovación y que cumplen con las siguientes características:

- i) **Permite agrupar a más de una gobernanza** en función de su naturaleza, los objetivos que persigue y/o las temáticas que aborda
- ii) Aspira a que se puedan definir **hojas de ruta o acciones** encaminadas a **fortalecer** el conjunto de las gobernanzas que conforman las categorías
- iii) Representa a un **conjunto relevante y representativo de gobernanzas** asociadas a la innovación y abarca cuestiones relevantes de cara a fortalecer la incorporación de las IESTP en las dinámicas de innovación

4.2 Proceso de definición de las categorías de gobernanza

En base a las características presentadas anteriormente, se definieron **tres (3) categorías** de gobernanzas asociadas a la innovación, siguiendo un **proceso de tres (3) fases**:

Ilustración: Proceso llevado a cabo para la definición de tres (3) categorías de gobernanza

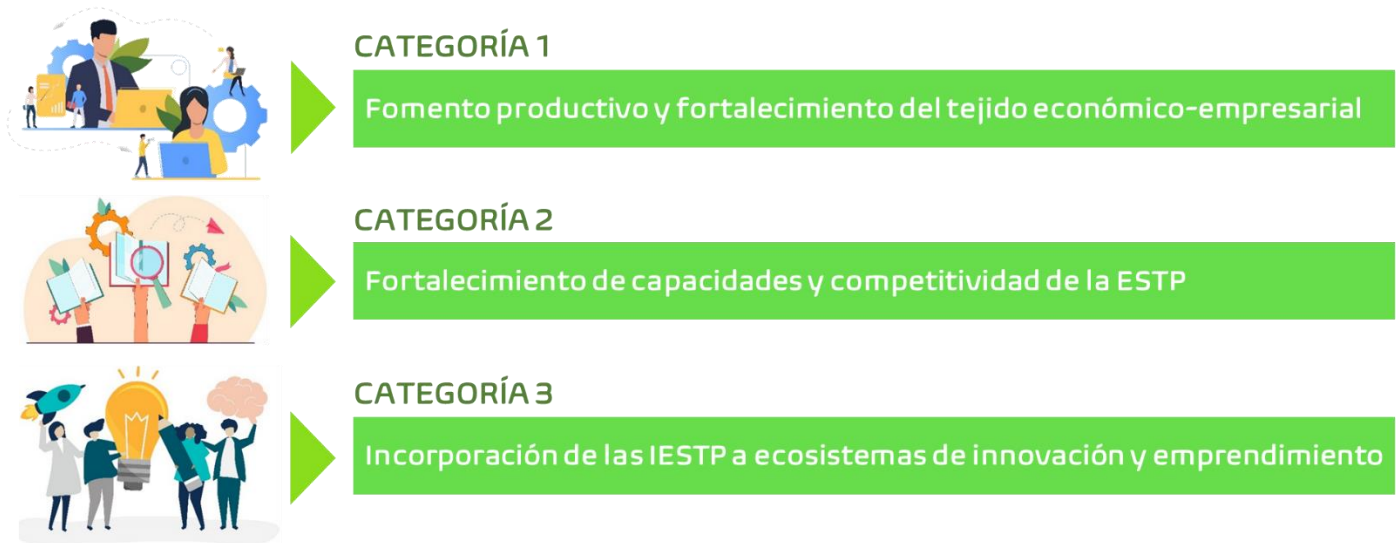


Fuente: Elaboración propia

- 1) Análisis de las gobernanzas.** Se han analizado las diferentes gobernanzas asociadas a la innovación que fueron identificadas en la Etapa 1 de la consultoría, con el fin de identificar **temáticas y ámbitos prioritarios** que estas abordan, lo que ha permitido visualizar **patrones en común y similitudes** entre gobernanzas.
- 2) Identificación de potenciales categorías.** A partir del análisis realizado, se ha conformado un **pool de potenciales categorías de gobernanza**, que aúnan diferentes gobernanzas en función de las temáticas y/o ámbitos que abordan, y **que cumplen las tres (3) características** presentadas en el subcapítulo 5.1. *Definición del concepto de categoría de gobernanza*.
- 3) Clusterización y definición de las tres (3) categorías.** Por último, las categorías similares o complementarias han sido **clusterizadas**, hasta dar con un conjunto de **tres (3) categorías que representan un conjunto amplio y representativo de las gobernanzas identificadas** en el diagnóstico.

Como resultado de este proceso, se han definido las siguientes **tres (3) categorías de gobernanza**:

Ilustración: Categorías de gobernanza definidas



Fuente: Elaboración propia

4.3 Categorías de gobernanza definidas

En este subcapítulo se presenta una **breve descripción** de cada una de las categorías de gobernanzas que han sido definidas, junto con el **listado de las gobernanzas** que se enmarcan en cada una de las categorías y los **principales ámbitos** que están siendo abordados por las gobernanzas de cada categoría.

4.3.1 Categoría 1: Fomento productivo y fortalecimiento del tejido económico-empresarial

4.3.1.1 Breve descripción



Esta categoría agrupa gobernanzas asociadas a la innovación que persiguen, a través de la participación de diferentes actores (entre ellos IESTP), contribuir al **fomento productivo y al fortalecimiento empresarial**, promoviendo así el **desarrollo económico y el acercamiento de las instituciones de educación a las empresas y sectores productivos**.

4.3.1.2 Listado de las gobernanzas que se enmarcan en la categoría

A continuación, se presenta el **listado de gobernanzas sectoriales y territoriales** que se enmarcan en esta categoría de gobernanza:

Tabla: Listado de gobernanzas sectoriales y territoriales que se enmarca en la categoría de gobernanza N°1: Fomento productivo y fortalecimiento del tejido económico-empresarial

GOBERNANZAS SECTORIALES	1	Transforma Chile CORFO
	2	Mesa Hidrógeno Verde Araucanía
	3	Araucanía Digital
	4	Asociación de la Industria Eléctrica
	5	Comité asesor Liceo de Monte Patria
	6	Comité de Capital Humano Subsecretaría de Turismo
	7	Mesa Técnica H2VAraucania
	8	Red de Gestores Tecnológicos de Chile (Red GT)
	9	Valparaíso Creativo
	10	Mesa de Desarrollo Productivo Municipalidad San Pedro de la Paz
	11	Corporación para el Desarrollo de la Región de Los Ríos (CODEPROVAL)
GOBERNANZAS TERRITORIALES	1	Comités de Desarrollo Productivo Regionales
	2	Mesa de Agricultura
	3	Mesa de Educación Gobierno Regional de Coquimbo
	4	Mesa de Innovación CORFO
	5	Mesa de Innovación de CIDERE Biobío
	6	Red Peñalolén Creativa
	7	Mesa Regional Público-Privada FOSIS de la Región de Magallanes
	8	Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Los Ríos
	9	Organización Fundación Chile
	10	Mesa de Sustentabilidad Regional de la Cámara de la Producción y Comercio Biobío
	11	Red Nacional de Territorios Creativos

Fuente: Elaboración propia

Adicional a las gobernanzas sectoriales y territoriales en las que las IESTP participan en el fomento productivo y el fortalecimiento del tejido económico-empresarial, se observa que **varias IESTP desarrollan gobernanzas institucionales** (es decir, impulsadas al interior de sus instituciones) **que abordan también estas temáticas**.

Precisamente, si bien, en la mayoría de los casos, las gobernanzas impulsadas por las IESTP al interior de sus instituciones surgen para **fortalecer sus capacidades internas para abordar y promover la innovación**, se observa que **las IESTP están abordando el fomento productivo y el fortalecimiento empresarial** de diversas maneras a través de varias gobernanzas institucionales.

Esta participación en procesos de fomento productivo y fortalecimiento empresarial se está desarrollando principalmente a través de ámbitos como la **transferencia de conocimiento**, la **vinculación con el medio**, el **fomento del desarrollo de la innovación**, la **investigación aplicada** y la **transferencia tecnológica**, entre otros.

A través de las acciones orientadas a fortalecer la participación de IESTP en las gobernanzas de esta categoría, se pretende también **consolidar y promover el liderazgo de las IESTP en la creación y participación en gobernanzas institucionales** que derivan en última instancia en la participación de las IESTP en procesos de fomento productivo y fortalecimiento empresarial, así como promover la consolidación de estas gobernanzas.

La siguiente tabla se presenta el conjunto de gobernanzas institucionales que pueden clasificarse dentro de la Categoría 1 “Fomento productivo y fortalecimiento del tejido económicos-empresarial”.

Tabla: Listado de gobernanzas institucionales vinculadas o con potencial vinculación a la categoría 1

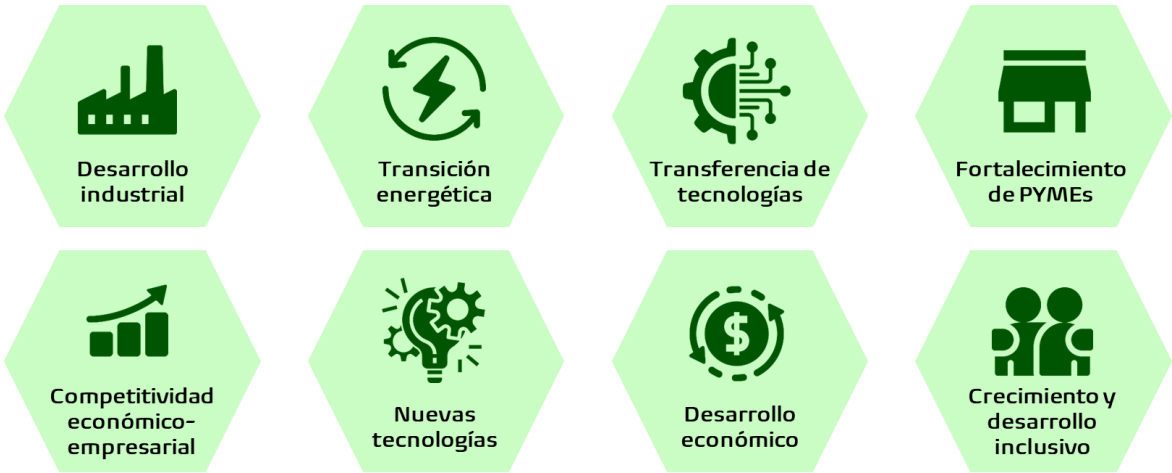
GOBERNANZAS INSTITUCIONALES		NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
1	Unidad de Innovación y Transferencia Tecnológica	Centro de Formación Técnica PUCV
2	Comité de Innovación	Centro de Formación Técnica CENCO
3	Consejo Consultivo de Sede	Centro de Formación Técnica CEDUC - UCN
4	Consejo Asesor Multisectorial para la Innovación	Centro de Formación Técnica de ENAC
5	Consejos Consultivos Externos	Instituto Profesional del Valle Central
6	Mesa Mantenimiento Industrial CFT Estatal de O'Higgins	Centro de Formación Técnica de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
7	Mesa agrícola CFT Estatal de O´Higgins	Centro de Formación Técnica de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
8	Centro de Innovación y Emprendimiento Sustentable	Centro de Formación Técnica IDMA
9	Mesa de Tecnología Sustentable	Centro de Formación Técnica IDMA
10	Mesa Agroindustria	Centro de Formación Técnica IDMA
11	Mesa Ecoturismo e Innovación	Centro de Formación Técnica IDMA
12	Mesa Salud y Bienestar	Centro de Formación Técnica IDMA

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3 Principales ámbitos que están siendo abordados mediante las gobernanzas de esta categoría

Las gobernanzas que se enmarcan en esta categoría abordan una **gran diversidad de ámbitos o temáticas** que están vinculadas al fomento productivo y el fortalecimiento del tejido económico-empresarial. Destacan ámbitos o temáticas que están relacionadas con el **desarrollo y la competitividad industrial y empresarial**, así como con las **nuevas tecnologías** asociadas a sectores emergentes o a las necesidades futuras de la economía y sociedad chilena.

Ilustración: Principales ámbitos que están siendo abordados mediante las gobernanzas que se enmarcan en la categoría N°1: Fomento productivo y fortalecimiento del tejido económico-empresarial



Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Categoría 2: Fortalecimiento de capacidades y competitividad de la ESTP (Educación Superior Técnico Profesional)

4.3.2.1 Breve descripción



Esta categoría agrupa gobernanzas asociadas a la innovación que abordan diferentes temáticas como pueden ser la **innovación curricular**, la **inclusión social**, la **empleabilidad** de los y las estudiantes y las **competencias laborales** de los egresados, con el fin último de **promover la competitividad y el fortalecimiento de las capacidades de la ESTP** en Chile.

4.3.2.2 Listado de las gobernanzas que se enmarcan en la categoría

A continuación, se presenta el **listado de gobernanzas sectoriales y territoriales** que se enmarcan en esta categoría de gobernanza:

Tabla: Listado de gobernanzas sectoriales y territoriales que se enmarca en la categoría de gobernanza N°2: Fortalecimiento de capacidades y competitividad de la ESTP

GOBERNANZAS SECTORIALES	1	Consejos Empresariales Sectoriales INACAP (Financiero, Minería, Construcción y Agroindustria)
	2	Gobernanza Fortalece Pyme O'Higgins
	3	IESTP CRUCH
	4	Comisión Innovación y Vinculación con el Medio Vertebral
	5	MetaRed Chile
	6	Mesa de Formadores Técnicos del Biobío
	7	Laboratorio de Innovación Para La Inclusión Laboral en la región del Biobío
	8	Red de Educación Superior Inclusiva de la Región de Coquimbo (REDESIC)
GOBERNANZAS TERRITORIALES	1	Consejo de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (CTCI)
	2	Mesa territorial Jardín infantil Campanita
	3	Mesa territorial para un mejor trabajo colaborativo en red
	4	RED TP de Inteligencia Artificial para la Educación
	5	Red Vinculando
	6	Consejo Vertebral
	7	Comité de Educación Cámara Chilena de la Construcción
	8	Consejos Territoriales INACAP
	9	Programa EDUTIC
	10	Red Futuro Técnico
	11	Red Técnica de Trabajo Colaborativo
	12	Primer Consejo Asesor de Vinculación con el Medio IACC

Fuente: Elaboración propia

Adicional a las gobernanzas sectoriales y territoriales en las que las IESTP participan en el fortalecimiento de capacidades y competitividad de las IESTP, se observa un **gran número de gobernanzas institucionales** (es decir, impulsadas al interior de las IESTP) que tienen entre sus objetivos principales abordar temáticas que se comprenden en esta categoría de gobernanzas.

En este sentido, se observa que **casi la totalidad de las gobernanzas institucionales que existen en la actualidad están enfocadas en gran parte en fortalecer las capacidades de las IESTP para abordar la innovación** y lograr de esta manera que las IESTP aumenten sus niveles de competitividad en el ecosistema de innovación.

Por tanto, las actuaciones que se desarrollen para fortalecer la participación de las IESTP en gobernanzas en las que se pueda avanzar en sus capacidades y competitividad para abordar la innovación derivarán también en el **fortalecimiento de las gobernanzas que las propias IESTP se estén impulsando a tal efecto, así como en su consolidación a futuro.**

La siguiente tabla se presenta el conjunto de gobernanzas institucionales que pueden clasificarse dentro de la Categoría 2 “Fortalecimiento de las capacidades y competitividad de la ESTP”:

Tabla: Listado de gobernanzas institucionales vinculadas o con potencial vinculación a la categoría 2

GOBERNANZAS INSTITUCIONALES		NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
1	Comité de Innovación	Centro de Formación Técnica CENCO
2	Comité Académico	Instituto Profesional Escuela Moderna de Música
3	Consejo Académico	Instituto Profesional Escuela Moderna de Música
4	Consejo de Rectores de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica Acreditados	Instituto Profesional Escuela de Contadores Auditores de Santiago
5	Consejo Consultivo de Sede	Centro de Formación Técnica CEDUC - UCN
6	Comité de Vinculación con el medio e innovación	Instituto Profesional AIEP
7	Comité de Investigación Aplicada e Innovación	Instituto Profesional Duoc UC
8	Mesa Articulación Ecosistema interno de innovación	Instituto Profesional Duoc UC
9	Comité de Evaluación de Proyectos	Instituto Profesional INACAP
10	Unidad de Innovación	Centro de Formación Técnica San Agustín
11	Consejo Asesor Multisectorial para la Innovación	Centro de Formación Técnica de ENAC
12	Consejos Consultivos Externos	Instituto Profesional del Valle Central
13	Comite de Innovación Interno	Instituto Profesional Instituto Internacional de Artes Culinarias y Servicios
14	Mesa agrícola CFT Estatal de O’Higgins	Centro de Formación Técnica de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
15	Mesa Mantenimiento Industrial CFT Estatal de O'Higgins	Centro de Formación Técnica de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
16	Comisión de Innovación	Instituto Profesional Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux
17	Consejo Consultivo Interno	Instituto Profesional Santo Tomás
18	Comisión de Innovación	Instituto Profesional Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux
19	Centro y Comité de Innovación	Instituto Profesional Latinoamericano de Comercio Exterior - IPLACEX

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.3 Principales ámbitos que están siendo abordados mediante las gobernanzas de esta categoría

Las gobernanzas que se enmarcan en esta categoría abordan una **gran diversidad de ámbitos o temáticas** que están vinculadas al fortalecimiento de capacidades y competitividad de la ESTP. Destacan ámbitos o temáticas que están relacionadas con la **actividad formativa** de las instituciones (malas curriculares, calidad de la educación y brechas de formación), así como con la **promoción de las nuevas tecnologías y la innovación** al interior de las IESTP.

Ilustración: Principales ámbitos que están siendo abordados mediante las gobernanzas que se enmarcan en la categoría N°2: Fortalecimiento de capacidades y competitividad de la ESTP



Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Categoría 3: Incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento

4.3.3.1 Breve descripción



Esta categoría agrupa gobernanzas asociadas a la innovación que actúan como **instancias de articulación y de trabajo colaborativo** entre actores (entre ellos, instituciones de educación) donde se promueve la **innovación y/o el emprendimiento**, bien orientado a determinados retos específicos, bien orientado a solventar **problemáticas y necesidades** que surjan en determinados sectores económicos o productivos.

4.3.3.2 Listado de las gobernanzas que se enmarcan en la categoría

A continuación, se presenta el **listado de gobernanzas sectoriales y territoriales** que se enmarcan en esta categoría de gobernanza:

Tabla: Listado de gobernanzas sectoriales y territoriales que se enmarca en la categoría de gobernanza N°3: Incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento

GOBERNANZAS SECTORIALES	1	IPCFT2030
	2	Mesa de Innovación de CIDERE
	3	Smart Ground (Aceleradora de educación superior de IESTP)
	4	Mesa Nodos TP
GOBERNANZAS TERRITORIALES	1	Ecosistema Araucanía, Emprendimiento e Innovación
	2	Ecosistema de Innovación y Emprendimiento Biobío
	3	Ecosistema de Emprendimiento Dinámico de Tarapacá
	4	Ecosistema de Emprendimiento en Innovación Región de Los Lagos
	5	Mesa Maule+i
	6	Mesa Informáticos de Ñuble
	7	Mesa Técnica CDN SERCOTEC
	8	Mesas Técnicas Foro Innovación
	9	Red de Innovación Social Región Valparaíso
	10	Distrito de Innovación Región del Biobío
	11	Mesa de Innovación Regional del Biobío
	12	Comisión de Innovación – ASIVA
	13	Ecosistema de innovación y emprendimiento de la Región de O'Higgins
	14	Ecosistema Regional de Emprendimiento e Innovación de Valparaíso
	15	Programa Innovación MRA ARI-IQQ-TCQ
	16	Red de Innovación Social de la Educación Superior (RISES)

Fuente: Elaboración propia

Adicional a las gobernanzas sectoriales y territoriales en las que se promueve la incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento, se observa que **existen algunas gobernanzas creadas e impulsadas por IESTP** que abordan también estas temáticas (si bien el número de gobernanzas institucionales que podrían ubicarse en esta categoría es inferior a aquellas que podrían ubicarse en las categorías N°1 y N°2).

Las gobernanzas institucionales que abordan la incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento promueven, entre otros, la **articulación de actores** y la **generación de sinergias** para promover planes de acción conjuntos que puedan derivar en el desarrollo de innovaciones.

De esta forma, a través del desarrollo de actuaciones encaminadas a impulsar la incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento, se pretende también **fortalecer este tipo de instancias** de gobernanza impulsadas al interior de las IESTP, además de **fomentar que un mayor número de IESTP puedan crear gobernanzas con una clara orientación a promover su participación en ecosistemas de innovación y emprendimiento**.

En este sentido, resulta de particular interés promover la involucración de IESTP en ecosistemas de innovación y emprendimiento, debido a que **estas instancias suelen ser lideradas por otra tipología de actores** (principalmente, del ámbito económico o productivo), lo que con frecuencia obstaculiza el liderazgo de las IESTP en el desarrollo de proyectos de innovación y emprendimiento de alto impacto. La siguiente tabla presenta el listado de gobernanzas institucionales que pueden clasificarse dentro de la Categoría 3 “Incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento”:

Tabla: Listado de gobernanzas institucionales vinculadas o con potencial vinculación a la categoría 3

GOBERNANZAS INSTITUCIONALES		NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
1	Unidad de Innovación y Transferencia Tecnológica	Centro de Formación Técnica PUCV
2	Comité de Vinculación con el Medio e Innovación	Instituto Profesional AIEP
3	Programa de Innovación y Emprendimiento	Instituto Profesional AIEP
4	Mesa Articulación Ecosistema interno de innovación	Instituto Profesional Duoc UC
5	Centro de Innovación y Emprendimiento Sustentable	Centro de Formación Técnica IDMA
6	Mesa de Emprendimiento e Innovación Sustentable	Centro de Formación Técnica IDMA

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.3 Principales ámbitos que están siendo abordados mediante las gobernanzas de esta categoría

Las gobernanzas que se enmarcan en esta categoría abordan una **gran diversidad de ámbitos o temáticas** que están vinculadas a la incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento. Destacan ámbitos o temáticas que están relacionadas con el **desarrollo de proyectos de innovación y emprendimiento**, con la **articulación entre actores** y con el **fortalecimiento de las capacidades** de las IESTP para participar en procesos de innovación y emprendimiento.

Ilustración: Principales ámbitos que están siendo abordados mediante las gobernanzas que se enmarcan en la categoría N°3: Incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

5. RESULTADOS DEL TALLER DE CONSTRUCCIÓN DEL MARCO LÓGICO DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO DE GOBERNANZAS

El día 5 de octubre de 2023, se desarrolló el **taller de construcción del marco lógico** del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas, en el que las contrapartes de **Codesser**, el **Ministerio de Educación** y **CORFO** participaron en la **co-definición de la directriz estratégica** a seguir por el Plan.

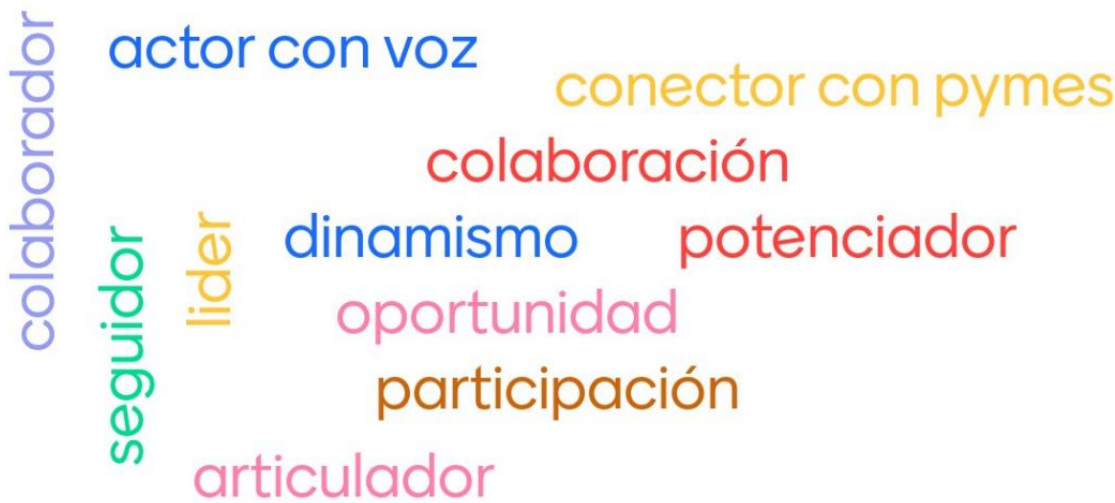
En el taller se desarrollaron dos **(2) dinámicas** a través de la herramienta participativa digital **Menti**:

- **Dinámica N°1:** definición del **rol a futuro de las IESTP** en las gobernanzas asociadas a la innovación.
- **Dinámica N°2:** definición de los **resultados que se esperan alcanzar** mediante el fortalecimiento de las gobernanzas enmarcadas en cada una de las tres (3) categorías en torno a las cuales se estructura el Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas (las categorías definidas se presentan en mayor detalle en el capítulo 6 del documento).

Los resultados obtenidos para la **dinámica N°1** permiten visualizar cómo, a través del presente Plan, se ha de avanzar en la consolidación y el posicionamiento de las IESTP como actores que permitan **potenciar la innovación, liderar procesos de innovación, avanzar en la colaboración y el trabajo conjunto** entre actores, así como **articular y conectar a estos actores**, entre otros. En definitiva, se visualiza a las IESTP con un **rol activo** en las gobernanzas asociadas a la innovación, promoviendo un mayor **dinamismo** y fomentando la innovación de manera colaborativa con otros actores de diversa tipología con los que puedan existir **sinergias y capacidades complementarias** para fortalecer la innovación en Chile.

En este sentido, se destaca que **el rol de las IESTP ha de variar entre diferentes gobernanzas**: en las ocasiones en que sea factible y pertinente, las IESTP deben adoptar un **rol de liderazgo**, actuando como motor clave de las gobernanzas y liderando la definición de acciones, la toma de decisiones y la dinamización y articulación de los actores adheridos a las gobernanzas; por el contrario, cuando la naturaleza y particularidades de las gobernanzas hacen que el liderazgo no pueda recaer sobre las IESTP (algo frecuente en varias gobernanzas que son lideradas por actores del ecosistema económico-empresarial u organizaciones públicas), se debe fortalecer el **rol de potenciador, cohesionador y colaborador** de las IESTP, buscando actuar como actores multiplicadores que permiten escalar las contribuciones e impactos de las gobernanzas.

Ilustración: Resultados obtenidos en la Dinámica N°1 del taller de construcción del marco lógico del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos para la **dinámica N°2** señalan que, para la **categoría 1 “Gobernanzas orientadas al fomento productivo y fortalecimiento del tejido económico-empresarial”**, el resultado que se espera alcanzar es el posicionamiento a las IESTP como actores que promueven y lideran procesos de innovación orientados, vinculándose y colaborando de manera activa y dinámica con actores públicos y privados y definiendo incentivos para su incorporación en ellas y poniendo el foco en la resolución de desafíos y retos actuales del sector productivos relacionados con la transformación digital, la sostenibilidad, desarrollo tecnológico, entre otros.

RESULTADOS QUE SE ESPERAN ALCANZAR MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE GOBERNANZAS ENMARCADAS EN LA CATEGORÍA 1		
1.1 Proyectos de innovación y desarrollo tecnológico colaborativos entre IESTP y empresas	1.2 Servicios tecnológicos	1.3 Que las gobernanzas sean una instancia donde las IESTP puedan vincularse con empresas y desarrollar proyectos de innovación con la industria
1.4 Asesorías Tecnológicas y contratos para resolver desafíos de las empresas por los IESTP	1.5 Establecer redes de buenas prácticas entre las IESTP respecto de la vinculación y fortalecimiento de los sectores productivos	1.6 Actualización de mallas curriculares
1.7 Fomentar encadenamiento entre diversos actores socio productivos, dar acompañamiento a pequeñas y medianas empresas en desafíos de ITT y sostenibilidad	1.8 Prácticas de alumnos en empresas en proyectos de innovación	1.9 Vinculación con empresas para conocer sus necesidades de formación
1.10 Generar modelos de vinculación con la empresa con foco en los desafíos de los sectores productivos en temáticas tales como sustentabilidad, transformación digital, entre otras	1.11 Que las IESTP visualicen oportunidades de solucionar problemáticas de empresas	1.12 Generación de confianzas y capital social

Por su parte, para la **categoría 2 “Gobernanzas orientadas al fortalecimiento de capacidades y competitividad de la ESTP”** se espera como resultado lograr articular y fortalecer las capacidades de innovación, de desarrollo y transferencia tecnológica y de formación en capacidades a través del trabajo colaborativo y coordinado entre IESTP y con otros actores a nivel territorial (regional y nacional) para aumentar su competitividad.

RESULTADOS QUE SE ESPERAN ALCANZAR MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE GOBERNANZAS ENMARCADAS EN LA CATEGORÍA 2		
2.1 Proyectos colaborativos de mejoramiento institucional	2.2 Impulso a nuevos modelos de fortalecimiento de capacidades de innovación en las IESTP	2.3 Recursos humanos, técnicos y financieros para implementar infraestructura compartida
2.4 Alineamiento entre necesidades de empresas y formación entregada por IESTP	2.5 Procesos de aprendizajes bidireccionales entre medio socioeconómico	2.6 Conocimiento de tendencias para ajustar mallas
2.7 Innovar tanto en mallas curriculares, material instruccional, modelos de prácticas, etc. Que permitan incorporar la iTT en la totalidad del proceso formativo	2.8 Prácticas y acciones que promuevan la innovación social y la inclusión	2.9 Fortalecimiento de capacidades de gestión tecnológica y de innovación
2.10 Orientar el quehacer de las IESTP no solo a innovación al interior de la institución sino primordialmente hacia afuera (requerimientos del entorno)	2.11 Fortalecer el modelo de formación por competencias en las IESTO alineada a estándares de los sectores productivo	2.12 Apoyar proceso de innovación social con actores sociales
2.13 Articular instrumentos, capacidades y recursos para innovar en pymes		

Por último, para la **categoría 3 “Gobernanzas orientadas a la incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento”**, se espera promover y consolidar la participación de las IESTP en los ecosistemas de innovación potenciando su liderazgo en temas estratégicos y tecnologías disruptivas, facilitando y articulando instrumentos públicos y privados y orientando el

quehacer principalmente hacia la asesoría, mentoring, incubación y espacios de prueba de nuevos productos, startups y pymes.

RESULTADOS QUE SE ESPERAN ALCANZAR MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE GOBERNANZAS ENMARCADAS EN LA CATEGORÍA 3		
3.1 Generar proyectos de innovación	3.2 Espacios de prueba de MVP para innovadores y emprendedores que puedan ser ofrecidos por las IESTP	3.3 Ser parte, sentido de pertenencia
3.4 Un incremento de los docentes que usan métodos de innovación en sus procesos formativos	3.5 Incubación y mentoring desde los ecosistemas de innovación o desde las IESTP	3.6 Apoyar procesos de innovación en Pymes
3.7 Articulación con el entorno territorial de innovación para favorecer la creación de startups individuales y/o asociativas	3.8 Facilitar/articular instrumentos públicos y privados de innovación y emprendimiento con foco en sostenibilidad	

6. HOJA DE RUTA

En este capítulo se presenta una **Hoja de Ruta** compuesta por diferentes acciones orientadas a fortalecer las gobernanzas asociadas a la innovación y fortalecer la participación de las IESTP en estas gobernanzas.

Concretamente, se presentan **acciones a corto y medio plazo**, y para cada acción, se presenta el indicador que permitirá medir su consecución de manera cuantitativa. También se presenta la categoría de gobernanzas a las que cada una de las acciones está principalmente vinculada, si bien las diferentes acciones propuestas podrían ser de utilidad para gobernanzas ubicar en otras categorías.

Las acciones a **corto plazo** están pensadas para ser ejecutadas en el plazo de un año, mientras que las de **mediano plazo** están pensadas para ser desarrolladas en un plazo de más de un año.

Cabe señalar que **las acciones propuestas se orientan especialmente a aquellas gobernanzas que son impulsadas por las IESTP o en las que existe una participación notable de IESTP**. Por el contrario, varias de las gobernanzas sectoriales y territoriales que se han identificado para cada una de las categorías trascienden del ámbito de acción del *Programa IP-CFT 2030*. En este sentido, las acciones que conforman esta Hoja de Ruta no han sido diseñadas para ser implantadas en la totalidad de las gobernanzas identificadas, sino que constituyen acciones y orientaciones a ser consideradas para su aplicación en aquellas gobernanzas sobre las que se podría incidir en el marco del *Programa IP-CFT 2030*.

En el **capítulo A. Anexos** del documento se puede encontrar el **marco lógico** de las acciones que se proponen para cada una de las categorías, detallándose el **objetivo general** que se persigue a través de las diferentes acciones propuestas para categoría, los **objetivos estratégicos** en los que se desglosan los objetivos generales y los **resultados esperados** para cada objetivo estratégico, la relación entre los objetivos estratégicos y las **acciones** a corto y medio plazo propuestas para cada categoría y los **indicadores** correspondientes a cada acción.

6.1 ACCIONES A CORTO PLAZO (MENOS DE 1 AÑO)

A continuación, se presenta una tabla con las diferentes acciones propuestas a ser desarrolladas en un plazo inferior a un año, junto con los indicadores para medir cada una de estas acciones. Asimismo, se presenta la categoría con la que está principalmente relacionada cada una de las acciones.

Nº DE ACCIÓN	ACCIONES	INDICADORES	PRINCIPAL CATEGORÍA A LA QUE TRIBUTA
1.	Impulsar convenios de vinculación y colaboración entre IESTP y gobernanzas y/o empresas para desarrollar procesos de innovación, desarrollo tecnológico y asesorías que se orienten a la solución de desafíos en ámbitos prioritarios, estableciendo incentivos bidireccionales	Nº de convenios de vinculación y colaboración creados entre IESTP y gobernanzas y/o empresas	CATEGORÍA 1
2.	Promover el intercambio de buenas prácticas entre las diferentes IESTP y entre gobernanzas que abordan el fortalecimiento económico-empresarial, a través de eventos, talleres, o reuniones o instancias similares.	Nº de eventos, reuniones u otras instancias de intercambio de buenas prácticas desarrolladas	
3.	Articular instrumentos, capacidades y recursos para fortalecer las capacidades de innovación de las IESTP	Nº de instrumentos de política pública (estrategias, planes, recursos, programas y otros) con los que las gobernanzas se articulan	CATEGORÍA 2
4.	Establecer un mecanismo de acompañamiento y apoyo integral a las gobernanzas, que sea permanente en el tiempo, descentralizado territorialmente y con presupuesto asignado	Mecanismo de acompañamiento y apoyo integral a gobernanzas diseñado y en ejecución	
5.	Promover la involucración de una mayor diversidad de actores internos y externos (estudiantes, docentes, sociedad civil, agentes públicos y privados) en las gobernanzas	% de actores internos y externos que conforman las gobernanzas	
6.	Promover la creación de unidades de gestión especializadas en la vinculación con la empresa, tanto a nivel de innovación como de servicios	Nº de unidades de gestión en vinculación con empresas creadas	

7.	Incentivar la creación de agendas y actuaciones orientadas a la sostenibilidad y la transición energética en las gobernanzas y ecosistemas de innovación definiendo mecanismos de apoyo y acompañamiento	Nº de agendas orientadas a la sostenibilidad y la transición energética creadas al interior de las gobernanzas	CATEGORÍA 3
8.	Promover una mayor formalización de las gobernanzas asociadas a la innovación	% de gobernanzas que están formalizadas (protocolos de adhesión definidos, existencia de página web, etc.)	ACCIONES GENERALES (Categorías 1, 2 y 3)
9.	Fomentar la incorporación de buenas prácticas en las gobernanzas relacionadas con la planificación estratégica, la gestión y la rendición de cuentas	% de gobernanzas que publican informes o balances de actividad	
		% de gobernanzas que cuentan con hojas de ruta definidas y estructuradas	
10.	Fortalecer los procesos de difusión y comunicación de las gobernanzas	% de gobernanzas que publican de forma abierta su actividad a su público objetivo, al menos una vez por trimestre	
11.	Crear y difundir un directorio de gobernanzas asociadas a la innovación	Creación del directorio de gobernanzas asociadas a la innovación	

A continuación, se presenta una **breve descripción** de cada una de las acciones a desarrollar en el corto plazo:

ACCIÓN 1. Impulsar convenios de vinculación y colaboración entre IESTP y gobernanzas y/o empresas para desarrollar procesos de innovación, desarrollo tecnológico y asesorías que se orienten a la solución de desafíos en ámbitos prioritarios, estableciendo incentivos bidireccionales.

Las gobernanzas asociadas a innovación que se orientan al fomento productivo y el fortalecimiento empresarial tienen un **gran potencial para involucrar IESTP y promover su articulación con empresas y otros actores**. Para consolidar el rol de las IESTP en esta categoría de gobernanza se hace necesario **incentivar la celebración de convenios de colaboración** entre estas y las gobernanzas o empresas e industrias que participen en ellas, orientando su actuación a **generar procesos de innovación abierta, al desarrollo y transferencia tecnológica** y a las **asesorías** asociadas a abordar desafíos relevantes para los diversos sectores económicos, estableciendo beneficios bidireccionales de las colaboraciones.

Estos incentivos pueden adoptar la forma de **recursos económicos o financieros**, pero también de otra tipología como **acceso a conocimiento, infraestructura, equipamiento y el acceso a redes de actores** del ecosistema, entre otros. Esto permitirá que las IESTP tengan un rol definido y valorado en estas gobernanzas contribuyendo a posicionarlas como agentes relevantes en la promoción de la innovación y en la resolución de desafíos que se plantean en el ámbito económico productivo.

Asimismo, resulta de gran relevancia, en el marco de esta acción, **promover y ofrecer apoyo y asesoría** a las gobernanzas que promueven el fomento productivo y el fortalecimiento empresarial para que **definan y comuniquen un modelo de incentivos** que permita a las IESTP y otros actores interesados **conocer los beneficios** de adherirse a las gobernanzas, así como **conocer las contribuciones** que estas instituciones podrían realizar a las gobernanzas mediante su participación.

En este sentido, en el informe de diagnóstico desarrollado en la primera Etapa de la consultoría se definieron, para diferentes tipologías de gobernanzas, las propuestas de valor de las IESTP con vistas a su adhesión a estas gobernanzas, así como los beneficios que estas instituciones podrían obtener mediante su participación. Convendría **profundizar y dar continuidad a este análisis, promoviendo que cada una de las gobernanzas defina en detalle estas cuestiones**.

Presupuesto referencial:

20 M de pesos por convenio (incluyendo la creación del convenio y una partida presupuestaria para el desarrollo de actuaciones en el marco del convenio).

ACCIÓN 2. Promover el intercambio de buenas prácticas entre las diferentes IESTP y entre gobernanzas que abordan el fortalecimiento económico-empresarial, a través de eventos, talleres, o reuniones o instancias similares

Esta acción consiste en promover el **intercambio de buenas prácticas entre las diferentes IESTP** que trabajan en la **promoción de la innovación** en el ecosistema económico-empresarial, en torno a diferentes temáticas, entre otros, el establecimiento de convenios y acuerdos de cooperación con empresas, el desarrollo de proyectos de innovación, los procesos de vinculación y fortalecimiento del tejido productivo, la actualización de las mallas curriculares para abordar nuevos conocimientos que están siendo demandados por las empresas, etc.

De igual forma, esta acción abarca también el **intercambio de buenas prácticas entre diferentes gobernanzas** a través de las cuales se persigue fortalecer las capacidades de las IESTP para promover la innovación en el tejido económico-empresarial (principalmente, entre **gobernanzas institucionales**, que son aquellas instancias en las que las IESTP ejercen un rol de liderazgo en la definición de los mecanismos y procedimientos mediante los cuales se promueve la innovación en su propia institución).

La pertinencia de esta acción viene justificada principalmente por la **gran diversidad de gobernanzas institucionales** que tienen como objetivo último establecer un mayor vínculo entre las IESTP y las empresas y sectores productivos, y por la **aparente desconexión y escasa vinculación entre las IESTP que participan en esta tipología de gobernanzas**. En este sentido, el intercambio de buenas prácticas y experiencias entre IESTP puede derivar en el **intercambio y la adopción de metodologías, procesos y estrategias** que permitan a estas gobernanzas evolucionar hacia un estadio de mayor madurez.

En el marco de esta acción, se contempla también la celebración de **encuentros orientados a fomentar la interrelación entre IESTP** y generar instancias que permitan **dar a conocer las gobernanzas** asociadas a la innovación existentes, así como los **principales beneficios o valores añadidos** que las IESTP podrían obtener a través de su participación en estas gobernanzas. De igual forma, en estas instancias, se podrían desarrollar **dinámicas de trabajo orientadas a explorar e identificar cuáles son las posibles propuestas de valor o contribuciones** que las diferentes IESTP podrían poner a disposición de las gobernanzas existentes.

Presupuesto referencial:

5 M por cada encuentro para el intercambio de buenas prácticas y recomendaciones a ser organizado.

ACCIÓN 3. Articular instrumentos, capacidades y recursos para fortalecer las capacidades de innovación de las IESTP

Uno de los principales factores u obstáculos que dificultan consolidar las gobernanzas orientadas al fortalecimiento de capacidades y competitividad de la ESTP es la **falta de relación con los instrumentos de política pública y sus recursos** (estrategias, planes, recursos, programas y otros), permitiendo de esta manera hacer pertinentes y coherentes las actuaciones que se desarrollen en el marco de las gobernanzas con la directriz estratégica definida desde el ámbito de las políticas públicas orientadas a fomentar la innovación. Asimismo, de esta manera, se promueve la sostenibilidad en el tiempo de las gobernanzas, al verse dotadas de recursos impulsados desde la esfera pública.

Presupuesto referencial:

n/a (dependerá de la tipología y del alcance de las acciones a ser desarrolladas).

ACCIÓN 4. Establecer un mecanismo de acompañamiento y apoyo integral a las gobernanzas, que sea permanente en el tiempo, descentralizado territorialmente y con presupuesto asignado

Siguiendo la experiencia coreana del Instituto KRIVET (Instituto Coreano de Investigación sobre Formación Profesional) y vasca de Tknika (Centro de Investigación e Innovación Aplicada de la Formación Profesional del País Vasco), se propone **establecer un mecanismo que permita dar apoyo y acompañamiento a las IESTP para consolidar el rol de la formación técnica profesional**. Este mecanismo, **que puede consistir bien en la creación de un ente destinado a proporcionar dicho acompañamiento, bien en la creación de programas y asesorías continuas en el tiempo**, permitirá fortalecer el posicionamiento de las IESTP para promover la innovación, de forma similar a la evidenciada en los modelos vasco y coreano.

Presupuesto referencial:

100 M de pesos anuales.

ACCIÓN 5. Promover la involucración de una mayor diversidad de actores internos y externos (estudiantes, docentes, sociedad civil, agentes públicos y privados) en las gobernanzas

Existe un evidente predominio en la participación de cargos directivos en las gobernanzas asociadas a la innovación y una baja participación de otros perfiles institucionales, como docentes, estudiantes, administrativos. Lo mismo sucede con actores externos como: representantes de sectores o gremios empresariales, sociedad civil y del ámbito público. **La participación de otros actores en las gobernanzas contribuirá a generar dinamismo** en ellas, al mismo tiempo que facilitar el trabajo colaborativo con otras redes y potenciar la innovación a partir del involucramiento de todos los actores.

Presupuesto referencial:

n/a (dependerá de la tipología y del alcance de las acciones a ser desarrolladas).

ACCIÓN 6. Promover la creación de unidades de gestión especializadas en la vinculación con la empresa, tanto a nivel de innovación como de servicios

Las experiencias internacionales nos muestran que el establecimiento de mecanismos de gestión en la vinculación con las empresas al interior de las IESTP a través de la creación de unidades especializadas en ello permite **desarrollar y consolidar las capacidades institucionales en innovación, desarrollo y transferencia tecnológica**, así como institucionalizar los vínculos y el trabajo colaborativo que se desarrollen con las empresas e industrias, respondiendo mejor a los requerimientos que el entorno, especialmente el sector económico y productivo, tiene.

Presupuesto referencial:

n/a (dependerá de la tipología y del alcance de las acciones a ser desarrolladas por cada IESTP).

ACCIÓN 7. Incentivar la creación de agendas y actuaciones orientadas a la sostenibilidad y la transición energética, definiendo mecanismos de apoyo y acompañamiento

Existe una predominancia en la orientación hacia la competitividad económica de las gobernanzas asociadas a la innovación en las que se promueven proyectos de innovación y emprendimiento (principalmente, gobernanzas ubicadas en la categoría N°3), lo que hace necesario **construir agendas al interior de ellas** que permitan orientar su quehacer hacia **temas de gran relevancia en el contexto actual** y que permitirán resolver problemas de diverso orden, incluidos aquellos ligados a la competitividad de las economías, como son la **sostenibilidad** y la **transición energética**, y en donde las IESTP pueden adoptar un rol de liderazgo. Para ello, resulta necesario definir diferentes mecanismos, programas o líneas de financiación que tengan como objetivo **crear y dar continuidad en el tiempo** a las agendas que surjan al interior de las gobernanzas ya existentes y que abordan la innovación desde una **perspectiva de sostenibilidad**.

Presupuesto referencial:

20 M de pesos por cada gobernanza.

ACCIÓN 8. Promover una mayor formalización de las gobernanzas asociadas a la innovación

Uno de los principales factores u obstáculos que dificultan consolidar las gobernanzas asociadas a la innovación y garantizar su sostenibilidad en el tiempo es que, en muchos casos, **no cuentan con unos altos niveles de formalización**, principalmente, con relación a los **procedimientos y protocolos para adherirse** a estas gobernanzas, los procesos y herramientas disponibles para **ejecutar actuaciones** que pudieran definirse al interior de las gobernanzas, la falta de un **modelo de financiación sustentable** en el tiempo, mecanismos que permitan realizar un **seguimiento formal y sistematizado** de la evolución de las gobernanzas, etc.

En este sentido, es recomendable fomentar la **formalización y profesionalización de las gobernanzas**, lo que permitirá consolidar su actividad, incentivar la adhesión de nuevas instituciones, consolidar su quehacer estratégico y el rol atribuido a estas y favorecer su sostenibilidad en el tiempo. Cabe destacar en este aspecto que existen varias gobernanzas (principalmente institucionales) que un **nivel de madurez bajo**, y que, en consecuencia, cuentan con frecuencia con un **bajo nivel de formalización**.

Esta acción se desarrollaría a través de unas **formaciones personalizadas** a las diferentes gobernanzas para las que se persigue mejorar el nivel de formalización.

Presupuesto referencial:

15 M de pesos por gobernanza formalizada.

ACCIÓN 9. Fomentar la incorporación de buenas prácticas en las gobernanzas relacionadas con la planificación estratégica, la gestión y la rendición de cuentas

Resulta recomendable fomentar que las gobernanzas asociadas a la innovación alcancen unos **mayores niveles de sistematización y planificación** de su actividad, lo que repercutiría también en unos **mayores niveles de formalización**.

Por ejemplo, convendría instar y apoyar a las gobernanzas para que realicen **balances de su actividad** con periodicidad trimestral, semestral o anual (en función de su naturaleza y niveles de actividad), lo que permitiría: **i)** realizar un ejercicio de **transparencia y rendición de cuentas** de las actividades realizadas, una cuestión a la que con frecuencia se supedita la **posibilidad de obtener financiación** para las gobernanzas; **ii)** realizar un **análisis de los resultados obtenidos y de las posibles desviaciones** que pudieran producirse; **iii)** realizar un **seguimiento exhaustivo de los recursos empleados** en las gobernanzas; **iv)** dar pie a **procesos de reflexión estratégica** que permitan determinar la idoneidad y la adecuación de la directriz seguida por parte de las gobernanzas, y poder valorar, en caso de ser pertinente, modificar el enfoque del modelo de gobernanza (con relación a su alcance, la tipología o mecanismos para la toma de decisiones que se adoptan, las temáticas que se abordan, los actores involucrados, etc.).

Asimismo, en esta misma línea, convendría fomentar que las gobernanzas dispongan de **hojas de ruta definidas y estructuradas, con hitos e indicadores específicos**, que les permitan guiar su actividad.

Esta acción podría desarrollarse mediante el desarrollo de un **asesoramiento general al conjunto de gobernanzas interesadas** en adoptar este tipo de recursos en su forma de trabajo.

Presupuesto referencial:

120 M de pesos por asesoramiento general.

ACCIÓN 10. Fortalecer los procesos de difusión y comunicación de las gobernanzas

Con vistas a promover un **mayor conocimiento** tanto de las IESTP como de otras tipologías de instituciones acerca de las gobernanzas asociadas a la innovación existentes en Chile, resulta clave **fortalecer los procesos de difusión y comunicación** existentes, así como definir y poner en marcha **nuevos mecanismos orientados a comunicar** al exterior cuestiones relacionadas con la actividad y operativa de las gobernanzas.

En este sentido, la difusión y comunicación permite dar a **conocer la propia actividad** de las gobernanzas, así como los **objetivos** que estas persiguen, los **actores involucrados** y los **resultados obtenidos** a través de estas, entre otros.

Cabe destacar, además, que una mayor difusión y comunicación de las gobernanzas permite también avanzar en lograr unos **mayores niveles de formalización, transparencia y rendición de cuentas**, lo que permitiría a su vez alentar a nuevas IESTP y otras instituciones interesadas a participar en este tipo de instancias. De igual forma, una mayor comunicación de la actividad de las gobernanzas repercute en una **mayor visibilidad al público objetivo o principales beneficiarios** de estas, incluyendo empresas, asociaciones gremiales empresariales, estudiantes, organismos públicos e incluso actores del ámbito internacional.

Para el desarrollo de esta actividad, se plantea el **lanzamiento de una iniciativa** que defina los procesos y protocolos de difusión y comunicación de las gobernanzas y que apoye en el desarrollo de las acciones necesarias para el desarrollo de acciones de difusión y comunicación.

Presupuesto referencial:

200 M de pesos por asesoramiento general (al conjunto de las instituciones).

ACCIÓN 11. Crear y difundir un directorio de gobernanzas asociadas a la innovación

Una de las principales brechas que dificultan la incorporación de IESTP a instancias de gobernanza donde se aborda la innovación es el **desconocimiento acerca de las gobernanzas existentes** o de los beneficios que podrían obtener a través de su participación en estas. Esto se produce tanto para aquellas instituciones que participan en gobernanzas institucionales (es decir, aquellas que impulsan al interior de sus instituciones gobernanzas en las que diferentes actores se interrelacionan para abordar temáticas asociadas a la innovación) como para aquellas que a la fecha no participan en este tipo de gobernanzas.

En este sentido, resulta recomendable que el levantamiento de información relativo a gobernanzas asociadas a la innovación desarrollado a través de la presente consultoría pueda derivar en la **creación de un directorio público de gobernanzas**, accesible tanto para las IESTP como para otros actores interesados, donde, de manera actualizada, se presente el **listado de gobernanzas existentes**, así como otra información de valor como pueden ser los **requisitos, procedimientos o protocolos a seguir para la adhesión de nuevas instituciones**, el **listado de actores involucrados**, las **temáticas** que se abordan y los **objetivos específicos** que abordan las gobernanzas, entre otros.

Este directorio podría incluir información relativa a gobernanzas institucionales, sectoriales y territoriales, y permitiría también identificar **sinergias** entre diferentes gobernanzas que aborden temáticas similares, permitiendo así identificar **posibles duplicidades** que pudieran producirse.

Cabe destacar que este habría de ser un **directorio vivo y en constante actualización**, y que habría que realizar un **seguimiento periódico** de las diferentes gobernanzas con el fin de actualizar la información relativa a estas. Este seguimiento continuo permitirá también conocer **necesidades** que pudieran existir en las gobernanzas con relación a la **infraestructura, capital humano, formación, y otros elementos** que pudieran fortalecerse a futuro para consolidar la actividad y la sostenibilidad en el tiempo de las diferentes gobernanzas.

6.2 ACCIONES A MEDIO PLAZO (MÁS DE 1 AÑO)

A continuación, se presenta una tabla con las diferentes acciones propuestas a ser desarrolladas en un plazo superior a un año, junto con los indicadores para medir cada una de estas acciones. Asimismo, se presenta la categoría con la que está principalmente relacionada cada una de las acciones.

Nº DE ACCIÓN	ACCIONES	INDICADORES	PRINCIPAL CATEGORÍA A LA QUE TRIBUTA
12.	Fomentar convenios y alianzas de gobernanzas institucionales con otras gobernanzas del ámbito internacional	Nº de convenios y alianzas creadas con otras gobernanzas del ámbito internacional	CATEGORÍA 1
13.	Articular las IESTP en función de sus capacidades científico-tecnológicas, permitiendo aprovechar sinergias y evitar duplicidades	Nº de gobernanzas en las que al menos dos IESTP con capacidades científico-tecnológicas similares trabajan de manera coordinada	CATEGORÍAS 1 Y 2
14.	Establecer nuevos modelos colaborativos de fortalecimiento de la innovación de las IESTP orientándolos hacia la innovación social y la formación por competencias según estándares de sectores productivos y los desafíos sociales actuales	Nº de gobernanzas fortalecidas	CATEGORÍA 2
15.	Promover la creación de unidades de innovación y emprendimiento en las diferentes IESTP	Nº de unidades de innovación y emprendimiento creadas en las IESTP	CATEGORÍA 2
16.	Promover la incorporación de la innovación y la transferencia tecnológica en los planes formativos de las IESTP	Nº de planes formativos en los que se ha incorporado la innovación y la transferencia tecnológica	CATEGORÍA 2
17.	Facilitar espacios de encuentro para difundir y posicionar el rol de la ESTP, identificando intereses y necesidades que puedan ser atendidas a través de la incorporación en estas gobernanzas	Nº de espacios de encuentro entre IESTP y gobernanzas desarrollados	CATEGORÍAS 1 Y 3
18.	Establecer convenios de colaboración bidireccional entre IESTP y gobernanzas que tienen como propósito conformar ecosistemas de innovación y emprendimiento	Nº de convenios celebrados	CATEGORÍA 3

19.	Articular instrumentos y recursos que permitan orientar el quehacer de las IESTP hacia la asesoría, mentoring, incubación y espacios de prueba de nuevos productos, startups y pymes al interior de estas gobernanzas	Nº de instrumentos de política pública y recursos públicos y privados con los que las gobernanzas se articulan para desarrollar asesorías, mentorías, incubación y espacios de prueba	CATEGORÍA 3
20.	Incentivar la creación de agendas y actuaciones orientadas a la innovación social e inclusión, definiendo mecanismos de apoyo y acompañamiento	Nº de agendas orientadas a innovación social e inclusión creadas al interior de las gobernanzas	CATEGORÍA 3
21.	Promover la creación y el fortalecimiento de gobernanzas que abordan cuestiones críticas para el futuro del país	Nº de gobernanzas que abordan cuestiones críticas para el futuro del país (Industria 4.0, tecnologías disruptivas, sostenibilidad y circularidad, etc.)	ACCIONES GENERALES

A continuación, se presenta una **breve descripción** de cada una de las acciones a desarrollar en el medio plazo:

ACCIÓN 12. Fomentar convenios y alianzas de gobernanzas institucionales con otras gobernanzas del ámbito internacional

Esta acción consiste en **establecer convenios y alianzas** entre gobernanzas asociadas a la innovación impulsadas por parte de las IESTP chilenas **con otras gobernanzas** del ámbito internacional enfocadas en el fortalecimiento productivo o industrial a través de la formación profesional. Estos convenios y alianzas son particularmente pertinentes con **gobernanzas ubicadas principalmente en territorios donde existan experiencias destacables en las que la formación profesional ha ejercido un rol tractor** en la promoción de la innovación en el ecosistema productivo e industrial.

A través de estos convenios y alianzas, se persigue, por un lado, **posibilitar y facilitar el intercambio de buenas prácticas** que deriven en el diseño de actuaciones o estrategias de alto impacto, y, por otro lado, posibilitar que las IESTP chilenas puedan **involucrarse en el fomento productivo y el fortalecimiento empresarial en nuevos territorios** del ámbito internacional donde existen temáticas, sectores o ámbitos de actuación prioritarios similares a aquellos en los que se prevé se demandará nuevos egresados en el futuro en Chile (por ejemplo, la **sostenibilidad y circularidad**, la **Industria 4.0**, y la **innovación social**, entre otros.).

De igual forma, la participación en instancias donde se colabore con empresas y otros actores económico-productivos de otros países permitirá también **ampliar las posibilidades de formación e inserción laboral** a los y las estudiantes de las IESTP chilenas.

Presupuesto referencial:

30 M de pesos por cada convenio o alianza impulsada.

ACCIÓN 13. Articular las IESTP en función de sus capacidades científico-tecnológicas, permitiendo aprovechar sinergias y evitar duplicidades

A través de la **articulación de las diferentes IESTP** y el establecimiento de instancias donde estas puedan vincularse **en función de sus capacidades científico-tecnológicas** y sus ámbitos de conocimiento en común, se persigue fomentar el trabajo colaborativo entre IESTP a la hora de abordar el fortalecimiento empresarial y el acercamiento de los egresados a los sectores productivos.

De esta manera, se persigue fomentar una **mayor alineación de las capacidades del ecosistema ESTP**, lo que a su vez dará pie a que las IESTP se **vinculen en gobernanzas asociadas a la innovación ya existentes** (principalmente, gobernanzas institucionales) o que puedan **crear nuevas gobernanzas** donde trabajar de manera coordinada para promover el fortalecimiento empresarial.

En este sentido, resulta de gran relevancia lograr que las diferentes IESTP que cuentan con capacidades similares **trabajen de manera articulada**, con el fin de **incidir con mayor eficiencia en el entorno productivo, evitando así duplicidades** de esfuerzos, de inversión y de recursos comprometidos, además de **promover la generación y el aprovechamiento de sinergias** entre las instituciones.

Presupuesto referencial:

n/a (dependerá de la tipología y del alcance de las acciones a ser desarrolladas).

ACCIÓN 14. Establecer nuevos modelos colaborativos de fortalecimiento de la innovación de las IESTP orientándolos hacia la innovación social y la formación por competencias según estándares de sectores productivos y los desafíos sociales actuales

Existe una fuerte predominancia de gobernanzas asociadas a innovación con enfoque en la resolución de problemáticas productivas y empresariales, en comparación con aquellas que se orientan hacia la innovación social o hacia la resolución de problemáticas sociales y ambientales. Esto hace necesaria la **búsqueda nuevas formas de colaboración entre diversos organismos que se orienten a fortalecer la innovación de las IESTP hacia problemáticas de orden social o desafíos relevantes y prioritarios para los territorios**. En este sentido, se recomienda **fomentar la creación de gobernanzas** que abordan temas asociados a la innovación social y la formación por competencias, así como **fortalecer y garantizar la continuidad a futuro** de las gobernanzas ya existentes que abordan este tipo de temáticas. Esta acción puede desarrollarse mediante asesorías o mediante fondos abiertos a las IESTP y otras instituciones para la creación de nuevas gobernanzas.

Presupuesto referencial:

Hasta 15 M de pesos por cada asesoría para el fortalecimiento de gobernanzas existentes, y hasta 30 M de pesos por cada nueva gobernanza a ser impulsada a través de fondos.

ACCIÓN 15. Promover la creación de unidades de innovación y emprendimiento en las diferentes IESTP

Para poder consolidar las competencias de las IESTP para desarrollar actuaciones vinculadas a la innovación y el emprendimiento es necesario promover la creación de unidades de innovación y emprendimiento en las IESTP, que permitan que **estudiantes y docentes identifiquen desafíos tanto en las empresas como en las comunidades** y las aborden con metodologías participativas y ágiles para **lograr soluciones** validadas con las contrapartes.

Presupuesto referencial:

n/a (dependerá de la tipología y del alcance de las acciones a ser desarrolladas por cada IESTP).

ACCIÓN 16. Promover la incorporación de la innovación y la transferencia tecnológica en los planes formativos de las IESTP

La capacidad de **innovación y transferencia tecnológica** institucionales también se ven fortalecidas cuando **se incorpora como contenidos formativos y metodologías que complementan la oferta académica establecida** en el plan de estudios de cada carrera. Esta oferta debe estar alineada con las demandas del sector productivo y los contenidos de la oferta formativa deben ser discutidos con esos actores del ámbito económico para hacerlas más pertinentes y ajustadas a las necesidades de la industria, estimulando la empleabilidad de los egresados

Presupuesto referencial:

n/a (dependerá de la tipología y del alcance de las acciones a ser desarrolladas).

ACCIÓN 17. Facilitar espacios de encuentro para difundir y posicionar el rol de la ESTP, identificando intereses y necesidades que puedan ser atendidas a través de la incorporación en estas gobernanzas

Uno de los problemas identificados por las IESTP que participaron de esta consultoría ha sido la **baja confianza y reconocimiento** que la sociedad tiene respecto a la formación técnica profesional y su aporte al desarrollo del país y sus regiones. Es por ello que se hace necesario propiciar **espacios de encuentro** (mesas, reuniones, talleres o similares) entre las IESTP y agentes públicos y privados, en los que se difundan sus aportaciones y se comunique el rol de la formación técnica profesional, los objetivos y orientaciones que esta tiene, propiciando su incorporación en las diversas gobernanzas y ecosistemas de innovación y emprendimiento que están presentes en los territorios.

Presupuesto referencial:

5 M de pesos por cada encuentro organizado (corresponde a los gastos relacionados con la organización de las mesas, reuniones, talleres o similares, las acciones de comunicación y materiales necesarios).

ACCIÓN 18. Establecer convenios de colaboración bidireccional entre IESTP y gobernanzas que tienen como propósito conformar ecosistemas de innovación y emprendimiento

Para fomentar que las IESTP se incorporen en gobernanzas y ecosistemas de innovación se hace necesaria **establecer convenios que expliciten los beneficios bidireccionales** (tanto para las gobernanzas como para las IESTP). Estos convenios pueden derivar en la definición de **recursos económicos o financieros**, pero también en otra tipología de activos necesarios para el desarrollo de las gobernanzas como el acceso a conocimiento, infraestructura, equipamiento y el acceso a redes de actores del ecosistema, entre otros.

Esto permitirá que las IESTP tengan un rol definido y valorado en estas gobernanzas contribuyendo a posicionarlas como agentes relevantes en la promoción de la innovación.

Presupuesto referencial:

2,5 M de pesos por cada convenio.

ACCIÓN 19. Articular instrumentos y recursos que permitan orientar el quehacer de las IESTP hacia la asesoría, *mentoring*, incubación y espacios de prueba de nuevos productos, *startups* y pymes al interior de estas gobernanzas

Uno de los **principales factores u obstáculos** que dificultan consolidar la participación de IESTP en gobernanzas ubicadas principalmente en la categoría N°3 es la **dificultad para que estas instituciones asuman un rol de liderazgo**. Esto se produce, principalmente, debido a que las instancias en las que se promueve la articulación de diferentes ecosistemas de actores para definir y desarrollar proyectos de innovación y emprendimiento suelen surgir, principalmente, como **respuesta ante necesidades o retos a los que se enfrentan los actores del ámbito económico-productivo, quedando con frecuencia el rol de las IESTP en un segundo plano**. Además, con frecuencia, la participación de instituciones del ámbito de la educación se produce en gran medida a través de universidades, las cuales suelen lograr una mayor conexión con las empresas y otros organismos participantes en las gobernanzas.

En este sentido, si bien las IESTP pueden verse con dificultades para traccionar y liderar las actuaciones que se desarrollen en el marco de gobernanzas de esta categoría, es pertinente **fomentar su involucración activa como instituciones de apoyo que puedan dinamizar y aportar en su desarrollo**. En este sentido, es pertinente **fortalecer las capacidades de los docentes y estudiantes** de las IESTP para realizar asesorías, mentorizar y apoyar en la definición, incubación y prototipado de los proyectos empresariales y nuevos emprendimientos que puedan derivar de las gobernanzas de esta categoría, proporcionando así apoyo integral a los actores económico-empresariales que lideran las gobernanzas. En definitiva, consiste en **fortalecer las capacidades de las IESTP** para actuar como dinamizadores de las acciones de innovación y emprendimiento que se desarrollen en el marco de las gobernanzas. Para ello, es necesario llevar a cabo mentorías y capacitaciones a los estudiantes y docentes, con el fin de que cuenten con los conocimientos necesarios para participar en este tipo de gobernanzas.

Presupuesto referencial:

40 M de pesos por cada mentoría o capacitación (al conjunto de instituciones interesadas).

ACCIÓN 20. Incentivar la creación de agendas y actuaciones orientadas a la innovación social e inclusión, definiendo mecanismos de apoyo y acompañamiento

Las gobernanzas asociadas a la innovación en las que las IESTP se vinculan con otros actores tienen con gran frecuencia una **fuerte orientación a temáticas asociadas al fomento productivo y el fortalecimiento empresarial**. Sin embargo, se observa que existen IESTP que comienzan a abordar **temáticas más blandas**, como son la **innovación social, la igualdad y la inclusión**.

Se observa que las IESTP cuentan con **cierto potencial para potenciar su contribución en este ámbito**, por lo que resulta interesante no limitar la participación a futuro de las IESTP en ecosistemas de innovación y emprendimiento únicamente al fortalecimiento empresarial. Por el contrario, resulta de interés continuar consolidando el **liderazgo de las IESTP chilenas en procesos de innovación** que se desarrollen en torno a **temáticas más sociales**.

A tal efecto, y con vistas a promover una involucración integral de las IESTP en los procesos de innovación del país, resulta recomendable incentivar que, en el marco de las gobernanzas asociadas a la innovación ya existentes, se **aborden agendas y actuaciones vinculadas la innovación desde una perspectiva más social**, al mismo tiempo que se continúa promoviendo la participación de las IESTP en instancias orientadas a la formulación y el desarrollo de proyectos de índole más empresarial. Esto puede desarrollarse mediante **líneas de financiación** destinadas a la creación de este tipo de agendas, o que estén orientadas a financiar asesorías para su construcción.

Presupuesto referencial:

20 M de pesos por cada gobernanza.

ACCIÓN 21. Promover la creación y el fortalecimiento de gobernanzas que abordan cuestiones críticas para el futuro del país

A través de la creación y el fortalecimiento de gobernanzas que abordan cuestiones estratégicas -tanto para Chile como para el resto de países-, como pueden ser los **sectores emergentes** (e.g. Industria 4.0), el desarrollo de **nuevas tecnologías** (e.g. Big Data y otras tecnologías disruptivas) y la **sostenibilidad y la circularidad**, se podrán conformar **gobernanzas que van en línea con los principales retos, problemáticas, oportunidades y prioridades** que se vislumbran para el futuro del entorno socioeconómico chileno. Impulsar la creación y el fortalecimiento de estas gobernanzas permitirá **traccionar el desarrollo, la competitividad y la innovación en sectores estratégicos**, sentando así las bases para garantizar un rol determinante de las IESTP en ámbitos en los que la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones resultará crítico a futuro.

En este sentido, se observa una gran presencia de estas temáticas en varias gobernanzas internacionales de referencia, y se presentan casos en los que las IESTP han aportado en dar respuesta a las **necesidades de las empresas asociadas a la falta de conocimiento, competencias, tecnologías y mano de obra cualificada** para abordar dichas temáticas.

Esta acción podría desarrollarse a través de **apoyo financiero para la creación de nuevas gobernanzas** en torno a estas temáticas, así como a través de **asesorías especializadas** para aquellas gobernanzas ya existentes que aborden estas cuestiones y que requieran de **apoyo externo para evolucionar y escalar su actividad**.

Presupuesto referencial:

Hasta 15 M de pesos por cada gobernanza a ser apoyada.

7. PRINCIPALES TEMAS Y ÁREAS DE CAPACITACIÓN

De las diversas acciones propuestas para fortalecer las gobernanzas asociadas a innovación surgen **diversas temáticas y áreas de capacitación** en torno a las que se pueden desarrollar diferentes **talleres, formaciones u otras instancias similares** que permitan complementar y reforzar las acciones a ser llevadas a cabo. Estos talleres, formaciones u otras instancias se plantean como herramientas que podrían ser desarrolladas a corto plazo (en un plazo inferior a un año).

Algunas de las **temáticas y áreas de capacitación que podrían destacarse para cada una de las categorías de gobernanzas asociadas a innovación** son las siguientes:

7.1 CATEGORÍA 1: FOMENTO PRODUCTIVO Y FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO ECONÓMICO-EMPRESARIAL

Se proponen **tres (3) temas o áreas de capacitación** relacionadas con la **categoría de gobernanzas N°1**:

- **Gobernanzas asociadas a la innovación: beneficio para las IESTP y posibles impactos en el ecosistema económico-productivo.** Capacitación acerca de las **tipologías y funciones** de las diferentes gobernanzas existentes a través de las cuales las IESTP pueden promover la innovación en el ámbito económico-productivo, así como de los principales **beneficios** que podrían obtener mediante su participación y los **posibles impactos positivos** que podrían derivarse mediante su contribución a estas gobernanzas.
- **Modelos y tipologías de gobernanzas institucionales existentes para abordar el desarrollo económico y empresarial.** Capacitación acerca de los **diferentes modelos y tipologías de gobernanzas** que están siendo impulsadas por las IESTP para promover la innovación, y **claves para la constitución y el correcto funcionamiento** de estas gobernanzas. De igual forma, se podrían desarrollar **talleres o formaciones de manera individualizada** para las IESTP que muestran un mayor interés en crear gobernanzas asociadas a la innovación al interior de sus instituciones.
- **Capacitaciones técnicas sectoriales.** Capacitaciones en **sectores, temáticas o ámbitos de conocimiento y/o tecnología** que están siendo demandados por la industria o por el ecosistema productivo (nuevos desarrollos tecnológicos, procesos, IA, Big Data u otras ramas asociadas a la gestión de los datos, etc.).

7.2 CATEGORÍA 2: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE LA ESTP

Se proponen **tres (3) temas o áreas de capacitación** relacionadas con la **categoría de gobernanzas N°2**:

- **Metodologías y herramientas de trabajo para procesos de innovación.** Capacitación en metodologías y herramientas de trabajo para **procesos de innovación** que son demandados por los sectores económicos y productivos, incluyendo capacitaciones en metodologías orientadas a promover la innovación a través del **emprendimiento** (e.g. metodologías agile, lean y design thinking). Estas capacitaciones habrían de estar orientadas tanto al personal docente como a estudiantes de las IESTP, y tienen como objetivo fortalecer las capacidades de las IESTP para abordar procesos de innovación (bien sea a nivel interno, bien sea en

colaboración con otros actores económicos y sociales).

- **Competencias en gestión de proyectos colaborativos.** Capacitaciones en torno a las **competencias necesarias** para abordar proyectos colaborativos entre diversos actores (herramientas participativas, uso de herramientas digitales y gestión documental, habilidades blandas asociadas al desarrollo de proyectos en conjunto, mecanismos de gestión en el marco de gobernanzas colaborativas, etc.).
- **Buenas prácticas internacionales en el fortalecimiento de las capacidades de la ESTP para abordar la innovación.** Talleres, seminarios u otros espacios donde se cuente con el **testimonio de otros actores del ámbito internacional** vinculados a procesos de fortalecimiento de capacidades de la ESTP en sus respectivos territorios, con el fin de **intercambiar buenas prácticas y lecciones aprendidas** que podrían implementarse en Chile.

7.3 CATEGORÍA 3: INCORPORACIÓN DE LAS ESTP A ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Se proponen **tres (3) temas o áreas de capacitación** relacionadas con la **categoría de gobernanzas N°3**:

- **Herramientas para la planificación estratégica y la construcción de agendas.** Herramientas metodológicas que permiten construir de manera participativa la **planificación estratégica** de las gobernanzas y la construcción de agendas colaborativas que orienten las acciones y den sentido estratégico a las actuaciones que se realizan.
- **Tecnologías y herramientas metodológicas para hacer asesorías y mentoring.** Capacitación en **tecnologías y herramientas** para realizar **asesorías y mentorías** en temas o retos específicos que se plantean en las gobernanzas, permitiendo a las IESTP posicionarse en esta labor.
- **Metodologías para crear y escalar prototipos de proyectos o soluciones ante retos específicos.** Conocer y aplicar nuevas **metodologías** para **diseñar y escalar soluciones a retos o desafíos** que se plantean en las gobernanzas, especialmente en procesos de **innovación social e inclusión** y en el ámbito de la **sostenibilidad** y la **transición energética**.

7.4 PROPUESTA DE INSTITUCIONES PARA ESTABLECER ALIANZAS PARA ACCIONES DE CAPACITACIÓN

Para poder llevar a cabo las instancias de capacitación y formación en las diversas temáticas señaladas en los puntos anteriores, así como para promover el intercambio de buenas prácticas, se sugiere a continuación una serie de **instituciones con las cuales se podría establecer redes y alianzas para desarrollar asesorías y capacitaciones** a las IESTP y las gobernanzas que estas desarrollan o en las que participan.

Se identifican en particular algunas instituciones que podrían ser de interés, a tres (3) niveles diferentes: **1)** instituciones públicas; **2)** asociaciones gremiales empresariales; y **3)** otras gobernanzas o instituciones del ámbito internacional.

1) Instituciones públicas. Existe la posibilidad de colaborar con diferentes actores del ámbito público con **interés o incidencia en la promoción de procesos de formación y capacitación** para actores del ámbito educativo, entre los que se encuentran:

- Ministerio de Educación
- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación

- Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID)
- Fundación para la Innovación Agraria (FIA)
- PROCHILE
- SERCOTEC
- FOSIS
- CORFO
- Fundación Chile

2) Asociaciones gremiales empresariales. Al igual que asociaciones gremiales empresariales, también podrían considerarse otros organismos representativos de las necesidades empresariales. Estas organizaciones podrían **involucrarse en los procesos de formación y capacitación**, de tal forma que puedan tener la ocasión de **promover el conocimiento que estas requieren que tengan las IESTP en temas de innovación** y que promuevan a su alumnado. En estos casos, las gobernanzas asociadas a la innovación actuarían como nexo entre las asociaciones empresariales y los perfiles al interior de las IESTP que debieran recibir formaciones en torno a innovación. De esta manera, se estaría promoviendo la generación y transferencia de conocimiento que desde el ámbito empresarial se estima necesario por parte de la ESTP, al mismo tiempo que se promueve que los egresados dispongan de las habilidades y conocimientos requeridos por sus potenciales futuros empleadores. A modo ilustrativo (y no exhaustivo), se presenta a continuación diferentes organizaciones que podrían involucrarse en estas acciones de formación y capacitación:

- Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET)
- Asociación de Empresas de Alimentos de Chile (CHILEALIMENTOS)
- Federación Gremial Nacional de Productores de Leche (FEDELECHE)
- Asociación de Empresas de Alimentos de Chile (CHILEALIMENTOS)
- Asociación de Exportadores de Productos Lácteos A.G.
- Asociación Gremial de Exportadores de Miel de Chile
- Asociación Nacional de Industriales de Cecinas (ANIC)
- Asociación Chilena de la Carne A.G.
- Asociación de Productores de Huevo de Chile (ASOHUEVO)
- Asociación de Productores Avícolas de Chile (APA)
- Asociación Gremial de Productores de Cerdos de Chile (ASPROCER)
- Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes (FAENACAR)
- Sociedad Nacional de Agricultura (SNA)
- Federación Gremial Nacional de Productores de Fruta (FEDEFruta)
- Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas de Chile (Campocoop)
- Asociación Nacional de Productores de Semillas (ANPROS)
- Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Productos Fitosanitarios Agrícolas (AFIPA)
- Asociación Gremial de Viveros Frutales de Chile
- Asociación de Exportadores de Chile (ASOEX)
- Agrupación de Agricultura Orgánica de Chile A.G.

3) Otras gobernanzas o instituciones del ámbito internacional. En ese nivel, se incluyen otras gobernanzas o instituciones del ámbito internacional que puedan asesorar a las gobernanzas chilenas en temas de innovación, emprendimiento y gestión, entre otros, así como transferir buenas prácticas y conocimientos encaminados a mejorar la actividad de las gobernanzas. En este sentido, se identifican algunos actores clave que podrían resultar de interés y que fueron analizados en el informe N°2 de la consultoría, en el que se realizó un análisis de buenas prácticas en gobernanzas internacionales de referencia:

- Tknika – País Vasco - España
- Instituto Coreano de Investigación sobre Formación Profesional (KRIVET)
- Comités de Asesoría Programática (PAC) – Canadá
- Programa Skills for the Future – Canadá
- Comité Australiano de Industria y Habilidades (AISC)
- Suiza Innovación

8. ACCIONES IMPLEMENTADAS EN EL PERIODO DE EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA

En el marco de la **Etapla IV** de la consultoría, que consiste en la implementación del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas, se han dado los primeros pasos en el proceso de **implementación del presente Plan**.

Concretamente, en el marco de la Etapa IV, se han desarrollado **tres (3) seminarios online** donde se ha involucrado al universo de las IESTP de Chile para abordar temáticas de interés, y, por otro lado, se han desarrollado **tres (3) asesorías individuales**, a modo de pilotaje, para el fortalecimiento de una selección de gobernanzas asociadas a la innovación.

En este capítulo, se presentan brevemente los seminarios y asesorías desarrollados en la Etapa IV de la consultoría.

8.1 Ciclo de seminarios online de temáticas de interés

8.1.1 Seminario N°1: diagnóstico y buenas prácticas en gobernanzas asociadas a la innovación

Este seminario tuvo como objetivo **compartir con el conjunto del ecosistema de las IESTP** de Chile los **principales hallazgos del informe de diagnóstico** de gobernanzas asociadas a la innovación elaborado en la primera Etapa de la consultoría y del **informe de buenas prácticas internacionales y recomendaciones** elaborado en la segunda Etapa de la consultoría.

El seminario contó con un total de **112 participantes**, entre los que se encontraron rectores/as, vicerrectores/as, subdirectores/as, directores/as, docentes, jefes/as de unidad, coordinadores/as y estudiantes de diferentes IESTP de Chile.

En el seminario, se desarrollaron **dos (2) dinámicas** a través de la **herramienta participativa digital Menti**, que permitieron **levantar información** por parte de los participantes que permitiese alimentar y **contrastar los hallazgos obtenidos** en los dos primeros informes de la consultoría, así como **generar un diálogo** entre las IESTP y el equipo involucrado en el desarrollo de los informes acerca del proceso.

8.1.2 Seminario N°2: Tknika, un caso de referencia internacional sobre cómo promover la innovación a través de las IESTP

El segundo seminario fue impartido por **Tknika**, el **Centro de Investigación e Innovación Aplicada de la Formación Profesional del País vasco**, un centro que surge con el objetivo de impulsar la investigación e innovación en las IESTP del País Vasco para mantener a la formación profesional vasca en la vanguardia europea, priorizando la investigación y la innovación aplicada, fomentando nuevos métodos de aprendizaje y reduciendo la brecha entre la idea tecnológica y su beneficio para la sociedad.

En el seminario participaron hasta **63 personas** del ámbito de la ESTP, quienes tuvieron la ocasión de conocer la actividad de Tknika y establecer una conversación sobre lecciones aprendidas y recomendaciones derivadas de su actividad.

En esta oportunidad, TKNKA hizo una **presentación institucional**, presentando cómo el modelo de la formación profesional en el país vasco ha evolucionado en los últimos años hacia su incorporación en el **ecosistema de innovación** y explicando el contexto en el que se creó la institución, así como sus principales líneas o ámbitos de actuación. Asimismo, se profundizó en la forma en que a través de TKNKA se promueve la innovación en el ecosistema empresarial vasco a través de **Urratsbat** y **Tkgune**, gobernanzas asociadas a la innovación impulsadas por el centro.

8.1.3 Seminario N°3: presentación del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas y de los avances realizados a la fecha

El tercer seminario consistió en la **presentación del Plan de Fortalecimiento de Gobernanzas** y de los **avances realizados** en el proceso de implementación del Plan al conjunto de actores que conforman el ecosistema de las IESTP.

Este seminario, en el que participaron **65 personas**, permitió realizar una **presentación pública de los resultados del proceso** y de las actuaciones a ser desarrolladas a futuro en el marco del proceso de implementación del Plan. Asimismo, permitió **contrastar y retroalimentar la directriz estratégica** planteada en el Plan y **levantar propuestas adicionales** que pudieran ser consideradas para su incorporación al Plan.

8.2 Ciclo de asesorías individuales para el fortalecimiento de gobernanzas

8.2.1 Objetivo de las asesorías

Como primer paso en el proceso de fortalecimiento de las gobernanzas asociadas a la innovación, se ha desarrollado un **ciclo de tres (3) asesorías** a una selección de gobernanzas.

Las asesorías se han desarrollado con el objetivo de **apoyar en la definición estratégica** de las gobernanzas seleccionadas e **identificar y trabajar las principales brechas internas o necesidades** que se han de abordar al interior de estas gobernanzas con vistas a futuro.

Las asesorías han sido realizadas a las siguientes gobernanzas:

Tabla: Selección de gobernanzas a las que se han realizado las asesorías

TIPO DE GOBERNANZA	NOMBRE DE LA GOBERNANZA	AÑO DE CREACIÓN	INSTITUCIÓN(ES) IMPULSORA(s)
Gobernanza institucional	Mesa Técnica Agropecuaria del CFT Estatal Región de O'Higgins	2023	CFT Estatal Región de O'Higgins
Gobernanza institucional	Consejo Asesor Multisectorial para la Innovación (CAMI)	2021	CFT ENAC
Gobernanza sectorial	Smart Ground	2022	IP AIEP, IP DUOC UC, INACAP, UCSC, IP Santo Tomás, IP Virginio Gómez

Fuente: Elaboración propia

8.2.2 Metodología a emplear en las asesorías

Las asesorías han consistido en la elaboración de un **lienzo** en el que se han definido diferentes **dimensiones relacionadas con los modelos de gobernanza**, como pueden ser su **propuesta de valor**, los **actores involucrados** (y aquellos que, sin estar involucrados en la actualidad, convendría involucrar a futuro), las **actividades clave** que se desarrollan en la gobernanza y los **procesos de toma de decisiones** que se producen al interior, los **recursos disponibles** (infraestructura, conocimientos, etc.) y los **nuevos recursos o recursos adicionales necesarios** para continuar avanzando en el funcionamiento de la gobernanza y las fuentes de ingresos, entre otros.

A tal efecto, las asesorías se han realizado empleando una **adaptación de la metodología Business Model Canvas**, que ha permitido **profundizar en la definición estratégica** de las gobernanzas, realizar una **definición formal y consensuada** de los diferentes elementos críticos relacionados con las gobernanzas y llevar a cabo un **proceso de reflexión** acerca de las posibles necesidades o carencias existentes que dé pie a identificar posibles ajustes o mejoras que podrían conducir a resolver estas necesidades o carencias.

A. ANEXOS

A.1 CATEGORÍA 1: FOMENTO PRODUCTIVO Y FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO ECONÓMICO-EMPRESARIAL

A continuación, se presenta el **marco lógico** de las acciones a ser desarrolladas para fortalecer la participación de las IESTP en las gobernanzas que se enmarcan en la **categoría 1** “Fomento productivo y fortalecimiento del tejido económico-empresarial”. Concretamente, se presenta el **Objetivo General** que se persigue para esta categoría, los **Objetivos Estratégicos** en los que se divide este Objetivo General y los **resultados esperados** para cada uno de estos Objetivos Estratégicos, las **acciones a realizar** y los **indicadores** que permitirán medir la consecución de estas acciones.

Tabla: Marco lógico de las acciones a ser desarrolladas para fortalecer la participación de las IESTP en las gobernanzas que se enmarcan en la categoría 1

OBJETIVO GENERAL		
Posicionar a las IESTP como actores que promueven la innovación orientada al fomento productivo y el fortalecimiento del tejido económico empresarial, vinculándose y colaborando con actores públicos y privados y definiendo incentivos para su incorporación en ellas		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	INDICADORES
OE1.1 Fomentar la incorporación de IESTP en gobernanzas territoriales y sectoriales que se orientan al fomento productivo y el fortalecimiento del tejido económico empresarial. Resultados esperados: Gobernanzas con una participación y representación amplia de las IESTP, a través de convenios de colaboración e incentivos bidireccionales.	A1.1.1 Impulsar convenios de vinculación y colaboración entre IESTP y gobernanzas y/o empresas para desarrollar procesos de innovación, desarrollo tecnológico y asesorías que se orienten a la solución de desafíos en ámbitos prioritarios, estableciendo incentivos bidireccionales (c/p)	Nº de convenios de vinculación y colaboración creados entre IESTP y gobernanzas y/o empresas
OE1.2 Fortalecer el rol de las IESTP en las gobernanzas asociadas a la innovación que integran a actores del ecosistema económico-productivo, promoviendo su participación en base a las necesidades e intereses de las empresas. Resultados esperados: Las IESTP y otros actores cuentan con un gran posicionamiento y acercamiento a las necesidades de las empresas	A1.2.1 Facilitar espacios de encuentro para difundir y posicionar el rol de la ESTP, identificando intereses y necesidades que puedan ser atendidas a través de la incorporación en estas gobernanzas (m/p)	Nº de espacios de encuentro entre IESTP y gobernanzas desarrollados

OE1.3 Promover la colaboración, el intercambio y la incorporación de buenas prácticas que puedan derivar en el desarrollo de actuaciones de gran impacto. Resultados esperados: Se sistematiza la adopción de buenas prácticas que permiten escalar el impacto de las gobernanzas	A1.3.1 Fomentar convenios y alianzas de gobernanzas institucionales con otras gobernanzas del ámbito internacional (m/p)	Nº de convenios y alianzas creadas con otras gobernanzas del ámbito internacional
	A1.3.2 Promover el intercambio de buenas prácticas entre las diferentes IESTP y entre gobernanzas que abordan el fortalecimiento económico-empresarial, a través de eventos, talleres, o reuniones o instancias similares (c/p)	Nº de eventos, reuniones u otras instancias de intercambio de buenas prácticas desarrolladas
	A1.3.3 Articular las IESTP en función de sus capacidades científico-tecnológicas, permitiendo aprovechar sinergias y evitar duplicidades (m/p)	Nº de gobernanzas en las que al menos dos IESTP con capacidades científico-tecnológicas similares trabajan de manera coordinada

Fuente: Elaboración propia

A.2 CATEGORÍA 2: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE LA ESTP

A continuación, se presenta el **marco lógico** de las acciones a ser desarrolladas para fortalecer la participación de las IESTP en las gobernanzas que se enmarcan en la **categoría 2** “Fortalecimiento de capacidades y competitividad de la ESTP”. Concretamente, se presenta el **Objetivo General** que se persigue para esta categoría, los **Objetivos Estratégicos** en los que se divide este Objetivo General y los **resultados esperados** para cada uno de estos Objetivos Estratégicos, las **acciones a realizar** y los **indicadores** que permitirán medir la consecución de estas acciones.

Tabla: Marco lógico de las acciones a ser desarrolladas para fortalecer la participación de las IESTP en las gobernanzas que se enmarcan en la categoría 2

OBJETIVO GENERAL		
Fomentar la creación y la sostenibilidad en el tiempo de gobernanzas que permitan que las IESTP sean más capaces y competitivas a la hora de promover la innovación desde sus instituciones, a la vez que incorporan temáticas relacionadas con la promoción de la de innovación en su quehacer desde un punto de vista estratégico e institucional.		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	INDICADORES
OE2.1 Proporcionar sostenibilidad a las gobernanzas orientadas a fortalecer las capacidades y competitividad de las IESTP. Resultados esperados: Gobernanzas consolidadas y fortalecidas en sus capacidades de innovación y competitividad con representatividad territorial y con fuertes vínculos con actores públicos y privados territoriales y sectoriales	A.2.1.1 Articular instrumentos, capacidades y recursos para fortalecer las capacidades de innovación de las IESTP (c/p)	Nº de instrumentos de política pública (estrategias, planes, recursos, programas y otros) con los que las gobernanzas se articulan
	A.2.1.2 Establecer un mecanismo de acompañamiento y apoyo integral a las gobernanzas, que sea permanente en el tiempo, descentralizado territorialmente y con presupuesto asignado (c/p)	Mecanismo de acompañamiento y apoyo integral a gobernanzas diseñado y en ejecución

OE2.2 Fortalecer las capacidades asociadas a la innovación de las IESTP de manera integral y colaborativa. Resultado esperado: Gobernanzas fortalecidas en sus capacidades de innovación con una amplia participación de diversos actores internos y externos y que implementan nuevos modelos colaborativos orientados a promover la innovación social y la formación en competencias	A.2.2.1 Promover la involucración de una mayor diversidad de actores internos y externos (estudiantes, docentes, sociedad civil, agentes públicos y privados) en las gobernanzas (c/p)	% de actores internos (representantes de IESTP, incluyendo el detalle de % correspondiente a estudiantes, docentes, y dirección, entre otros) y externos (ajenos a IESTP, incluyendo el detalle de agentes de la sociedad civil, agentes públicos, agentes privados e instituciones de educación, entre otros
	A.2.2.2 Establecer nuevos modelos colaborativos de fortalecimiento de la innovación de las IESTP orientándolos hacia la innovación social y la formación por competencias según estándares de sectores productivos y los desafíos sociales actuales (m/p)	Nº de gobernanzas fortalecidas
OE2.3 Sistematizar la incorporación de temáticas asociadas a la innovación en las IESTP. Resultado esperado: Las IESTP abordan la promoción de la innovación y el desarrollo de actuaciones en materia de transferencia tecnológica de manera más sistematizada.	A.2.3.1 Promover la creación de unidades de innovación y emprendimiento en las diferentes IESTP (m/p)	Nº de unidades de innovación y emprendimiento creadas en las IESTP
	A.2.3.2 Promover la creación de unidades de gestión especializadas en la vinculación con la empresa, tanto a nivel de innovación como de servicios (c/p)	Nº de unidades de gestión en vinculación con empresas creadas
	A.2.3.3 Promover la incorporación de la innovación y la transferencia tecnológica en los planes formativos de las IESTP (m/p)	Nº de planes formativos en los que se ha incorporado la innovación y la transferencia tecnológica

A.3 CATEGORÍA 3: INCORPORACIÓN DE LAS IESTP A ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

A continuación, se presenta el **marco lógico** de las acciones a ser desarrolladas para fortalecer la participación de las IESTP en las gobernanzas que se enmarcan en la **categoría 3** “Incorporación de las IESTP a ecosistemas de innovación y emprendimiento”. Concretamente, se presenta el **Objetivo General** que se persigue para esta categoría, los **Objetivos Estratégicos** en los que se divide este Objetivo General y los **resultados esperados** para cada uno de estos Objetivos Estratégicos, las **acciones a realizar** y los **indicadores** que permitirán medir la consecución de estas acciones.

Tabla: Marco lógico de las acciones a ser desarrolladas para fortalecer la participación de las IESTP en las gobernanzas que se enmarcan en la categoría 3

OBJETIVO GENERAL		
Promover y consolidar la participación de las IESTP en los ecosistemas de innovación y emprendimiento, potenciando su liderazgo en torno a temáticas estratégicas y/o ligadas a tecnologías disruptivas y retos prioritarios para la sociedad chilena.		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	INDICADORES
OE3.1 Facilitar la participación de las IESTP en gobernanzas donde se articulan actores asociados a la innovación y el emprendimiento, a diferente escala territorial. Resultados esperados: Ecosistemas de innovación y emprendimiento de diversa escala territorial cuentan con la participación activa de las IESTP	A3.1.1 Facilitar espacios de encuentro para difundir y posicionar el rol de la ESTP, identificando intereses y necesidades que puedan ser atendidas a través de la incorporación en estas gobernanzas (m/p)	Nº de espacios de encuentro entre IESTP y gobernanzas desarrollados
	A3.1.2 Establecer convenios de colaboración bidireccional entre IESTP y gobernanzas que tienen como propósito conformar ecosistemas de innovación y emprendimiento (m/p)	Nº de convenios celebrados

OE3.2 Potenciar el rol de liderazgo de las IESTP en temáticas estratégicas dentro de los ecosistemas de innovación y emprendimiento. Resultados esperados: IESTP lideran acciones en temáticas estratégicas dentro de los ecosistemas de innovación y emprendimiento	A3.2.1 Articular instrumentos y recursos que permitan orientar el quehacer de las IESTP hacia la asesoría, mentoring, incubación y espacios de prueba de nuevos productos, startups y pymes al interior de estas gobernanzas (m/p)	Nº de instrumentos de política pública y recursos públicos y privados con los que las gobernanzas se articulan para desarrollar asesorías, mentorías, incubación y espacios de prueba
	A3.2.2 Incentivar la creación de agendas y actuaciones orientadas a la innovación social e inclusión, definiendo mecanismos de apoyo y acompañamiento (m/p)	Nº de agendas orientadas a innovación social e inclusión creadas al interior de las gobernanzas
	A3.2.3 Incentivar la creación de agendas y actuaciones orientadas a la sostenibilidad y la transición energética en las gobernanzas y ecosistemas de innovación definiendo mecanismos de apoyo y acompañamiento (c/p)	Nº de agendas orientadas a la sostenibilidad y la transición energética creadas al interior de las gobernanzas

Fuente: Elaboración propia

A.4 ACCIONES GENERALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS GOBERNANZAS ASOCIADAS A LA INNOVACIÓN

A continuación, se presenta el **marco lógico** de las acciones a ser desarrolladas para fortalecer la participación de las IESTP en las gobernanzas asociadas a la innovación en general. Concretamente, se presenta el **Objetivo General** que se persigue para esta categoría, los **Objetivos Estratégicos** en los que se divide este Objetivo General y los **resultados esperados** para cada uno de estos Objetivos Estratégicos, las **acciones a realizar** y los **indicadores** que permitirán medir la consecución de estas acciones.

Tabla: Marco lógico de las acciones a ser desarrolladas para fortalecer la participación de las IESTP en las gobernanzas asociadas a la innovación en general

OBJETIVO GENERAL		
Fortalecer y consolidar la participación de las IESTP en las gobernanzas asociadas a la innovación en su conjunto, sentando las bases para generar un mayor impacto a través de estas y escalar su rol en los procesos de innovación que se desarrollan en Chile.		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	INDICADORES
OEG.1 Posicionar las gobernanzas asociadas a la innovación como palancas para la transformación a futuro de la sociedad y economía chilena. Resultados esperados: Promover el desarrollo social y económico a través de gobernanzas asociadas a la innovación, donde las IESTP tienen un rol de gran relevancia	A.G. 1.1 Promover la creación y el fortalecimiento de gobernanzas que abordan cuestiones críticas para el futuro del país (m/p)	Nº de gobernanzas que abordan cuestiones críticas para el futuro del país (Industria 4.0, tecnologías disruptivas, sostenibilidad y circularidad, etc.)
	A.G. 2.1 Promover una mayor formalización de las gobernanzas asociadas a la innovación (c/p)	% de gobernanzas que están formalizadas (protocolos de adhesión definidos, existencia de página web, etc.)
OEG.2 Avanzar en la consolidación e incorporación de buenas prácticas en las gobernanzas. Resultados esperados: Gobernanzas más consolidadas y formalizadas, permitiendo asegurar su continuidad en el tiempo	A.G.2.2 Fomentar la incorporación de buenas prácticas en las gobernanzas relacionadas con la planificación estratégica, la gestión y la rendición de cuentas (c/p)	% de gobernanzas que publican informes o balances de actividad
		% de gobernanzas que cuentan con hojas de ruta definidas y estructuradas

OEG.3 Promover una mayor y mejor difusión y comunicación de las gobernanzas. Resultados esperados: El ecosistema de actores conoce las gobernanzas existentes, y, en particular, conoce aquellas a las que podría adherirse	A.G. 3.1 Fortalecer los procesos de difusión y comunicación de las gobernanzas (c/p)	% de gobernanzas que publican de forma abierta su actividad a su público objetivo, al menos una vez por trimestre
	A.G. 3.2 Crear y difundir un directorio de gobernanzas asociadas a la innovación (c/p)	Creación del directorio de gobernanzas asociadas a la innovación