



DIRECTRICES DE GOBERNANZA EN PROYECTOS COLABORATIVOS

Gerencia de Capacidades Tecnológicas
Dirección de Programas Tecnológicos

2017

*Derechos Reservados, prohibida su reproducción.
Copyrights*

Índice

1. Introducción.....	2
2. Estructura: constitución del consorcio	2
3. Estructura: gobernanza y órganos con los que contará el consorcio	3
3.1 Nivel Directivo:	3
3.2 Nivel Técnico:.....	5

1. Introducción

En cualquier tipo de organización la gobernanza es un elemento estructural esencial, no sólo desde la perspectiva interna ya que determina los procesos de toma de decisiones de la misma, sino también externamente ya que definirá los niveles de confianza hacia la empresa para sus relaciones con terceros, inversiones entre otros aspectos.

Tal y como señala la OCDE un buen gobierno corporativo es aquel que está concebido y estructurado con el fin lograr los objetivos que se ha planteado cada organización de manera efectiva, eficiente, con estándares de transparencia y asegurando mecanismos que eviten conflictos de interés¹. La gobernanza debe considerar por tanto procedimientos y procesos conforme a los cuales las organizaciones son dirigidas y controladas. Algunos de los principios que debe considerarse para el diseño e implementación de las gobernanzas de entidades asociativas en general son los siguientes:

- a) Neutralidad de los órganos en los diversos niveles de la toma de decisiones
- b) Finalidad, la composición debe estar acorde con los objetivos de la organización. Esto es, si la finalidad es desarrollar y transferir tecnología, debe considerarse respecto de cada órgano el *expertise* acorde a dicha toma de decisiones.
- c) Transparencia en la toma de decisiones

El caso de las entidades tecnológicas asociativas no son la excepción, pero tienen como se ha señalado ciertas complejidades que las diferencian de las organizaciones convencionales. Por ello los elementos que deben tenerse presente para su diseño e implementación son los siguientes:

- Estructura: Constitución y órganos que conforman de gobernanza en los diversos niveles que en entidades tecnológicas deben ser al menos: estratégico y técnico. En caso de haber constitución de una nueva persona Jurídica, se podrá considerar un Directorio, que podrá ser similar al consejo estratégico.
- Roles y responsabilidades de cada uno de los órganos
- Proceso de toma de decisiones: Quórum necesarios para la toma de decisiones

2. Estructura: constitución del consorcio

Constitución de un Consorcio Tecnológico

Los proyectos tecnológicos asociativos pueden organizarse con personalidad jurídica o sin ella. Los consorcios tecnológicos nacionales se han constituido jurídicamente en sociedades anónimas cerradas, ya que los primeros financiamientos otorgados por el Estado así lo exigían. Actualmente los programas tecnológicos de CORFO que promueven la creación de estas entidades no exigen la conformación de una nueva persona jurídica, y deja al beneficiario y co ejecutores la elección de la forma de organización legal de la asociación.

¹ Directrices sobre Principios que rigen los Gobiernos Corporativos, OCDE.

No obstante lo anterior, en cualquier caso se requiere un contrato entre los participantes que haga exigible a sus miembros la gobernanza, políticas de propiedad intelectual, entrada y salida de socios, derechos y obligaciones, políticas sobre conflicto de interés, propiedad intelectual entre otros aspectos.

Independientemente de la forma jurídica que escojan estos consorcios, existen ciertos elementos comunes que deben estar contenidos en el contrato y que son los siguientes:

En un sentido más general los estatutos deben contener un sistema de resolución de conflictos que defina ley aplicable y tribunales competentes. En este sentido lo habitual será incorporar una cláusula compromisoria, en la cual las partes acuerdan someter a arbitraje las divergencias que surjan con ocasión del cumplimiento o la interpretación del contrato. Para ello se podrán nombrar a alguna institución nacional como internacional para que determine el árbitro que conocerá del conflicto respectivo.

3. Estructura: gobernanza y órganos con los que contará el consorcio

3.1 Nivel Directivo:

A nivel directivo los programas tecnológicos exigen la creación de un consejo estratégico, el cual dependiendo de la figura jurídica puede coincidir con el Directorio de la organización.

- Directorio² (titulares y suplentes) y/o consejo estratégico, su número puede variar de 5 a 9 miembros socios o asociados e independientes³ (al menos el 30%). La inclusión de miembros independientes es una buena práctica a nivel global, que ha sido adoptada por grandes corporaciones internacionales. En el año 2006 una encuesta sobre gobernanza publicada por The Business Roundtable, reveló que el 85% de las compañías más importantes de Estados Unidos tenían al menos un 80% de sus Directores independientes, en Europa esta cifra bordea el 70%. Asimismo en el ámbito tecnológico esta práctica ha sido implementada por consorcios australianos y canadienses con buenos resultados⁴.

En países pequeños como Chile en que los sectores tienden a estar fuertemente concentrados, la incorporación de directores independientes parece ser la solución más adecuada para garantizar la neutralidad a los asociados de un consorcio.

En relación a la composición del directorio y/o consejo estratégico es igualmente importante integrar diversas competencias para hacer frente a los objetivos del consorcio, conocimientos de la industria, del mercado (por ejemplo cliente final) e investigación en el área, entre otros, serán claves para constituir al órgano más importante de la organización⁵.

² Entendido como Directorio unitario.

³ Los Directores independientes son aquellos que se benefician ni financiera ni con otro tipo de beneficios en la toma de decisiones del directorio UNCTAD 2006. En Chile la definición de director independiente es muy acotada y son aquellos que no han sido nombrado por los mayoritarios.

⁴ Pinto y Knights, 2015. The design of publicly funded R&D consortia: preliminary learnings from a longitudinal field-case study.

⁵ The 2006 Global Institutional Investor Study by ISS (a subsidiary of RiskMetrics Group)

Asimismo podría ser recomendable introducir un sistema de evaluación y autoevaluación del directorio y/o Consejo Estratégico, lo cual de acuerdo a experiencias comparadas contribuye a⁶:

- Mejorar el funcionamiento del Directorio y/o consejo estratégico
- Mejorar la interacción entre los directores y/o miembros
- Identificar fortalezas y debilidades del funcionamiento del directorios y /o consejo estratégico
- Identificar áreas que requieren mejoras

Por otra parte se deberán definir los roles y funciones de este órgano. Igualmente se pueden establecer comités internos dentro del directorio y/o consejo estratégico para abordar ciertos temas de trabajo específicos.

La definición métodos de selección de los integrantes independientes, es otro elemento que debe considerarse para garantizar la neutralidad del proceso.

Los consejos estratégicos requieren incorporar un representante designado por CORFO con derecho a voz y voto, y un representante de la misma institución sólo con derecho a voz.

Este Consejo y/o Directorio deberá ejercer tareas de coordinación estratégica del Programa con otros Programas en ejecución (Programas Estratégicos de CORFO, otros Programas Tecnológicos Estratégicos, entre otros), promoviendo sinergias entre ellos, así como la evaluación permanente de las directrices del Programa, entre otras labores propias del seguimiento.

3.1.1. Funciones y materias a tratar:

- Evaluación permanente de la estrategia sectorial del programa y su coincidencia con el portafolio en desarrollo.
- Evaluación de la vigencia de la solución tecnológica del programa (inteligencia tecnológica)
- Vigencia de los supuestos económicos de la solución propuesta por el programa
- Análisis de cómo la industria ha resuelto el problema (inteligencia de negocios)
- Prospectiva de la industria (causas tecnológicas, científicas, económicas y sociales que acelerarían la evolución de la industria objetivo, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias)
- Líneas de investigación: Definiciones críticas de las líneas de investigación
 - Definición objetivos claves de los proyectos o cambios de los mismos
 - Definición o cambio de los ejecutores de los proyectos
 - Estrategias de implementación de los proyectos
- Definición de los sistemas de evaluación de los proyectos
- Estrategias de protección por derechos de propiedad intelectual
- Estrategias de sustentabilidad del consorcio o asociación
- Estrategias de transferencia tecnológica

⁶ OCDE, 2012. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43654277.pdf>

3.2 Nivel Técnico:

A nivel técnico se debe crear un consejo técnico, que deberá ejercer tareas de apoyo, supervisión técnica y redirijan cuando sea necesario los proyectos, con miembros independientes (líderes en sus respectivas áreas) que aseguren objetividad en las directrices que vayan proponiendo, fortalecer la gobernanza desde la perspectiva técnica. Este elemento tendrá valor también para la transferencia tecnológica, ya que los informes que emitan los expertos técnicos permitirán igualmente validar las tecnologías frente a terceros.

Este consejo deberá tener un representante designado por Corfo quién deberá ser el nexo directo entre éste y el Programa.

3.2.1. Roles y funciones

Evaluación técnica

- Definición o propuesta de cambio de los ejecutores de los proyectos
- Estrategias de implementación de los proyectos

- Evaluación de los proyectos
- Propuestas de estrategias de protección por derechos de propiedad intelectual

3.2.2. Composición del Consejo

- Beneficiario, al menos un coejecutor y asociado
- Dos especialistas del sector los cuales deberán ser aprobados por Corfo.
- Al menos un representante designado por Corfo.

Además de los dos consejos señalados, es recomendable analizar la necesidad de instaurar Subcomités Técnicos, vinculados a las distintas líneas de trabajo transversales.