

TDR CONSULTORÍA EXPERTA – ETAPA DE VALIDACIÓN ESTRATÉGICA

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA  
CONTRATACIÓN DEL CONSULTOR EXPERTO PARA EL  
DESARROLLO DE LA ETAPA DE VALIDACIÓN ESTRATÉGICA  
PROGRAMA TERRITORIAL INTEGRADO:**

**“DESTINO TURÍSTICO SOSTENIBLE SAN PEDRO DE  
ATACAMA ”**

**CÓDIGO 22 PTI-220388**

**LEVANTAMIENTO, CARACTERIZACIÓN, VALIDACIÓN Y CO-  
CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN TERRITORIAL**

## Contenido

1.	TÉRMINOS DE REFERENCIA.....	3
2.	ANTECEDENTES TÉCNICOS GENERALES.....	4
2.1.	PROGRAMAS TERRITORIALES INTEGRADOS - PTI.....	4
2.1.1.	<i>Objetivos de los PTI</i> .....	4
2.1.2.	<i>Instancias y Etapas de los PTI</i> .....	4
2.2.	PROGRAMA TERRITORIAL INTEGRADO “DESTINO TURÍSTICO SOSTENIBLE SAN PEDRO DE ATACAMA”.....	5
2.2.1.	<i>Antecedentes generales “Destino Turístico Sostenible San Pedro de Atacama”</i> .....	6
3.	ANTECEDENTES METODOLÓGICOS .....	8
3.1.	OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA.....	8
3.2.	REGLAMENTOS, MANUALES Y DOCUMENTOS .....	8
3.3.	FASES Y CONTENIDOS DE LOS INFORMES .....	10
3.3.1.	<i>Ajuste metodológico. Fase 0</i> .....	11
3.3.2.	<i>Informe de avance. Fase 1</i> .....	12
3.3.3.	<i>Informe Final. Fase 2</i> .....	16
4.	ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS .....	20
4.1.	DISPOSICIONES GENERALES .....	20
4.1.1.	<i>Consultores que pueden participar</i> .....	20
4.1.2.	<i>Contraparte técnica y administrativa</i> .....	20
4.2.	ASPECTOS DE LA CONVOCATORIA .....	20
4.2.1.	<i>Presentación de las ofertas</i> .....	21
4.2.2.	<i>Contenido mínimo de la oferta</i> .....	21
4.2.3.	<i>Evaluación de la oferta</i> .....	22
4.2.4.	<i>Criterios de evaluación</i> .....	22
	ANEXOS .....	26
	COORDINADOR/ DIRECTOR .....	27
4.3.	ASPECTOS DEL CONTRATO .....	30
4.3.1.	<i>Plazo de ejecución</i> .....	30
4.3.2.	<i>Presupuesto</i> .....	30
4.3.3.	<i>Entregables y forma de pago</i> .....	30
4.3.4.	<i>Características de la Empresa</i> .....	31
4.3.5.	<i>Características del Equipo de trabajo</i> .....	32
4.3.6.	<i>Responsabilidades del/de la Consultor/a</i> .....	32
4.3.7.	<i>Exposición de resultados</i> .....	33

## 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

El presente documento tiene por objetivo establecer los antecedentes y especificaciones técnicas para la contratación de la consultoría que permitirá ejecutar la etapa de Validación Estratégica del Programa Territorial Integrado **“Destino Turístico Sostenible San Pedro de Atacama”**.

En este documento se mencionan las características generales de los Programas Territoriales Integrados impulsados por CORFO, sus objetivos y etapas. A continuación, se entregan las especificaciones del PTI **“Destino Turístico Sostenible San Pedro de Atacama”**, detallando las características de la actividad productiva, territorio y masa crítica que espera impactar. El último apartado del documento contiene el detalle de las actividades, para cuya ejecución se contrata al consultor.

## 2. ANTECEDENTES TÉCNICOS GENERALES

### 2.1. Programas Territoriales Integrados - PTI

Los Programas Territoriales Integrados son una propuesta de desarrollo económico territorial que se acerca a la región desde sus vocaciones productivas<sup>1</sup> y las cadenas de valor<sup>2</sup>. Tiene por foco el escalamiento competitivo de éstas y el impacto en las economías locales.

Su diseño se sustenta en la capacidad de gestionar el apalancamiento de recursos privados y públicos, con el fin de implementar una cartera de iniciativas de inversión en fomento productivo y condiciones habilitantes. Se parte de la premisa de que, si no existen inversiones, es poco probable que las cadenas de valor escalen en competitividad y, menos aún, se genere impacto en las economías locales.

#### 2.1.1. Objetivos de los PTI

##### Objetivo General

Apoyar la coordinación y articulación de acciones y proyectos destinados a mejorar la competitividad de un territorio, que fomenten el desarrollo productivo sustentable de cadenas de valor y/o sectores con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía regional y/o local.

##### Objetivos específicos:

- Contribuir a la coordinación e implementación de iniciativas productivas estratégicas, derivadas de acciones públicas y privadas relevantes para el territorio.
- Apoyar el desarrollo sinérgico de acciones e iniciativas de interés público y/o privado que fomenten el desarrollo productivo sustentable de cadenas de valor con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía del territorio.
- Facilitar el uso de mecanismos de cofinanciamiento de Corfo y el acceso a otras herramientas de apoyo y financiamiento.

#### 2.1.2. Instancias y Etapas de los PTI

Previo a la ejecución de las etapas, el PTI considera la instancia de pertinencia de las iniciativas con potencial de ser abordadas a través de un proyecto PTI. Si las iniciativas son pertinentes, los proyectos se ejecutan en etapas sucesivas, siendo necesaria la ejecución, término, entrega de informes y rendición de cuentas de cada una de las etapas para pasar a la siguiente. La instancia y etapas de un PTI son: Pertinencia, Validación Estratégica y Ejecución.

- a) **Instancia de Pertinencia:** Corresponde a la etapa en que Corfo evalúa la “pertinencia” de realizar un PTI en un territorio y para una cadena de valor en particular. La Dirección Regional de Corfo o CDPR es la responsable de presentar una propuesta de PTI al nivel

---

<sup>1</sup> Una vocación productiva no es sólo un conjunto de actividades de producción de bienes y/o servicios asociados a uno o varios sectores económicos, que se encuentran localizadas territorialmente y que dan origen a un tejido productivo que se estructura en torno a éstos y sus ventajas comparativas, sino que, a su vez, es una historia productiva con fuerte raigambre cultural, que ha establecido un conjunto de conocimientos adquiridos y difundidos en el tiempo.

<sup>2</sup> Son cadenas de valor con fuerte presencia en un territorio determinado al interior de las regiones. En general, tiene encadenamientos con empresas de menor tamaño y, en algunos casos, con empresas grandes y medianas que interactúan como fuerza motora de impulso. Son casos de competitividad limitada, pero con oportunidades de escalar.

central de la Corporación, la que es evaluada en base a la existencia de una cadena de valor, las oportunidades de generación de valor e impacto en las economías regionales y la masa empresarial existente en el territorio.

- b) **Etapa de Validación Estratégica:** Corresponde en esta etapa la “validación de la hipótesis de agregación de valor a las cadenas identificadas” en la Etapa de Pertinencia, a partir de un levantamiento de información sobre los actores territoriales, brechas y oportunidades.

En esta etapa se validarán y proyectarán las variables y acciones pertinentes al desarrollo territorial, la generación de capital social y/o las necesidades de coordinación, de acuerdo con las vocaciones productivas y cadenas de valor con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía del territorio.

Se asignarán recursos para financiar acciones destinadas a la validación de los objetivos del proyecto con actores relevantes del territorio, la definición del modelo organizacional del proyecto, la formulación de las líneas de acción y la construcción colaborativa del Modelo de Gestión Territorial.

La duración de esta etapa no podrá superar los tres (3) meses, ampliables hasta por un (1) mes, por el Director Regional de Corfo o el Director Ejecutivo del CDPR, lo cual debe solicitarse por escrito, de manera fundada y previo al cumplimiento del plazo inicial.

- c) **Etapa de Ejecución:** En esta etapa se lleva a cabo un conjunto sistemático de acciones orientadas a implementar el Modelo de Gestión Territorial (diseñado en la Etapa de Validación Estratégica), para la coordinación y desarrollo sinérgico de acciones e iniciativas de interés público y/o privado que fomenten el desarrollo productivo sustentable de la cadena de valor con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía del territorio.

La duración de esta etapa no podrá ser superior a tres (3) años, renovables anualmente y ampliables hasta por dos (2) meses por cada año de ejecución, por el Director Regional de Corfo o el Director Ejecutivo del CDPR.

**La consultoría a contratar en virtud del proceso regulado por estos Términos de Referencia es para ejecutar la Etapa de Validación Estratégica, en los términos establecidos en el Acuerdo adoptado por el Consejo Directivo CDPR el cual se puso en ejecución según la Res. (E) N° 121, del 14 de noviembre de 2022, la que aprobó y asignó recursos para dicha etapa, del Programa Territorial Integrado (PTI) denominado “Destino Turístico Sostenible San Pedro de Atacama”, Código 22PTI-220388, el cual tiene por objetivo general - Diseñar y validar un modelo de gestión territorial que articule y coordine a los actores de la cadena productiva del turismo de la comuna de San Pedro de Atacama, para conformar un modelo de gestión territorial del turismo.**

## **2.2. Programa Territorial Integrado “Destino Turístico Sostenible San Pedro de Atacama”**

Es requerimiento del CDPR de Antofagasta desarrollar la Etapa de Validación Estratégica el PTI denominado “Destino Turístico Sostenible San Pedro de Atacama”. A continuación, se presentan antecedentes de contexto que permitirán entender la cadena de valor que se espera intervenir, sus empresas y territorios.

### 2.2.1. Antecedentes generales “Destino Turístico Sostenible San Pedro de Atacama”

El objetivo general propuesto para la etapa de validación es **“Diseñar y validar entre las partes interesadas un modelo de gestión del destino turístico en el territorio de la comuna de San Pedro de Atacama que permita el desarrollo de un turismo sostenible, inclusivo y resiliente, junto con acelerar la recuperación económica del sector”**

El territorio por abordar es la comuna de San Pedro de Atacama, este territorio está inmerso en el área de Desarrollo Indígena, ADI Atacama La Grande la cual se crea mediante el Decreto Supremo N° 70 del año 1997 y básicamente abarca el territorio que le corresponde política y administrativamente a la Comuna de San Pedro de Atacama. En el año 1998 se comienza con la asociatividad o coadministración de CONAF con las comunidades indígenas, siendo la primera de ellas la comunidad de Coyo y luego, se sumaron ocho comunidades atacameñas más, vinculadas territorialmente con los siete sectores que incluyen los principales atractivos turísticos de la Comuna de San Pedro de Atacama: los ayllus de Coyo, Solor, Séquitor, Quito, Larache y San Pedro, agrupadas en la Asociación Valle de la Luna (2004), y las comunidades de Toconao (2002) y Socaire (2003).

Bajo este modelo se aplica parte del Convenio 169 de la OIT, que reconoce la relación de los pueblos con la tierra y su derecho a la libre determinación.

El Polígono de ZOIT (2002-2019) ocupa parte de la comuna de Calama en el sector de Geysers del Tatio, sitio en concesión para las comunidades atacameñas de Caspana y Toconce. La cuenca del Salar de Atacama se encuentra en la comuna de San Pedro de Atacama, donde la administración de los sitios es en asociatividad con CONAF o de forma particular por parte de las comunidades atacameñas. La figura anterior se da porque ambas comunas cuentan con Áreas de Desarrollo indígena (ADI) dentro de las cuales se extienden las demandas territoriales de las comunidades presentes en ellas. Este reconocimiento del territorio indígena atacameño se realiza a través de Ley indígena 19.253 y el Convenio 169. En estos momentos no está vigente.

San Pedro de Atacama, es el destino por excelencia de la región y de los tres más importantes del país, ha sido galardonado entre los “25 destinos imperdibles de Sudamérica”, según el reconocido ranking Travellers’ Choice 2019; el 2018, el Desierto de Atacama, zona en la que se encuentra inmerso San Pedro de Atacama, fue galardonado como el **“Mejor Destino Romántico de Sudamérica**. Además, el año 2019 se consagró por octavo año consecutivo como el **“Mejor Destino de Turismo Aventura de Sudamérica”** según Los World Travel Awards; alcanzó el segundo lugar entre los 52 destinos a visitar en el mundo según el periódico The New York Times (NYT 2017); y según El Telegraph de Londres San Pedro de Atacama está en su nómina de los 20 principales destinos turísticos del mundo.

En el destino se puede evidenciar el desarrollo de distintos tipos de turismo: de naturaleza, montaña, indígena, astro turismo, enoturismo, entre otros. La comuna concentra la mayoría de las empresas turísticas de la región con 189 Servicios de Alojamiento Turístico, 46 Servicios de Agencia de Viajes, 555 Servicios de Guías de Turismo, 42 Servicios de Restaurantes y Similar, 126 Servicios de Tour Operador, 358 Servicios de Turismo Aventura (según datos del registro de Sernatur). En este destino se concentra una gran variedad de actores que trabaja o están relacionados con el turismo tal como se puede observar en la imagen:



Fuente: Elaboración propia.

En este destino se han ejecutado varias intervenciones, algunas desde la misma Corfo, como los Programas Estratégico Meso Regional de Turismo del Qhapaq Ñan; Programa de Mejoramiento Competitivo de turismo de Intereses Especiales; PTI Turismo del Desierto; Nodos, etc., y de otras instituciones públicas y privadas, pero ninguna ha logrado dar una solución efectiva a las dificultades que siguen existiendo, más otras que se han generado con las últimas contingencias sociales y de salud. Estos problemas se volvieron a visualizar nuevamente durante el proceso de levantamiento que realizó de la Ilustre Municipalidad de San Pedro de Atacama en el PLADETUR 2020, clasificando según su relación, 6 grandes problemas generales:

- Falta de gestión turística participativa a nivel local
- Mala calidad de los servicios turísticos
- Amenaza a la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales y futuras, producto del turismo
- Impactos negativos del turismo masivo
- Ordenamiento territorial - turístico ineficiente
- Falta de información fidedigna para tomar decisiones
- Falta de identidad y valores en la realización de la actividad turística

Por esto **es fundamental conformar una instancia como la Gobernanza de destino (modelo de gestión)**, que ponga en primer plano a las personas y al medio ambiente, y que reúna a todas las partes interesadas, desde el gobierno local, regional y nacional, junto con las empresas y las comunidades indígenas y comunidad local, en torno a una visión compartida hacia un sector más sostenible, inclusivo y resiliente, buscando no solo la competitividad del destino, sino su sostenibilidad, diseñado una hoja de ruta de largo plazo.

### 3. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

#### 3.1. Objetivo de la consultoría

##### Objetivo general

“Diseñar y validar entre las partes interesadas un modelo de gestión del destino turístico en el territorio de la comuna de San Pedro de Atacama que permita el desarrollo de un turismo sostenible, inclusivo y resiliente, junto con acelerar la recuperación económica del sector”

##### Objetivos Específicos

OE 1 Diagnosticar brechas, problemas y oportunidades en el territorio, para potenciar el turismo sustentable de manera competitiva en el territorio

OE 2 Identificar y validar con los actores relevantes del territorio los productos turísticos, que formarán parte de la oferta turística (naturaleza, aventura, indígena, montaña, astronómico, entre otros de interés

OE 3 Identificar actores relevantes en los organismos públicos, privados y en la cartera de iniciativas de inversión vinculados al territorio y proponer una estrategia de vinculación y/o alianzas estratégicas con dichas instituciones o iniciativas que permitan la ejecución de dichas inversiones

OE 4 Diseñar una Gobernanza multi-actor: sector público, sector privado, comunidades originarias, comunidad anfitriona, academia y otros sectores productivos complementarios (minería, astronomía).

OE 5 Elaborar un Modelo de Gestión Territorial, plan de trabajo e Indicadores de desempeño para el fortalecimiento y desarrollo del sector turismo sustentable de SPA, considerando un seguimiento de estos a través de la medición de resultados.

OE 6 Determinar las competencias, habilidades y aptitudes del gestor y el equipo técnico que lidere la implementación del modelo de gestión turístico sostenible en el destino San Pedro de Atacama.

#### 3.2. Reglamentos, manuales y documentos

El consultor deberá realizar los estudios y análisis necesarios para cumplir con los objetivos señalados en los presentes Términos de Referencia, considerando las instrucciones e indicaciones contenidas en los siguientes documentos u otros que entregue la contraparte técnica y administrativa, en sus versiones vigentes al inicio de la presente consultoría, incluidas todas las actualizaciones hasta dicha fecha.

1. La **Resolución (A) N°88**, de 2017, de Corfo, que aprueba el Reglamento del instrumento “**Programas Territoriales Integrados – PTI**”, modificada mediante **Resoluciones (A) N°31, N°52, y N°80**, todas de 2019, por **Resolución (A) N°94**, de 2020, y por **Resolución (A) N°60**, de 2021, todas de Corfo.
2. La **Resolución (E) N°1.294**, de 2019, de Corfo, que aprobó el Manual de Operaciones del instrumento “**Programas Territoriales Integrados – PTI**”, modificada por la **Resolución (E) N°346**, de 2022, de Corfo.
3. La **Resolución (E) N°57**, de 2018, de Corfo, que entregó conocimiento y decisión de proyectos presentados en el marco del instrumento “**Programas Territoriales Integrados – PTI**”, al Consejo Directivo de los Comités de Desarrollo Productivo Regional que indica.



4. La **Resolución (A) N°22**, de 2018, de Corfo, que aprobó nuevo texto del Reglamento de los Agentes Operadores Intermediarios.
5. La **Resolución (E) N°121**, de 2022, de la Dirección Ejecutiva del Comité, mediante la cual se puso en ejecución el Acuerdo N°1 alcanzado por el Subcomité de Fomento Mipyme, en su Sesión extraordinaria N°50-2022, celebrada con fecha 14 de noviembre de 2022, que aprobó por unanimidad el Programa Territorial Integrado denominado **“DESTINO TURISTICO SOSTENIBLE SAN PEDRO DE ATACAMA - Etapa Validación Estratégica”**, código **22PTI-230288**, y le asignó recursos; y dispuso invitar a los Agentes Operadores Intermediarios a presentar sus antecedentes para actuar como administrador del Programa.
6. La **Resolución (E) N°142**, de 2022, de la Dirección Ejecutiva del Comité, mediante la cual se seleccionó como Agente Operador Intermediario para administrar el Programa Territorial Integrado – PTI denominado **“DESTINO TURISTICO SOSTENIBLE SAN PEDRO DE ATACAMA - Etapa Validación Estratégica”**, código **22PTI-230288**, al Agente Operador Intermediario **GEDES, Gestión y Desarrollo Limitada**.

La iniciativa propuesta se enmarca en:

- La Estrategia de Desarrollo Regional ERI 2022-2028 en donde el Turismo de Intereses Especiales será un polo de trabajo, de acuerdo a los siguientes propósitos: “potenciar el turismo de intereses especiales, sustentado en la identidad cultural, potencial de negocios y en las características geográficas únicas de la Región, contribuyendo además a que la comunidad regional evolucione en el desarrollo económico, tecnológico y social; este eje aspira a transformar la Región en uno de los principales promotores de la conservación del patrimonio cultural y natural de Chile, y contribuirá a posicionar a la región como destino sustentable reconocido internacionalmente, contribuyendo a la reactivación del sector”. En el marco de esta estrategia el Gobernador Regional de Antofagasta Sr. Ricardo Díaz ha entregado una carta número de Recepción carta N°335 con fecha 20 de mayo 2022 donde Establece la Focalización Territorial y sectorial para ejecutar durante el año 2022 donde se instruye al Comité de Desarrollo Productivo Regional de Antofagasta trabajar en un programa territorial integrado que apoye la competitividad del destino San Pedro de Atacama.
- El Plan Regional de Turismo Sustentable de la Región de Antofagasta (2017-2027), instrumento público de planificación del desarrollo del sector turístico regional que constituye una visión estratégica, que desde la perspectiva de la sustentabilidad, está orientado a intensificar la dinámica del desarrollo regional a partir de una gestión interinstitucional generadora de lazos permanentes y sostenidos de cooperación con los actores claves del territorio regional, consolidando en ello mejores condiciones y oportunidades de crecimiento material y desarrollo humano que impacte de manera efectiva y sostenible en la competitividad regional sistémica.
- La Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, desde la promulgación de la Ley de Turismo en el año 2010, se considera a esta actividad como un polo estratégico en el desarrollo del país, y el Estado debe impulsarlo sobre normativas sustentables. De esta forma, se considera que el turismo es el medio que promueve la conservación del medio ambiente, el patrimonio histórico y la identidad cultural, como también es un motor en el desarrollo económico de las localidades. En este marco, se elabora la Estrategia Nacional de Turismo de Chile 2012-2020 que tiene como visión que “Chile sea reconocido como un destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad”.
- Los focos estratégicos de la CORFO, van en directa relación con el desarrollo territorial, la sustentabilidad y la equidad de género, para avanzar en la instalación de

capacidades que permitan a las regiones avanzar competitivamente luego de la Pandemia y el estallido social.

- Los Objetivos de Desarrollo sostenible: ODS 1 Fin de la Pobreza y ODS 8 trabajo decente y crecimiento económico; ODS 4.- Educación de Calidad; ODS 11.- Ciudades y Comunidades sostenibles; ODS 12 Producción y consumo responsables Y ODS 17 Alianza para lograr los objetivos.

### 3.3. Fases y Contenidos de los informes

La consultoría se realizará en 3 fases sucesivas, debiendo el/la consultor/a presentar, dentro de los plazos establecidos, los respectivos informes de avance y final. El contenido de cada informe debe ser, al menos, los indicados en la siguiente tabla.

**Tabla N° 1 Fases y contenidos de informes**

Fase	Contenido de los informes	Duración de la etapa
0	Informe inicial (ajuste metodológico)	7 días corridos
1	<b>Informe de avance</b>	40 días corridos
	Elaborar un <b>diagnóstico territorial</b> observando las dinámicas sociales y económicas, el cual se debe estar determinado por la voluntad social de llevar adelante una estrategia de desarrollo en turismo del cual resulte un modelo de gestión territorial del turismo en la comuna	
	Validación de mapa de actores	
	Generar actividades de generación de confianzas entre los actores claves del destino	
2	<b>Informe final</b>	43 días corridos
	Propuesta Modelo de Gestión Territorial	
	Plan de Trabajo de Coordinación y Articulación	
	Selección y validación de brechas a abordar con el presente PTI	
	Identificación y acercamiento con los Actores relevantes (instituciones, comunidades, administradores de sitios de visitación, empresas, personas, academia, entre otros)	
	Identificación y validación de cartera de iniciativas de escalamiento competitivo para disminuir brechas validadas	
	Indicadores de Impacto	
	Línea Base (Situación Año 0) Vinculada a los indicadores de Impacto y otros que se requieran en el desarrollo del diagnóstico.	
Borrador formulario de postulación Etapa Ejecución año 1		

Nota: El consultor podrá proponer un ajuste a los contenidos y plazos establecidos, no obstante, lo descrito en la tabla debe ser incorporado en cada informe.

#### Detalle de cada informe:

NOMBRE DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Contratación de Consultoría para la elaboración de una estrategia de desarrollo para el turismo, del cual resulte un modelo de gestión territorial en la comuna, validando así la hipótesis de agregación de valor y diseño de proyecto de intervención con metodología PTI	diagnóstico territorial observando las dinámicas sociales y económicas, el cual se debe estar determinado por la voluntad social de llevar adelante una estrategia de desarrollo en turismo del cual resulte un modelo de	Informe técnico que dé cuenta del diagnóstico territorial

<p><b>Nota:</b> cada medio de verificación debe incorporar:</p> <p>actas, listas de asistencia cartas de compromiso registro fotográfico.</p> <p><b>Nota:</b> los formatos de los productos entregables se pueden complementar con medios digitales como pendrive, almacenamiento en nube u otro.</p>	gestión territorial del turismo en la comuna	
	Generar actividades de generación de confianzas entre los actores claves del destino	Informe técnico que dé cuenta de las actividades de generación de confianza realizadas
	Levantamiento y validación de Información Secundaria y Primaria	Informe que dé cuenta del levantamiento y validación de información (Primaria y secundaria)
	Mapeo y validación de Actores de la Cadena de Valor	Informe ejecutivo que dé cuenta del mapeo y validación de actores de la cadena de valor.
	Caracterización y validación de las cadenas de valor en el territorio	Informe técnico que dé cuenta Caracterización y validación de las cadenas de valor en el territorio
	Búsqueda y selección de socios estratégicos del proyecto	Informe técnico que dé cuenta del trabajo de campo en la búsqueda y selección final de los socios estratégicos del proyecto
	Identificación, valorización y validación de la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo de corto y mediano plazo con socios estratégicos	Informe con el análisis técnico y económico que dé cuenta de la Identificación, valorización y validación de la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo de corto y mediano plazo con socios estratégicos
	Diseño de un Modelo de gestión del territorio que incluya el Plan de Articulación y Coordinación por año, la forma en que se iniciará y consolidará la gobernanza, los indicadores asociados a las metas a alcanzar en tres años, Línea Base (Situación Año 0) Vinculada a los indicadores de Impacto y otros que se requieran en el desarrollo del diagnóstico.	Propuesta del Diseño del Modelo de gestión del territorio , el que debe incorporar:
Borrador formulario de postulación Etapa Ejecución año 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Articulación y Coordinación por año, la forma en que se iniciará y consolidará la gobernanza.</li> <li>• Indicadores asociados a las metas a alcanzar en tres años de ejecución.</li> </ul> <p>Además, se debe incluir la Propuesta de Anexo 3 denominado "formulario postulación etapa de ejecución año 1".</p>	

A continuación, se presenta la descripción de los contenidos entregables

### 3.3.1. Ajuste metodológico. Fase 0

Una vez suscrito el contrato de la consultoría, el/la consultor/a deberá participar en una reunión inicial con la contraparte técnica y administrativa cuya fecha y lugar será informada oportunamente, para profundizar respecto del trabajo a realizar, acordar aspectos necesarios o aclarar dudas respecto del resultado esperado de la consultoría. Producto de esta reunión podrá realizarse un ajuste metodológico a la propuesta presentada por el/la consultor/a en el proceso de selección. En esta reunión deberá participar la Dirección de Aceleración Territorial para exponer sus opiniones técnicas.

El/la consultor/a deberá ejecutar el trabajo de manera coordinada con la contraparte técnica y administrativa designada para este efecto. Lo anterior es sin perjuicio de las reuniones que se estime conveniente llevar a cabo con otros profesionales ligados a la materia en estudio. En todo momento el equipo consultor deberá responder a los requerimientos de información, de avance del trabajo, reuniones y otros que le solicite la contraparte técnica y administrativa.

La metodología para cumplir cada objetivo específico deberá ser propuesta por el/la consultor/a, sin perjuicio de los aspectos mínimos que, a modo indicativo, a continuación, se señalan para una correcta ejecución de la consultoría:

### **3.3.2. Informe de avance. Fase 1**

El/la consultor/a, en el plazo otorgado, deberá presentar el informe de avance de la Fase 1 de la consultoría. Dicho informe deberá ser aprobado por el AOI, contando previamente con la opinión técnica del CDPR

El informe deberá contener los resultados de las actividades indicadas en los apartados que siguen:

#### **3.3.2.1. Diagnóstico Territorial de la Gestión del Destino turístico San Pedro de Atacama**

Este diagnóstico debe realizarse mediante observación de las dinámicas socio culturales y económicas del territorio y el sector turístico de la comuna y además generar acciones de generación de confianza entre los actores principales.

#### **3.3.2.2. Elaboración de mapa de actores**

Elaborar mapeo actualizado del ecosistema de actores (mapa relacional) de la cadena de valor de la industria del Turismo en San Pedro de Atacama”

Para la elaboración del mapa, como primera acción, el/la consultor/a deberá realizar una identificación y análisis de los actores que están vinculados al territorio y a la cadena de valor objeto de análisis, debiendo caracterizar a cada uno de ellos, señalando su misión, funciones, representación y relevancia, liderazgo, nivel de compromiso, capital relacional, entre otros. Al respecto, hay que considerar que los actores serán relevantes si:

- Se ven afectados por o afectan de manera significativa los desafíos identificados para la cadena de valor en estudio.
- Tienen información, conocimiento y experiencia acerca del tema.
- Controlan o influyen en la implementación de las acciones necesarias para la intervención.

Para mayor orden se deberá dividir a los actores en:

- a) Institucionales, autoridades y/o equipos técnicos de instituciones públicas regionales (intendentes, gobernadores, seremis, directores de servicio, entre otros).
- b) Comunidades, administradores de sitios de visitación, Empresas y asociaciones empresariales que formarán parte del PTI y que se constituirán en beneficiarios de las acciones que emanen del proyecto.
- c) Individuales, como líderes de opinión, expertos o referentes calificados en ámbitos relevantes para el proyecto.
- d) Academia y otros organismos, no gubernamentales y no empresariales, sin fines de lucro.

Adicionalmente, se deberá caracterizar a los actores de la cadena de valor de acuerdo con su participación en el proceso productivo, entre productores, transformadores, comercializadores, proveedores de bienes y servicios, centros de formación e investigación e instituciones públicas y privadas relevantes. Además, se deberá identificar a los actores con perfil innovador y emprendedor y a las empresas “líderes”.

El mapa deberá ser actualizado permanentemente, conforme se vayan identificando nuevos actores durante el desarrollo de la consultoría.

### **3.3.2.3. Caracterización territorial**

El/la consultor/a deberá identificar el área de influencia del PTI y de las cadenas de valor en análisis. Deberá realizar una breve descripción del territorio, relevando aquellos aspectos que han determinado la realización de la actividad productiva en el territorio.

### **3.3.2.4. Contexto (internacional, nacional) de la cadena de valor**

A modo de contexto, a partir del levantamiento de información secundaria, el/la consultor/a deberá analizar la situación de la industria/actividad productiva que origina el proyecto PTI, con énfasis en las oportunidades, esto es, obtener detalle mercados, estadísticas e información relevante que permita tener claridad sobre las oportunidades para el sector. Lo anterior es un eje central fundamental en la consultoría, efectuar los análisis de tendencias de los mercados y las oportunidades concretas de negocios para proveedores de la Industria, la cadena de valor en estudio, factores económicos asociados, cambios esperados a nivel productivo, innovaciones esperadas, entre otros.<sup>3</sup>

### **3.3.2.5. Caracterización de la cadena de valor en situación actual y situación deseada**

Corresponde a la caracterización de las cadenas de valor de la Industria planteadas en la formulación del proyecto, para lo cual el/la consultor/a deberá realizar a lo menos lo siguiente:

- Definir la cadena de valor de la industria del Turismo de San Pedro de Atacama, utilizando para tal efecto el flujo productivo considerando la producción, transformación y comercialización, así como también a proveedores de insumos, (por ejemplo: proveedores de servicios especializados, tecnologías, etc.), comunidades, administradores de sitios de visitación, centros de investigación públicas y/o privadas que aporten o puedan aportar en investigación, desarrollo e innovación (universidades, centros de investigación públicos y/o privados) y las entidades públicas y privadas pertinentes.
- Por cada eslabón de la cadena de valor, se deberá realizar una descripción de los procesos productivos relevantes en la agregación de valor, poniendo énfasis en los nudos y grado de articulación existente entre ellos.
- Por cada eslabón de la cadena de valor, se deberá señalar los actores relevantes (regionales, nacionales o internacionales) como potenciales participantes del proyecto y su rol en éste.
- Se deberá elaborar dos diagramas. En uno de ellos se debe graficar la cadena de valor en situación actual y en el otro, la situación deseada.
- Se deberán precisar las actividades económicas por cada eslabón de la cadena de valor, enfatizando las oportunidades de negocio.

Cadena de Valor planteadas en la formulación del proyecto:

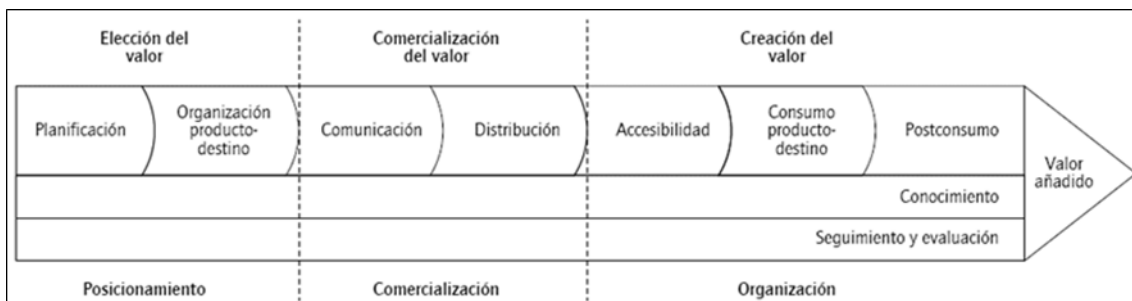
---

<sup>3</sup> Se debe hacer más énfasis en las oportunidades de mercado que en la información de contexto. Tendencias de mercado y las oportunidades concretas de negocio para proveedores de la industria deben ser un eje central de la consultoría.

En este PTI incidirán dos cadenas de valor, la cadena de valor de Pulido y López (2013), y la cadena de valor de Jonker, J.A. 2004 para ver en detalle los componentes de las fases de producción, transformación y comercialización



Fuente: La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. (Juan Ignacio Pulido Fernández y Yaiza López Sánchez)



Fuente: Pulido y López (2013, p. 529)

Se tomará como base de análisis e hipótesis de esta intervención a la cadena valor del destino, la cual se inicia con “la elección de valor”, en este caso “nuevo valor del destino” como el componente principal de entrada, particularmente por la necesidad de consensuar una “nueva estrategia” que lleve a este destino por la vía de la sostenibilidad.

#### Cadena de Valor del Destino Turístico

##### 1. Generación- Elección del nuevo valor del destino:

Planificar las estrategias pertinentes para avanzar a ser un destino competitivo

Organizar a los actores del destino para poner en marcha la estrategia

##### 2. Comercialización del valor:

Comunicar y promocionar el destino para que los turistas lleguen al destino

##### 3. Crear Valor:

acceso adecuado del turista al destino

consumo producto-destino

Post consumo, cliente comparte la experiencia

Con el programa propuesto se espera abordar la fase de consolidación del destino de San Pedro de Atacama, buscando implementar un modelo de gestión que permita impulsar al territorio hacia un destino turístico sostenible a través de: Soluciones sustentables tanto al destino como a las empresas (gestión hídrica turística); Ordenamiento empresarial acorde a la realidad de comercialización (análisis tipo Market Ready); Integración de soluciones digitales existentes tanto de comunidades indígenas como empresariales; Asociatividad de los servicios; Internacionalización; canales de comercialización por experiencias; Vinculación actores claves del territorio;

Incorporación en circuitos internacionales de turismo naturaleza, aventura, indígena, montaña, astroturismo, entre otros.

*Principales componentes de las fases de producción, transformación y comercialización de la cadena de valor.*

	CREACIÓN DE PRODUCTOS	PROMOCIÓN	LOGÍSTICA INTERNA	SERVICIOS DEL DESTINO	SERVICIOS DE POST-VENTA
ACTIVIDADES PRIMARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rutas y circuitos</li> <li>Materiales de marketing</li> <li>Paquetes turísticos</li> <li>Interpretación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad al consumidor</li> <li>Ferias turísticas y workshops</li> <li>Viajes de familiarización</li> <li>Relación con los medios de comunicación</li> <li>Relación con intermediarios y operadores turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de acogida y transporte</li> <li>Devolución del IVA</li> <li>Formalidades de entrada/salida</li> <li>Manejo de equipajes</li> <li>Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de visitantes</li> <li>Alojamiento</li> <li>Gastronomía</li> <li>Tours, itinerarios y recorridos</li> <li>Actividades de recreo</li> <li>Alquiler de vehículos</li> <li>Información turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la información obtenida</li> <li>Bases de datos</li> <li>Seguimiento del cliente de origen</li> <li>Retroalimentación de la industria</li> </ul>
ACTIVIDADES DE APOYO	Planificación del destino e infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte público</li> <li>Infraestructuras: electricidad, agua, residuos, señalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación del destino</li> <li>Usos del suelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación publico-privado</li> <li>Coordinación institucional</li> </ul>	
	Gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar a la población</li> <li>Actitud amistosa hacia el turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de las habilidades y conocimientos de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de puestos de trabajo</li> </ul>	
	Desarrollo de recursos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora y puesta en valor de recursos</li> <li>Mejora ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de calidad</li> </ul>	
	Tecnología y sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes telefónicas y de conexión a Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de reservas informatizados</li> </ul>	

Fuente: Jonker, J. A. 2004.

**La hipótesis inicial es que los eslabones a intervenir de la cadena de valor que se sugiere trabajar con el PTI:**

Según la cadena de valor de Jonker, J.A. 2004 se intervendrá dentro de las Actividades de Apoyo los eslabones de la Planificación del Destino y la Tecnología y Sistemas de Información y dentro de las Actividades Primarias, el eslabón de la comercialización y promoción.

En la planificación de destino se enlazará la estrategia del “nuevo valor” la cual deberá ser consensuada en la gobernanza multinivel. Dentro de las actividades a tratar se buscará aportar conocimiento y transferencia de tecnologías sobre todo del tema de sustentabilidad (agua residuos, energía) la planificación del uso e intensidad de carga de sitios de visitación, la relación de público-privada- comunidades-academia y la coordinación institucional

En sistemas de información, particularmente se debe avanzar en la conexión a internet de los sitios de visitación alejados que hoy no se dispone y por lo tanto la venta digital se ve imposibilitada, la unificación de las empresas en ámbitos de digitalización para comercializar, utilización de sistemas de reservas e incorporación en plataformas digitales mundiales.

Dentro de las actividades primarias se abordará el eslabón de la comercialización y promoción, esto principalmente porque el destino ya tiene productos y experiencias creadas, la gestión básica empresarial esta abordada en su mayoría a través de proyectos anteriores desde la misma CORFO y otras instituciones. El destino ha estado sobre exigido y saturado de turistas producto de la poca planificación del mismo, lo que lo ha llevado a generar estrategias de venta muy antiguas y no utilizando herramientas que hoy están disponibles. Hoy la transformación comienza desde la venta directa por parte de la empresa local, ya sea de un servicio, producto o un paquete turístico en alguna de las comunas de la ya señaladas, ya sea a turistas o intermediarios. En particular en SPA la venta de empresas pequeñas es más bien directa siendo los tours operadores locales el eslabón más débil, ya que terminan vendiendo en el mismo lugar y luchando por precios bajos. Las empresas

locales no quieren perder por comisiones a agencias u operadoras que pueden apoyar en la venta a destinos de mayor distancia, atrapándose finalmente en un precio fijo y no utilizando estrategias de venta como el Revenue management (proceso de gestión de precios que aúna la fijación de precio junto con la previsión de la demanda y el stock disponible del producto o servicio. Busca maximizar el beneficio captando al cliente adecuado, en el momento justo, a través del canal de venta más adecuado) La comercialización de productos y servicios turísticos en torno al destino de SPA obedece a lógicas más bien tradicionales del mercado del turismo. Si bien existen algunos servicios desarrollados por agencias de turismo extranjeras o nacionales que desarrollan una comercialización diferenciada, en general la comercialización de las empresas y sitios de visitación se realiza de manera espontánea y en el lugar, esto afecta principalmente a los sitios de visitación que debería ser la puerta de entrada al destino.

Por las razones antes expuestas es que se considera crítico el eslabón comercialización y promoción en esta intervención. y que deberá ser abordado es la comercialización y promoción de las empresas.

#### **3.3.2.6. Identificación y propuesta de priorización de brechas**

Del análisis de antecedentes primarios y secundarios, el/la consultor/a deberá elaborar un documento con la identificación de brechas, necesidades o déficit, en el que se incorpore una descripción de cada uno, indicando su estado actual o escenario base (que permita, luego establecer indicadores y medir su cumplimiento), nivel a alcanzar y propuesta de tiempos para lograrlo.

Luego, considerando el análisis del territorio y de las oportunidades que se presentan para la cadena de valor, el/la consultor/a deberá realizar una propuesta de priorización respecto del total de brechas identificadas de las temáticas específicas levantadas en el PTI (modelo de gestión sustentabilidad y comercialización). Es decir, deberá identificar aquellas brechas más relevantes para el mejoramiento de la competitividad del territorio y de la cadena de valor, para que sean abordadas por el PTI en su Etapa de Ejecución.

Esta propuesta de brechas deberá ser presentada a los actores considerados como relevantes, para validación en la Etapa siguiente.

#### **3.3.2.7. Presentación de Avance Fase 1**

El/la consultor/a deberá realizar una presentación de avance a la contraparte técnica y administrativa, la que considere los elementos principales del trabajo realizado. A esta presentación de avance fase 1 deberá ser convocada el CDPR y quienes ellos indiquen.

#### **3.3.3. Informe Final. Fase 2**

El/la consultor/a, en el plazo otorgado, deberá presentar el informe de la Fase 2 de la consultoría. Dicho informe deberá ser aprobado por el AOI, contando previamente con la opinión técnica del CDPR y quienes ellos indiquen.

El informe el cual deberá contener los resultados de las actividades indicadas en los apartados que siguen:

##### **3.3.4.1. Propuesta de modelo de gestión a trabajar en el territorio (OGD, Gobernanza, directorio etc.)**

El/la consultor/a deberá proponer una metodología para el diseño y validación participativa de un modelo que contemple acciones de coordinación y articulación, modelo de organización y/o gobernanza e indicadores en el escalamiento competitivo. Estos componentes deberán contener, a lo menos:



**Plan de Trabajo de Coordinación y Articulación:** considera un conjunto de actividades y acciones de coordinación y articulación que viabilizan la implementación de la cartera de escalamiento competitivo identificada y validada según lo indicado en párrafos precedentes. Este plan se financia con los recursos del PTI en su etapa de ejecución.

**Modelo de Organización y Gobernanza:** considera el diseño de un modelo de gobernabilidad que permita el cumplimiento de:

La implementación de la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo;

La articulación eficiente del proyecto y la creación y desarrollo de valor colaborativo (redes, articulación, aprendizaje) que permita el “arraigo” y “sostenibilidad” de los escalamientos productivos obtenidos durante el desarrollo del PTI.

Para la elaboración del modelo de gestión se deberá considerar un trabajo de generación de confianzas que tome en consideración las temáticas socio culturales de la comuna.

El modelo propuesto debe tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades de acogida y debe estar validado por los principales actores de la industria de la comuna quienes deben estar de acuerdo con el plan estratégico de largo y corto plazo.

#### **3.3.4.2. Selección y validación de brechas a abordar con el presente PTI**

El inicio de la fase 2 contempla la selección y validación final de las brechas, por parte de los actores identificados como relevantes para el trabajo estratégico de corto y largo plazo.

A través de mecanismos participativos, se deberá validar la priorización y seleccionar las brechas que serán abordadas por el proyecto PTI en su etapa de ejecución, con la debida justificación y plan de acción correspondiente. Lo relevante de esta actividad es que se determinará la estrategia que orientará al PTI.

El/la consultor/a, deberá presentar la metodología que utilizará para realizar las actividades de selección y validación participativa, considerando los actores identificados como relevantes.

**Se valorará la realización de actividades que permitan involucrar desde el inicio, a actores relevantes dentro de la cadena de valor deseada (instituciones, comunidades, administradores de sitios de visitación, empresas, personas, academia, entre otros). Además de actividades que permitan conocer de 1ª fuente la opinión y/o aportes respecto del Programa (pertinencia y validez de la iniciativa)**

#### **3.3.4.3. Identificación y validación de la cartera de iniciativas de escalamiento competitivo para disminuir brechas validadas**

Para la disminución de las brechas antes seleccionadas y validadas se deberá identificar aquellas iniciativas públicas y privadas que se encuentren en cartera, con o sin financiamiento, y que requieran de acompañamiento en la gestión para dar curso a su ejecución. Éstas deben aportar a la disminución de las brechas.

A través de metodologías de análisis y de participación propuestas por el/la consultor/a, se deberá:

- Identificar las iniciativas y/o proyectos de escalamiento competitivo que se han planteado en las distintas instancias de planificación y articulación de actores y que no se han implementado hasta el momento. En general, esto se refiere a Anteproyecto Regional de Inversiones, Cartera Exploratoria MOP, Planes de Inversión Pública Sectoriales, Estrategias Regionales y/o Locales,

Planes y Programas Regionales y/o Sectoriales, Políticas Regionales y otros instrumentos de carácter regional y/o local.

- Identificar Iniciativas y/o proyectos que ya han sido abordados en la región en forma parcial, describiendo los elementos que limitaron su total implementación y cuáles serían actualmente las variables consideradas que disminuirían esos riesgos.
- Validar y priorizar la Cartera de Iniciativas de Escalamiento Competitivo con los actores identificados en el Mapa de Actores, definiendo las iniciativas y proyectos que son efectivamente relevantes en el momento actual y a mediano y largo plazo (puede que por el momento en que fueron definidas y en consideración a las condiciones actuales no sean de impacto o pertinencia para el escalamiento competitivo). Las iniciativas y proyectos incorporados en la cartera deben estar acotados a aquellos imprescindibles para el objetivo del proyecto PTI<sup>4</sup>.
  - Presentar una cartera de iniciativas o proyectos de escalamiento competitivo de la cadena de valor de la Industria del Turismo, expresados en formato a nivel de perfil.

**NOTA:** para los efectos del PTI, se entenderá como iniciativas o proyectos de escalamiento competitivo, aquellos que se orientan a:

- **Fomento Productivo:** Son iniciativas y/o proyectos asociados a mejorar la productividad, diversificación/sofisticación y sustentabilidad de las empresas de la cadena de valor de la industria. Estas iniciativas y/o proyectos son de carácter productivo y, en general, se asocian a empresas en particular o bien grupos de empresas; y, en este último caso, tiene un carácter asociativo o de valor colaborativo.
- **Plataformas Habilitantes:** Son iniciativas y/o proyectos asociados a mejorar la competitividad de territorio y que tiene impacto directo en la cadena de valor de la industria.

Estas iniciativas y/o proyectos, en general, se asocian a infraestructura, normativas, formación de capital humano, fomento de espacios de colaboración y todo lo relacionado con habilitar las condiciones del territorio para impulsar el escalamiento competitivo cadena de valor de la industria energética de Atacama.

Estas iniciativas y/o proyectos son los que deben levantar financiamiento para su implementación.

La metodología para realizar tanto la selección como la priorización de las iniciativas anteriormente descritas, deberá ser propuesta por el consultor, incorporando al menos, los elementos que se mencionan a continuación:

- Valoración de las iniciativas por parte de los actores.
- Viabilidad de las iniciativas, considerando tanto elementos de factibilidad técnica y económica, como de percepción de los actores.
- Impacto de las iniciativas en las brechas priorizadas.
- Resultados tangibles a obtener en 3 años.
- Intereses y participantes del desarrollo de las iniciativas.

---

<sup>4</sup> Objetivo del proyecto: Resultado esperado (meta final), expresado en términos de desarrollo económico al que se espera que el proyecto o programa contribuya. El objetivo del proyecto debe responder al qué, para qué, cómo y con quién (o para quién) del proyecto.

Teniendo los resultados asociados a las acciones que se decidan realizar en función de lo anterior, el consultor deberá proponer una fase de “ajuste”, en la cual deberá incorporar las modificaciones necesarias, que permitan direccionar la priorización hacia un consenso entre los actores relevantes, velando por la ejecución de las iniciativas más valoradas, factibles y de impacto.

#### 3.3.4.4. Indicadores

Se deberán construir y validar indicadores de monitoreo que permitan realizar seguimiento a los objetivos y actividades comprometidas en el Modelo de Gestión Territorial.

Para ello, a modo de ejemplo, la siguiente tabla define tipos de indicadores de desempeño asociados a distintos objetivos:

**Tabla Nº 2 Ejemplo de indicadores de desempeño**

Tipo de indicador	Descripción	Características	Ejemplos
<b>Éxito</b>	Los indicadores de éxito deben responder al objetivo general del proyecto. Se debe incluir al menos dos, de manera de representar de la manera más completa posible, el éxito o fracaso del proyecto.	Los indicadores deben ser medibles, específicos, accesibles, realistas y limitados a un periodo de tiempo. De igual modo, deben ser siempre representados a través de un número, independientemente de si refleja un aspecto cuantitativo o cualitativo.	<u>Objetivo General:</u> Hacer más competitivo el sector turismo de una determinada región. <u>Indicador de éxito:</u> Aumento porcentual del número de noches que turistas alojan en un determinado destino. <b>4,7</b>
<b>Resultado</b>	Los indicadores de resultado responden a los objetivos específicos del proyecto, los cuales a su vez responden al objetivo general. Se recomienda incluir al menos un indicador por objetivo.	Aquí se encuentra el desafío: Siempre un número. Finalmente, se recomienda hacer especial énfasis en la obtención de la línea de base del indicador lo cual otorga un piso para poder comparar y también identificar los medios de verificación correspondientes que permitan acceder a los datos con los que son generados los indicadores.	<u>Objetivo específico:</u> Facilitar e incentivar la generación de capital humano. <u>Indicador de resultado:</u> Número de guías turísticos capacitados y certificados a través de un determinado curso taller o seminario. <b>69%</b>
<b>Gestión</b>	Los indicadores de gestión responden al desempeño de la ejecución del proyecto, tanto a nivel de actividades, presupuestaria, entre otros.		Indicador de gestión: Porcentaje de actividades ejecutadas en relación a las planeadas. <b>87%</b>

El diseño de los indicadores anteriormente descritos debe considerar de la forma más completa posible, los resultados obtenidos por el programa y el correspondiente accionar de su gerente. Dicho diseño, debe alejarse de aquellos resultados que se encuentren explicados en gran proporción por factores o hechos externos, en los cuales el programa no tiene injerencia.

Adicionalmente, los indicadores deberán ser ideados con la finalidad de medir, evaluar, comparar y posteriormente mejorar, aquellas áreas críticas para la mejora de la competitividad de un determinado grupo de empresas.

### **3.3.4.5. Borrador formulario de postulación Etapa Ejecución año 1**

El/la consultor/a, en el plazo otorgado, deberá presentar un borrador de postulación del proyecto a la Etapa de Ejecución año 1, completando para ello el formulario Etapa Ejecución año 1. Dicho borrador deberá ser aprobado por el AOI, contando previamente con la opinión técnica del CDPR.

El borrador de postulación será un insumo para que la Dirección Regional de Corfo, según corresponda, formule el proyecto PTI y cumpla las etapas del programa. Deberá contener, entre otros: data de flujo de visitas, metas a lograr en el plazo de tres años y desde allí, la estrategia para agregar valor a la cadena de turismo de dicho recurso natural, considerando además la opinión de la comunidad local y las oportunidades de conexión con otras actividades turísticas.

Finalmente, se deberá identificar si el proyecto cumple con los requisitos suficientes para implementar su etapa de ejecución. Es decir, la existencia de cadena de valor, de iniciativas públicas y privadas y una masa crítica, suficientemente comprometida, con una visión común de desarrollo del sector. De no cumplir con alguno de los requisitos antes señalados, y no ser posible la ejecución del programa, el consultor deberá desarrollar un plan de acción para atender al sector, además de alternativas de financiamiento a través de otros instrumentos de fomento disponibles en la región, nacional y/o internacional que puedan complementar las acciones del plan.

## **4. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS**

### **4.1. Disposiciones generales**

#### **4.1.1. Consultores que pueden participar**

Podrán participar en esta convocatoria las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que cumplan con los antecedentes metodológicos definidos por Corfo /CDPR.

#### **4.1.2. Contraparte técnica y administrativa**

La contraparte técnica y administrativa de la consultoría estará a cargo del/la ejecutivo/a designado/a por la Dirección Regional de la Corporación o por el CDPR, según fuere el acuerdo del Comité de Asignación de Fondos o del Consejo Directivo del segundo

Para el caso de los proyectos con administración agenciada, se incluirá, además, a un/a Jefe/a de Proyecto del PTI, representante del Agente Operador Intermediario.

### **4.2. Aspectos de la convocatoria**

El proceso de convocatoria con sus respectivas fechas y plazos se efectuará en conformidad con lo establecido en el calendario de la licitación, elaborado por la contraparte técnica y administrativa.

Dicho calendario podrá ser modificado siempre que los plazos que se están modificando no hayan vencido y sean notificados a las personas interesadas en la convocatoria.

#### 4.2.1. Presentación de las ofertas

Las ofertas se deberán presentar en formato digital, en el lugar o sitio web comunicado por la contraparte técnica y administrativa, hasta el día y hora indicado en el calendario para el cierre de recepción de ofertas técnicas y económicas. Cada interesado/a será responsable de:

- a) De la veracidad e integridad de la información entregada en dichos documentos.
- b) Identificar claramente los documentos que componen la oferta técnica y económica.
- c) Presentar documentos legibles y que se encuentren disponibles en el momento de apertura de las ofertas.
- d) Presentar todos los documentos exigidos en la convocatoria. La falta de documentos será sancionada en la evaluación de la oferta, sin perjuicio que la contraparte técnica y administrativa podrá solicitar los antecedentes faltantes.

#### 4.2.2. Contenido mínimo de la oferta

Será de responsabilidad de los/as interesados/as entregar todos los antecedentes que permitan evaluar adecuadamente sus propuestas. Los contenidos mínimos de la oferta son los que se mencionan a continuación:

##### 4.2.2.1. Oferta técnica

- ✓ **Identificación y experiencia del consultor:** La propuesta técnica deberá contener una presentación de la empresa e informar la experiencia específica que posee en el desarrollo de este tipo de consultorías. Deberá proveer los antecedentes que avalen su experiencia en los últimos 5 años en este tipo de proyectos, incluyendo una nómina de clientes con la respectiva información de contacto. Esta información debe ser presentada utilizando el formato contenido en Anexo N° 1.
- ✓ **Identificación y experiencia del equipo de trabajo:** El/la proponente/a deberá incluir una descripción de la organización del equipo de trabajo propuesto, incorporando su organigrama y los curriculum vitae de cada uno de los profesionales que forman parte del equipo de trabajo de la consultoría. Se deberá indicar el nombre de los/as profesionales que componen el equipo de trabajo (incluyendo un/a coordinador/a o director/a) responsable por la prestación del servicio, señalando el nivel académico, experiencia profesional en roles en proyectos similares y las competencias de cada uno/a. Esta información debe ser presentada utilizando el formato contenido en Anexo N° 2 y 3.
- ✓ **Metodología:** El/la consultor/a deberá entregar el detalle del marco metodológico a utilizar y las metodologías específicas para cumplir cada objetivo, con el fin de conocer en detalle el alcance y nivel de profundidad con el que abordará este proyecto específico.
- ✓ **Plan de trabajo:** El/la consultor/a deberá entregar el plan de trabajo para el desarrollo de la consultoría, el que debe ser consistente a la metodología presentada. Se espera que, al menos, contenga:
  - Descripción detallada de las actividades a realizar.
  - Carta Gantt con el uso de los recursos (actividad, responsable, plazo, recursos).
  - Detalle de horas dedicadas, por profesional.

- ✓ **Descripción de los entregables:** El/la consultor/a deberá entregar una propuesta de plazos de entregas, contenidos y propuesta de actividad para la presentación de resultados de cada fase.

#### 4.2.2.2. Oferta económica

- ✓ La etapa tiene financiamiento de \$ 20.000.000
- ✓ El precio incluye todos los impuestos que gravan el servicio.

#### 4.2.3. Evaluación de la oferta

En aquellos PTI de administración directa, las ofertas técnicas y económicas recibidas serán evaluadas por una comisión evaluadora cuyos integrantes serán designados por la Dirección Regional de la Corporación o el Consejo Directivo del Comité de Desarrollo Productivo Regional, dejando constancia en un acta de evaluación.

En aquellos PTI de administración agenciada, las ofertas técnicas y económicas recibidas serán evaluadas por el agente operador intermediario, dejando constancia en un acta de evaluación.

#### 4.2.4. Criterios de evaluación

La evaluación de la oferta se efectuará respecto de los antecedentes contenidos en la misma, sobre la base de una escala de notas de 1 a 5. Para cada una de las propuestas, se calculará un puntaje por calificación de la oferta económica y otro por calificación de la oferta técnica, obteniendo un puntaje final calculado de acuerdo a la siguiente fórmula:

Puntaje total:  $(0,95) \times POT + (0,05) \times POE$

Donde:

POT: Puntaje oferta técnica, aproximada a una décima.

POE: Puntaje oferta económica, aproximada a una décima.

##### 4.2.4.1. Puntaje por oferta técnica

El puntaje de calificación de la oferta técnica se realizará en base a la evaluación de factores ponderados, aplicando la siguiente fórmula:

POT:  $(0,35) \times F1 + (0,30) \times F2 + (0,30) \times F3 + (0,05) \times F4$

Donde:

Factores	Ponderación
Factor N° 1: Metodología y plan de trabajo	35%
Factor N° 2: Experiencia de la empresa	30%
Factor N° 3: Experiencia del equipo de trabajo	30%
Factor N° 4: Presentación formal de la propuesta	5%

**Factor N° 1: Metodología y plan de trabajo**

Evaluación	Nota	Descripción
Malo	1	La oferta presentada no contiene el detalle del marco metodológico a utilizar y las metodologías específicas para cumplir con los objetivos del proyecto. Asimismo, el plan de trabajo no es consistente a la metodología presentada y carece de una descripción detallada de las actividades a realizar; Carta Gantt con el uso de los recursos (actividad, responsable, plazo, recursos); detalle de horas dedicadas, por profesional.
Regular	3	La oferta presentada contiene el detalle del marco metodológico a utilizar y las metodologías específicas para cumplir con los objetivos del proyecto. Sin embargo, el plan de trabajo de la consultoría no es consistente a la metodología presentada y/o carece de una descripción detallada de las actividades a realizar; Carta Gantt con el uso de los recursos (actividad, responsable, plazo, recursos); detalle de horas dedicadas, por profesional.
Bueno	5	La oferta presentada contiene el detalle del marco metodológico a utilizar y las metodologías específicas para cumplir con los objetivos del proyecto. Asimismo, el plan de trabajo de la consultoría es consistente a la metodología presentada y contiene una descripción detallada de las actividades a realizar; Carta Gantt con el uso de los recursos (actividad, responsable, plazo, recursos); detalle de horas dedicadas, por profesional.

**Factor N° 2: Experiencia de la empresa**

Evaluación	Nota	Descripción
Malo	1	El/la proponente/a posee menos de 2 años de experiencia en consultorías de proyectos vinculados a temáticas de desarrollo económico territorial.
Regular	3	El/la proponente/a posee entre 2 y 4 años de experiencia en consultorías de proyectos vinculados a temáticas de desarrollo económico territorial.
Bueno	5	El/la proponente/a posee 5 o más años de experiencia en consultorías de proyectos vinculados a temáticas de desarrollo económico territorial.

**Factor N° 3: Experiencia del equipo de trabajo**

Evaluación	Nota	Descripción
Malo	1	En los últimos 5 años los integrantes del equipo de trabajo, en promedio, no han participado en proyectos vinculados a temáticas de desarrollo económico territorial y tampoco con metodologías de estudios e intervención socio culturales.
Regular	3	En los últimos 5 años los integrantes del equipo de trabajo han participado, en promedio, en al menos 3 proyectos vinculados a temáticas de desarrollo económico territorial y metodologías de estudios e intervención socio culturales.
Bueno	5	En los últimos 5 años los integrantes del equipo de trabajo han participado, en promedio, en 4 o más proyectos vinculados a temáticas de desarrollo económico territorial y metodologías de estudios e intervención socio culturales.

**Factor N° 4: Presentación formal de la propuesta**

Evaluación	Nota	Descripción
Malo	1	La documentación de la oferta no es clara, es ilegible e incompleta. Se requiere solicitar dos o más aclaraciones al oferente.
Regular	3	La documentación de la oferta es clara, legible pero incompleta. Se requiere solicitar una aclaración al oferente.
Bueno	5	La documentación de la oferta es clara, legible y completa. No se requiere solicitar aclaraciones al oferente.

**a) Requisitos mínimos:**

No podrán ser adjudicadas las ofertas que:

- Tengan una calificación con nota 1, en cualquiera de los criterios
- Hayan obtenido una nota final inferior a 3

**b) Comisión evaluadora:**

La Comisión Evaluadora de las ofertas estará integrada por:

- 1) Gerente Región de Antofagasta Gedes Limitada
- 2) Ejecutivos Fomento e Innovación Gedes Limitada.

**c) Aspectos Administrativos****I. El oferente deberá presentar:**

- Propuesta de asesoría en el formato electrónico y caratulado **“Postulación a Convocatoria Programa Territorial Integrado (PTI) denominado “Destino Turístico Sostenible San Pedro de Atacama” Código 22PTI-2302888** y señalando Nombre de la entidad postulante.
  - Curriculum Vitae de empresa postulante.
  - Curriculum Vitae de Profesionales participantes, señalando su intervención y horas comprometidas en la asesoría.
- \* Utilizar los anexos de los términos de referencia.

**II. Fecha, lugar y forma de Entrega de las propuestas:**

Las propuestas deben ser enviadas a más tardar el día 17 de marzo de 2023 a las 15:00 horas vía correo electrónico al mail, [fcepeda@gedes.cl](mailto:fcepeda@gedes.cl), con copia al correo electrónico [csandoval@corfo.cl](mailto:csandoval@corfo.cl) incluyendo toda la información que será sujeta a evaluación, es decir:

- Propuesta Técnica y Metodología de Trabajo.
- Experiencia de la Empresa Proponente.
- Perfil del Equipo Consultor.



- Propuesta Económica.

- Antecedentes Administrativos de la Empresa Postulante:

**a. Personas naturales:** Rut, iniciación de actividades, antecedentes laborales y previsionales, certificados de deuda fiscal.

**b. Personas Jurídicas:** Rut de la sociedad y de representantes legales, escritura y modificaciones, publicaciones y extractos, certificado de vigencia sociedad, antecedentes laborales y previsionales, certificados de deuda fiscal.

**Si faltaran algunos de los documentos exigidos, la propuesta se dejará fuera de postulación.**

### **III. Fecha de publicación, preguntas y fecha de adjudicación**

La fecha de publicación será el día 13 de febrero del 2023 hasta el día 17 de marzo 2023.

La fecha para realizar preguntas: Las cuales deben ser realizadas solo al correo electrónico; [fcepeda@gedes.cl](mailto:fcepeda@gedes.cl) con copia al correo [csandoval@corfo.cl](mailto:csandoval@corfo.cl) hasta 24 de febrero de 2023, las cuales serán respondidas hasta el día 27 de febrero de 2023 a las 18:00 horas.

La fecha de adjudicación será el día 20 de marzo informando en la página web de AOI Gedes, Gestión y Desarrollo Limitada.

## ANEXOS

## ANEXO Nº 1: IDENTIFICACIÓN Y EXPERIENCIA DEL CONSULTOR

<b>NOMBRE EMPRESA CONSULTORA</b>				
<b>RUT EMPRESA CONSULTORA</b>				
<b>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CONSULTORA (Máximo 1.000 palabras)</b>				
<b>ANTECEDENTES DE EXPERIENCIA (ÚLTIMOS 5 AÑOS)</b>				
<b>TIPO DE SERVICIO PRESTADO</b>	<b>SECTOR PÚBLICO/ PRIVADO</b>	<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA A LA QUE SE PRESTÓ SERVICIO</b>	<b>PERÍODO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>NOMBRE Y TELÉFONO DE CONTACTO</b>

ANEXO Nº 2: IDENTIFICACIÓN Y EXPERIENCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO (*)(**)(***)							
ROL EN EL PROYECTO	FUNCIONES ASOCIADAS AL ROL (Enumere)	NOMBRE DEL PROFESIONAL	TÍTULO PROFESIONAL	PROYECTOS EN LOS QUE HA PARTICIPADO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EN QUE SE DESARROLLO EL PROYECTO	PERÍODO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS ANTERIORES	NOMBRE Y TELÉFONO DE CONTACTO
Coordinador/ Director							

(\*) Adjuntar organigrama del equipo de trabajo propuesto para el proyecto.

(\*\*) Adjuntar Currículum Vitae de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

(\*\*\*) C

**ANEXO Nº 3: CARTA DE COMPROMISO EQUIPO DE TRABAJO**

Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Señor

Elija un elemento.

Presente

Estimado Sr(a)

Yo, (nombre del representante de la persona jurídica), (cédula de identidad o documento de identificación de acuerdo a lo que corresponda) N° (número de la cédula de identidad o documento de identificación de acuerdo a lo que corresponda), en representación de (nombre de la persona jurídica), rol único tributario N° (agregar número de rol único tributario), ambos domiciliados para estos efectos en (nombre de la calle) N° (número de la calle), comuna de (nombre de la comuna), Región (nombre de la región), me comprometo a mantener la constitución del equipo de trabajo declarado en el Anexo 2 de la oferta presentada para el Proyecto denominado: ....., del Programa de Territorio Integrado.

Finalmente, cualquier cambio en los integrantes del equipo de trabajo adjudicado, debido a causas externas no previstas, será informado al AOI y aprobado por éste previo a su ocurrencia. No obstante, en cualquier caso, se reemplazará al/a la integrante por otra persona con calificaciones y experiencia similares a las de la persona reemplazada.

(Firma del representante de la persona jurídica)

**ANEXO N° 4: OFERTA ECONÓMICA**

	<b>TOTAL DE HORAS DE LA CONSULTORÍA(*)</b>	<b>PRECIO FINAL DE LA CONSULTORÍA (**)</b>
SERVICIO DE CONSULTORÍA		

(\*) Indicar el total de horas que el equipo de trabajo dispondrá para la ejecución de la consultoría.

(\*\*) Valor total del servicio, impuestos incluidos.

### 4.3. Aspectos del contrato

#### 4.3.1. Plazo de ejecución

El plazo de ejecución del proyecto PTI es aquel otorgado por el acuerdo del Comité de Asignación de Fondos o el Consejo Directivo del CDPR en la instancia de aprobación y otorgamiento del cofinanciamiento.

Si no hubiere un pronunciamiento expreso, se aplicarán los máximos establecidos por las Bases.

En relación a lo anterior, el plazo de desarrollo de esta consultoría es de 3 meses, contados desde la fecha de celebración del contrato con el/la consultor/a, pudiendo proponer, el/la consultor/a, un plazo menor de ejecución.

#### 4.3.2. Presupuesto

El presupuesto máximo disponible para esta consultoría es de veinte millones de pesos (\$20.000.000), impuestos incluidos. Este monto comprende todos los gastos para su ejecución por parte del/de la consultor/a.

#### 4.3.3. Entregables y forma de pago

- ✓ **Informe Inicial:** el/la consultor/a entregará un informe inicial que contendrá las eventuales modificaciones al plan de ejecución presentado en su propuesta, así como los ajustes al cronograma inicial, atendiendo las recomendaciones y aclarando las preguntas surgidas durante la reunión inicial.
- ✓ **Informe de Avance:** el/la consultor/a deberá elaborar, en base al cronograma, un informe de avance cuyo contenido deberá tener plena concordancia con los Términos de Referencia y el plan de ejecución incluido en el informe inicial. Sin perjuicio de lo anterior, deberá incluir como mínimo los resultados asociados a los objetivos 1, 2, y 3 (mapa de actores, caracterización de cadena de valor, brechas y oportunidades).
- ✓ **Informe final:** el/la consultor/a deberá elaborar un informe final de la consultoría, que contendrá, además de la información correspondiente a los informes anteriores, las actividades y productos obtenidos en el último período de ejecución, según cronograma y plan de ejecución aprobado. Deberá contener, como mínimo, los siguientes elementos:
  1. Resumen ejecutivo.
  2. Informe de avance debidamente corregido en base a observaciones de la contraparte técnica y administrativa.
  3. Reporte de actividades y productos del último período de la consultoría.
  4. Recomendaciones prácticas y lecciones aprendidas a partir de la consultoría realizada.
  5. Presentación de la consultoría (principales aspectos) en formato power point.

Los informes serán analizados por la contraparte técnica y administrativa y, a su vez, deberán contar con la opinión técnica de la Dirección de Aceleración Territorial. El/la consultor/a deberá realizar presentaciones dirigidas a ellos, lo cual será coordinado por la contraparte técnica y administrativa.

Si existieran observaciones, el/la consultor/a deberá mantenerse a disposición de la contraparte técnica y administrativa hasta que dichas observaciones sean respondidas satisfactoriamente.

Además, el/la consultor/a deberá entregar al Agente Operador Intermediario (en caso que el proyecto sea agenciado), todos los documentos digitalizados finales e intermedios y archivos informáticos generados que se utilicen como soporte al análisis realizado en el transcurso de la consultoría. Dichos documentos serán rendidos por el AOI en las rendiciones trimestrales.

La tabla indica los plazos de cada uno de los informes contemplados en la presente consultoría, así como el porcentaje del precio asociado.

**Tabla Nº 3 Plazos y porcentajes de pago**

<b>Entrega</b>	<b>Plazos en días corridos para cada entrega</b>	<b>Porcentaje del monto total contratado</b>
Informe inicial	10	20%
Informe de avance	40	30%
Informe Final	90	50%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

El/la consultor/a podrá proponer plazo de entrega distinto, acorde a la planificación de actividades que presente, lo cual será materia de evaluación durante el proceso de selección. El pago efectivo de los montos contratados, de acuerdo a los porcentajes señalados, se realizará una vez que la contraparte técnica y administrativa aprueben los informes.

#### **4.3.4. Características de la Empresa**

La empresa consultora deberá demostrar experiencia en la realización de consultorías de carácter estratégico, asociadas a temas territoriales y cadenas de valor, sectores económicos, con participación de actores públicos y/o privados. La experiencia de la empresa debe ser consignada en el Anexo 1, entregando información de contacto de empresas o instituciones a las cuales prestó servicios con anterioridad.

#### 4.3.5. Características del Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de la consultoría deberá demostrar experiencia en estudios y/o proyectos orientados a:

- ✓ Temas territoriales y cadenas de valor, sectores económicos, con participación de actores públicos y/o privados.
- ✓ Diagnósticos estratégicos, identificación de brechas, necesidades, déficit, oportunidades asociadas a desarrollo económico en un territorio.
- ✓ Trabajo colaborativo y gestión de redes público-privada-academia.
- ✓ Fomento de Pymes (p.ej. asesoría o mentoría empresarial).

Cualquier cambio en los integrantes del equipo de trabajo adjudicado, deberá ser informado al AOI y aprobado por éste previo a su ocurrencia. No obstante, en cualquier caso, el/la consultor/a reemplazará al/a la integrante por otra persona con calificaciones y experiencia similares a las de la persona reemplazada.

#### 4.3.6. Responsabilidades del/de la Consultor/a

El/la consultor/a será responsable de las actividades y tareas descritas en los Términos de Referencia y en su oferta técnica, y de entregar los productos descritos en ellos.

Asimismo, se compromete a proveer las aclaraciones de términos de metodología, el perfil profesional y dedicación del personal propuesto u otros aspectos, a completa satisfacción conforme lo acordado en la reunión de inicio.

En este sentido, deberá:

- Desarrollar las actividades descritas en esta consultoría, utilizando procesos y prácticas de análisis estándar y debidamente fundadas.
- Suministrar los archivos digitales que sustenten los resultados de cualquier análisis numérico, modelo o diseño a ser revisado y que servirán de soporte a efectos de aprobación de los informes señalados en el 4.3.3. Todos los archivos deberán ser entregados en su versión 'editable' y los que no permitan su edición serán rechazados, salvo que hagan también entrega de la versión editable.
- Aceptar y colaborar con la supervisión y evaluación que se establezcan para el normal desarrollo de la consultoría y el cumplimiento del contrato.
- Elevar una propuesta basada en criterios técnicos, respetando las normas y políticas del Estado de Chile. Las características de la consultoría deberán ser tales que ofrezcan las mejores condiciones para entregar una visión independiente y equilibrada.



- Durante el período de la consultoría, mantendrá canales de comunicación abiertos para el intercambio de ideas sobre el desarrollo del proyecto.
- Integrar un equipo profesional que estará compuesto, como mínimo, por profesionales con experiencia demostrada en las materias de la consultoría, siendo determinantes la especialidad y la experiencia.

#### **4.3.7. Exposición de resultados**

El/la Consultor/a deberá exponer a la contraparte técnica y administrativa los resultados iniciales, intermedios y finales de la consultoría, apoyado/a en medio visual, y a quien la contraparte incorpore. Se deberán considerar, además, reuniones intermedias a solicitud de la contraparte técnica y administrativa. El/la directora/a o coordinador/a del proyecto deberá estar presente en estas reuniones.