

Términos de Referencia

Licitación Consultoría Experta

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, DISEÑO HOJA DE RUTA.

**PROGRAMA TRANSFORMA: CREANDO VALOR PARA EL DESARROLLO
COMPETITIVO Y SOSTENIBLE DEL LITORAL DE AYSÉN**

25PEDR-292418



Contenido

1.	Antecedentes Generales.....	2
1.1.	Descripción de CORFO	2
1.2.	Descripción de la Entidad Gestora – GEDES.....	2
1.3.	Programas Transforma.....	3
2.	Antecedentes del Proyecto.....	3
2.1.	Objetivo general.....	4
2.2.	Objetivos Específicos.....	4
3.	Bases Técnicas	5
3.1.	Objetivo general Consultoría	5
3.2.	Objetivos específicos Consultoría	5
3.3.	Territorio de Cobertura.....	6
3.4.	Metodologías para la Construcción de Hojas de Ruta	6
3.5.	Productos Esperados.....	8
3.6.	Actividades Mínimas a realizar	9
4.	Bases Administrativas	11
4.1.	Calendario de la Licitación	11
4.2.	Sobre la Presentación de las Ofertas	11
4.3.	Etapas de Evaluación	12
4.4.	Presupuesto de la asesoría	13
4.5.	Plazo de ejecución del servicio.....	14
4.6.	Informes	14
	ANEXO 1. DECLARACIÓN DE INEXISTENCIA DE CONFLICTO DE INTERÉS	15
	ANEXO 2: GUÍA METODOLÓGICA DE LAS ETAPAS Y DESARROLLO DE INFORMES.....	16
	Fase 1: Diagnóstico Estratégico	16
	Fase 2: Diseño y Formulación de Hoja de Ruta	18
	Fase 3: Elaboración de Plan de Implementación y Monitoreo de la Hoja de Ruta	20
	Productos Esperados.....	21

1. Antecedentes Generales

1.1. Descripción de CORFO

La Corporación de Fomento de la Producción (www.corfo.cl) es una agencia pública cuya misión es fomentar la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y el desarrollo tecnológico para mejorar la productividad del país y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad. Su propósito es trabajar de manera articulada y colaborativa, fomentando el desarrollo y apoyando a los sectores de alto potencial, proyectando a Chile hacia una economía sostenible, socialmente responsable con los recursos naturales y comprometida con la calidad de vida de las personas.

1.2. Descripción de la Entidad Gestora – GEDES

De acuerdo con las Bases de los Programas Transforma (Res. 68), la **Entidad Gestora** es aquella organización responsable de la administración técnica y operativa del Programa, actuando como contraparte de CORFO. Su función es asegurar la correcta implementación de las actividades, garantizar la articulación con los actores público-privados, coordinar la gobernanza estratégica, supervisar al equipo profesional y a las consultorías contratadas, y reportar resultados técnicos y financieros de acuerdo con los procedimientos establecidos.

En este marco, GEDES fue seleccionado como Entidad Gestora, dado que cumple con los atributos requeridos para asumir este rol, ya que cuenta con más de 22 años de trayectoria en la gestión de programas de fomento, innovación y desarrollo territorial, actuando como Agente Operador Intermediario de CORFO en distintas regiones del país. Durante su historia ha ejecutado iniciativas vinculadas a innovación, economía circular, sostenibilidad, encadenamientos productivos y fortalecimiento de capacidades tecnológicas, siempre en coordinación con empresas, gremios, universidades y organismos públicos.

GEDES es reconocida como Empresa B, lo que significa que desde su creación ha incorporado en su modelo de gestión el enfoque de triple impacto: económico, social y ambiental. Esta característica se alinea plenamente con los objetivos del Programa Transforma, que promueve un desarrollo territorial competitivo, inclusivo y sostenible.

Su experiencia reciente en la ejecución de programas Transforma demuestra un conocimiento directo del instrumento y de sus exigencias metodológicas, en particular la construcción y validación de hojas de ruta participativas y la conformación de gobernanzas estratégicas. Asimismo, GEDES ha liderado Programas Territoriales Integrados (PTI) en áreas de logística, energía y turismo sostenible, fortaleciendo su capacidad de articulación y su experiencia en procesos multiactor.

De esta manera, GEDES no solo aporta su trayectoria técnica y administrativa, sino también un modelo organizacional coherente con la misión de CORFO, garantizando un acompañamiento robusto y de alto estándar para la implementación del Programa Transforma PE Aysén – Litoral.

1.3. Programas Transforma

El objetivo general del Programa y de los Proyectos “Transforma”, es contribuir en la mejora de la competitividad de las empresas de un sector y/o plataforma habilitante, en ámbitos donde existe alto potencial de generación de valor o crecimiento, a través de la resolución de brechas de competitividad y/o fallas de coordinación entre agentes públicos y/o privados, generando con ello un mejor entorno para el aumento de la productividad, la innovación y el emprendimiento.

En términos específicos, buscan generar y consensuar una visión de largo plazo diferenciadora para alcanzar ventajas competitivas relevante a nivel global; promover la generación y fortalecimiento de gobernanzas y capital social que mejore el entorno para la coordinación y colaboración público - privada y público - pública; diseñar y/o actualizar en forma periódica y, en conjunto con actores y actrices claves, una hoja de ruta que permita avanzar en el cierre de brechas y aprovechamiento de oportunidades; movilizar esfuerzos y recursos públicos y privados para la implementación de las actividades de la hoja de ruta; generar redes de colaboración entre los actores públicos y/o privados para promover la competitividad del sector y/o territorio en torno a remoción de las brechas detectadas en los procesos de elaboración de las hojas de ruta; y diseñar un modelo y una estrategia que permita la implementación de las acciones definidas en la hoja de ruta.

2. Antecedentes del Proyecto

Este Programa aborda desafíos clave para potenciar las capacidades productivas del litoral, con base en el aprovechamiento del potencial que presenta la industria acuícola y la generación y/o mejoramiento de los bienes y servicios que requiere para su desarrollo (como transporte, logística, servicios tecnológicos, capital humano, entre otros), contribuyendo con ello al mejoramiento de la competitividad del sector y a la mayor integración del territorio al aprovechamiento de las oportunidades y beneficios que trae consigo esta industria.

Su meta competitiva es consolidar una industria mejor articulada con la región de Aysén y sus comunidades, generando una base productiva sólida que apoye a la reducción de brechas territoriales y permita ampliar las posibilidades de crecimiento de otras industrias y sectores complementarios, como la pesca, el turismo y los servicios (alojamiento y alimentación, transporte, proveedores de insumos operacionales - por ejemplo, combustible - entre otros), impulsando un desarrollo económico sostenible, generando empleos de mejor calidad y reforzando la competitividad territorial. En este sentido el alcance del programa abarca el sector acuícola regional que se encuentra conformado por Empresas productoras de salmón y sus gremios principales (Salmón Chile y Consejo del Salmón) y todas las actividades económicas habilitantes para esta industria, incluyendo ámbitos de formación de capital humano, investigación y desarrollo tecnológico, proveedores, transformación, transporte y comercialización de los productos.

Mediante su implementación, el Programa busca consolidar una estrategia para el potenciamiento del sector acuícola y sus actividades relacionadas con foco territorial, basada en la articulación multisectorial y la gobernanza participativa del litoral de Aysén. Su propósito es dinamizar el conjunto de actividades que dan vida al litoral regional —como la acuicultura y su vinculación con la pesca artesanal, el turismo costero, los servicios logísticos y productivos— entendiendo que ninguna de ellas por sí sola garantiza el desarrollo sostenible, pero que en conjunto pueden constituir, a largo plazo, una base productiva sólida, resiliente y equilibrada.

Si bien la acuicultura representa una plataforma relevante, su contribución efectiva al desarrollo del litoral requiere una diversificación de la oferta, desde la articulación con los diferentes sectores o actividades productivas del litoral, y así mejorar su articulación con el territorio, sus comunidades y con otras vocaciones

locales. El desafío es superar un enfoque sectorial y avanzar hacia un modelo que promueva el valor compartido, la corresponsabilidad público-privada y la alineación de las inversiones con una visión territorial de largo plazo. Este enfoque permitirá reducir brechas estructurales, potenciar el empleo local de calidad, reforzar la competitividad territorial y abrir nuevas oportunidades de crecimiento sostenible y diversificado, en coherencia con las capacidades, identidades y desafíos del litoral de Aysén.

2.1. Objetivo general

Contribuir al desarrollo territorial sostenible del litoral de Aysén mediante la generación de condiciones habilitantes que fortalezcan la competitividad de sus principales sectores: industria acuícola y actividades vinculadas - pesca, turismo y servicios logísticos y productivos - con base en la articulación público-privada, la participación activa de las comunidades costeras y una gobernanza territorial efectiva.

2.2. Objetivos Específicos

- Establecer una coordinación entre los distintos actores privados, públicos, académicos y comunitarios, en materias relevantes para el desarrollo de la industria acuícola y actividades vinculadas, y su impacto en el litoral.
- Identificar y desarrollar acciones de corto, mediano y largo plazo para abordar las fallas de coordinación y reducir brechas tecnológicas, fortaleciendo la sostenibilidad del territorio - litoral, la adopción de estándares internacionales y el relacionamiento económico, social y ambiental de las empresas.
- Fortalecer y movilizar las capacidades locales del litoral de Aysén para promover un desarrollo territorial más integrado, fomentando la articulación entre la industria acuícola, las comunidades costeras y otras actividades productivas y sociales que coexisten en el territorio.

IMPORTANTE:

Para más detalles del proyecto, se adjunta Formulario Diseño Programa estratégico Litoral, el cual se considera parte integrante de éstos TDR y deben ser revisados por los postulantes previo a la formulación de propuestas. Así como también la Res.68/2023 que aprueba texto refundido de las bases del instrumento “Transforma”.

3. Bases Técnicas

El propósito de la consultoría es diseñar y validar la Hoja de Ruta del Programa Transforma PE Aysén, mediante la aplicación de metodologías especializadas que permitan levantar y analizar brechas de competitividad, fallas de coordinación y oportunidades estratégicas en el sector acuícola-pesquero y actividades conexas del litoral de Aysén.

La consultoría será responsable de conducir el proceso participativo y multiactor, convocando y facilitando instancias con empresas, gremios, instituciones públicas, academia y comunidades costeras, para garantizar legitimidad, consenso y pertinencia territorial.

El resultado esperado es un documento estratégico robusto, consensado y aprobado por la Gobernanza y CORFO, que establezca la visión, los ejes estratégicos y las acciones priorizadas para guiar la implementación del Programa y consolidar un desarrollo territorial competitivo y sostenible en Aysén

3.1. Objetivo general Consultoría

Diseñar y validar la Hoja de Ruta del Programa Transforma PE Aysén – Litoral, como instrumento estratégico que regule, oriente y otorgue coherencia a las acciones del Programa, estableciendo una visión compartida, ejes estratégicos y líneas de acción prioritarias para el desarrollo competitivo y sostenible de la acuicultura y actividades conexas del litoral de Aysén.

3.2. Objetivos específicos Consultoría

- Identificar, analizar y priorizar brechas de competitividad y fallas de coordinación del sector acuícola-pesquero y de sus encadenamientos productivos, incorporando criterios de sostenibilidad, innovación y economía azul.
- Conducir un proceso participativo y multiactor, convocando y facilitando la articulación entre sector privado, gremios, instituciones públicas, academia y comunidades costeras, asegurando legitimidad, consenso y pertinencia territorial en la construcción de la Hoja de Ruta.
- Elaborar y entregar un documento estratégico de Hoja de Ruta robusto, consensado y validado por la Gobernanza y CORFO, que defina visión, objetivos, ejes estratégicos y líneas de acción, y que sirva como base para la implementación del Programa en sus etapas posteriores.

3.3. Territorio de Cobertura

Tanto el Programa Transforma Litoral de Aysén como los servicios materia de la presente licitación se circunscriben a la Región de Aysén. Deberá incluir análisis de contexto global, nacional y regional; identificación de tendencias; levantamiento de información primaria y secundaria; y participación de actores públicos, privados, académicos y comunitarios. El producto final deberá responder a los lineamientos estratégicos de CORFO y las particularidades del territorio.



3.4. Metodologías para la Construcción de Hojas de Ruta

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos, el equipo consultor deberá considerar, como mínimo, los aspectos detallados en este apartado. Se valorará especialmente la propuesta metodológica presentada, en particular aquellas contribuciones que fortalezcan la pertinencia del trabajo y la calidad de los productos esperados.

La consultoría deberá proponer una metodología participativa y validada, que considere instancias de talleres, entrevistas y mesas técnicas. Se espera la aplicación de enfoques de planificación estratégica, análisis de brechas, priorización participativa y construcción de consensos. La metodología debe incorporar criterios de sostenibilidad, innovación y economía circular y anclarse en los enfoques de **Gestión Integrada de Zonas Costeras (GIZC)** y **Economía Azul**, incorporándolos como marcos estructurales para el diseño de la Hoja de Ruta. Ambos enfoques permitirán orientar las acciones hacia un uso sostenible de los recursos costeros, la diversificación productiva del litoral y la creación de valor compartido entre los distintos sectores del territorio.

Para llevar a cabo los servicios, se deberán tener presentes metodologías validadas para la identificación y caracterización de brechas y/o fallas de coordinación y construcción de hojas de ruta, como la técnica de Roadmapping del Institute for Manufacturing de la U. Of Cambridge, Modelo Industry Canadá, Modelo "Technology Roadmapping" Handbook (Universidad de Leipzig)

En este marco, se considerará un valor el aporte metodológico en actividades tales como: talleres grupales multiactor, levantamiento de información territorial, construcción de bases de datos con información de productores, gremios, inversiones y empresas asociadas; además del uso de fuentes primarias y secundarias, y

el procesamiento, análisis y presentación clara de datos. Asimismo, se valorará que el equipo consultor cuente con especialistas en el sector acuícola-pesquero y en desarrollo territorial sustentable, que aporten una propuesta de valor integral y contribuyan a mejorar la competitividad y sostenibilidad del litoral de Aysén.

Se deja constancia que la propuesta metodológica del consultor puede verse afectada y/o modificada. Esto dado que una vez formalizado el contrato, el equipo consultor deberá participar en una reunión inicial de coordinación con la contraparte técnica CORFO y Entidad Ejecutora, en la cual se revisarán los alcances del trabajo, los resultados esperados y eventuales ajustes metodológicos. A esta instancia podrán concurrir otros representantes de la Dirección Regional y potenciales integrantes de la gobernanza del programa, con el fin de entregar observaciones y lineamientos técnicos.

En un plazo máximo de 10 días corridos posteriores a esta reunión, el/la consultor/a deberá remitir a la Entidad gestora la versión ajustada de la metodología, que se considerará como el documento oficial de trabajo para el desarrollo de la consultoría.

Durante la ejecución, el equipo consultor deberá trabajar de manera coordinada con la contraparte designada, respondiendo oportunamente a los requerimientos de información, reportes de avance y reuniones de seguimiento que se estimen necesarias. Asimismo, se espera que la metodología contemple tanto análisis documental como levantamiento de información primaria en terreno y actividades participativas con actores relevantes de la cadena de valor acuícola-pesquera.

Aspectos mínimos a considerar en la metodología:

- Análisis del contexto regional y nacional de la cadena de valor de la acuicultura y pesca artesanal, en su estado actual y proyección futura.
- Elaboración de un mapa de actores públicos, privados, académicos y comunitarios vinculados al desarrollo del litoral de Aysén, diseñe que participan en la cadena de valor, incorporando proveedores, comercializadores y entidades de apoyo.
- Levantamiento y priorización de brechas competitivas y fallas de coordinación, incluyendo dimensiones de género y sostenibilidad.
- Catastro de capacidades tecnológicas y de innovación en el sector, así como de necesidades de infraestructura y capital humano.
- Definición y validación de las brechas críticas a abordar, proponiendo instrumentos CORFO u otras fuentes de financiamiento para enfrentarlas.
- Identificación y validación de una cartera de iniciativas estratégicas orientadas al escalamiento competitivo y sostenible del litoral.
- Evaluación de los requerimientos de formación y competencias técnicas necesarias para fortalecer el sector, considerando roles y responsabilidades del capital humano.
- Diseño de un modelo de gobernanza adaptativa, participativa y policéntrica, que promueva la toma de decisiones colaborativas y la inclusión de múltiples niveles institucionales y territoriales, asegurando una estructura flexible capaz de incorporar aprendizajes y ajustes continuos durante la ejecución del Programa.
- Propuesta de Visión, Propósito y Ejes Estratégicos del Programa Transforma PE Litoral Aysén.
- Elaboración de la propuesta de Hoja de Ruta final, incluyendo objetivos estratégicos, plan de implementación inicial y presentación ejecutiva para validación por parte de CORFO y la Gobernanza.

La metodología deberá integrar de forma transversal el análisis de vulnerabilidad climática del litoral y la identificación de propuestas de adaptación y resiliencia costera basadas en ecosistemas. Se valorará la incorporación de diagnósticos climáticos, escenarios de cambio y estrategias alineadas con los compromisos

nacionales e internacionales en materia de adaptación al cambio climático.

Finalmente, el consultor deberá determinar si el Programa cuenta con las condiciones suficientes para iniciar su etapa de implementación (masa crítica de actores, cartera de iniciativas, articulación público-privada y visión compartida). En caso de que no se cumplan estos requisitos, deberá proponer un plan de acción alternativo, con sugerencias de financiamiento y articulación a través de otros instrumentos de fomento disponibles a nivel regional, nacional o internacional.

3.5. Productos Esperados

De acuerdo con lo establecido en el numeral 7.2 de las Bases del instrumento Transforma (Res. 68/2023), la Etapa de Diseño de la Hoja de Ruta debe concluir con la entrega de productos específicos que permitan consolidar el trabajo realizado, asegurar la pertinencia de los diagnósticos y contar con un documento estratégico validado por la Gobernanza y CORFO.

En este contexto, la presente consultoría deberá generar un conjunto de entregables que den cuenta del levantamiento de información, la participación de actores relevantes, la identificación y priorización de brechas de competitividad, así como la formulación de propuestas estratégicas. Dichos productos serán la base para construir y formalizar la Hoja de Ruta del Programa Transforma PE Litoral Aysén, constituyéndose en el insumo fundamental para la etapa de implementación.

Sin que la numeración sea taxativa la empresa debe considerar, como mínimo, los siguientes aspectos. Cabe señalar que un mayor nivel de profundidad, precisión y pertinencia en estos elementos será valorado positivamente en la evaluación:

- **Caracterización y proyección de la cadena de valor acuícola-pesquera del litoral de Aysén**, incorporando criterios de sostenibilidad y desarrollo productivo competitivo. La consultoría deberá presentar un esquema que muestre las distintas etapas, eslabones y actores de la cadena, acompañado de un análisis de la situación actual y su proyección futura, identificando brechas críticas y oportunidades para su escalamiento productivo y estratégico en el territorio.
- **Elaboración de un mapa de actores relevantes**, que permita dimensionar las redes de colaboración existentes y proyectar aquellas que se requieren fortalecer. Este producto debe incluir un análisis sistematizado de los actores, diferenciando empresas, gremios, instituciones públicas, organizaciones comunitarias y entidades académicas, además de una propuesta de modelo de articulación y gobernanza sostenible para el sector.
- **Construcción de una base de datos consolidada**, con información de empresas, organizaciones, productores, inversiones públicas y privadas, y proyectos asociados a la cadena de valor acuícola-pesquera, que permita contar con un insumo actualizado para la toma de decisiones estratégicas.
- **Identificación y priorización de brechas de competitividad**, vinculadas a infraestructura, capital humano, innovación, regulación y sostenibilidad ambiental. Cada brecha deberá estar acompañada de metas, indicadores y posibles líneas de acción que permitan abordarla de forma efectiva.
- **Formulación de un plan de acción inicial**, que dé cuenta de las iniciativas estratégicas priorizadas, sus objetivos y responsables, considerando la articulación con instrumentos CORFO y otras fuentes de financiamiento disponibles.

- **Incorporación transversal del enfoque de género y sostenibilidad** en todas las actividades de diagnóstico y validación, garantizando que la Hoja de Ruta sea inclusiva y promotora de la equidad en el desarrollo del sector.
- La Hoja de Ruta deberá incorporar un **Sistema de Indicadores de Impacto** alineado con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (particularmente el ODS 14: Vida Submarina)**, el **Marco Global de Biodiversidad de Kunming-Montreal** y las **políticas nacionales de desarrollo sostenible y cambio climático**. Este sistema deberá considerar métricas de desempeño ambiental, social y económico, con foco en sostenibilidad costera, conservación marina y generación de valor territorial.
- Durante la etapa de validación, se deberá **verificar si el territorio cuenta con la masa crítica suficiente de empresas, organizaciones y actores para implementar el Programa**. En caso de no existir las condiciones necesarias, la consultoría deberá proponer un plan alternativo que permita atender al sector, incluyendo la identificación de oportunidades de financiamiento adicionales y estrategias de diversificación productiva bajo criterios de economía circular y economía azul.

3.6. Actividades Mínimas a realizar

De acuerdo con la planificación establecida en el Programa Transforma PE Litoral Aysén, la consultoría deberá, como mínimo, ejecutar las siguientes actividades, las cuales corresponden a los hitos centrales de la etapa de Diseño de la Hoja de Ruta:

Actividad	Descripción
Reunión de inicio	Sesión inicial con Ejecutor, CORFO y Gobernanza para revisar metodología, alcances y resultados esperados de la consultoría.
Revisión de antecedentes y análisis documental	Recopilación y análisis de estudios, diagnósticos y datos secundarios sobre el sector acuícola-pesquero y litoral de Aysén.
Levantamiento de información primaria en terreno	Entrevistas, talleres y mesas técnicas con empresas, gremios, instituciones públicas, academia y comunidades costeras.
Mapa de actores y caracterización de la cadena de valor	Identificación y sistematización de actores clave, eslabones productivos y relaciones dentro de la cadena acuícola-pesquera.
Diagnóstico Estratégico de brechas y fallas de coordinación	Análisis de brechas competitivas en infraestructura, capital humano, innovación, sostenibilidad y regulación, con priorización participativa.
Talleres de validación intermedios	Presentación de avances y resultados parciales a la Gobernanza para recoger observaciones y consensuar propuestas.
Diseño preliminar de la Hoja de Ruta y Plan de Implementación	Elaboración de la primera versión de la HDR con visión, ejes estratégicos y líneas de acción priorizadas.
Validación final de la Hoja de Ruta y Plan de Implementación	Revisión y socialización del documento preliminar con la Gobernanza y CORFO, incorporando observaciones y ajustes.
Entrega del documento final de Hoja de Ruta y Plan de Implementación	Entrega oficial de la HDR consolidada y monitoreo, incluyendo diagnóstico, ejes estratégicos, plan de acción inicial e indicadores.

Presentación ejecutiva de resultados	Preparación y entrega de una PPT con los principales hallazgos y la Hoja de Ruta y Plan de Implementación, para difusión y comunicación con actores clave.
Actividades de Animación del programa	Considera acciones de lanzamiento y cierre oficial de la etapa, para dar a conocer a la comunidad regional y actores relevantes el inicio del proyecto
Reuniones de Gobernanza	Considera conformación de la Gobernanza formal y sus reuniones mensuales que permiten dar formalidad al programa.

Cabe resaltar que éstas corresponden a las actividades mínimas a desarrollar. El detalle de la metodología, cantidad de talleres, sesiones grupales o empresas diagnosticadas, así como las horas y profesionales a cargo, son parte de la propuesta de cada empresa consultora y formará parte de los criterios de evaluación.

4. Bases Administrativas

4.1. Calendario de la Licitación

En el siguiente cuadro, se presenta el calendario con fechas y horarios establecidos para el proceso de la licitación:

ACCIÓN	FECHA CIEERE	HORA CIERRE	DETALLE
Publicación de la Licitación	27.10.25	15:00	La publicación de las bases estará disponible en el sitio web www.gedes.cl
Recepción de Consultas y Aclaraciones	03.11.25	12:00	Las consultas deben ser enviadas vía mail a kneira@gedes.cl
Recepción de Ofertas	07.11.25	00:00	Sólo se recibirán ofertas mediante correo electrónico enviando a: kneira@gedes.cl ; cc: calbretch@gedes.cl
Presentación de propuesta Técnica a la Comisión	10 al 14 nov.	---	Se notificará vía mail a los oferentes la fecha de presentación, para lo cual dispondrán de 30 min en formato online
Adjudicación	21.11.25	15:00	Se comunicará por mail a todos los postulantes
Proceso de Formalización Contrato	28.11.25	---	Se solicitarán los documentos actualizados de la empresa y se procederá a la firma de contrato en un plazo de 10 días hábiles desde la notificación.

4.2. Sobre la Presentación de las Ofertas

Las ofertas deberán presentarse en formato electrónico y deberán contener como adjunto en .rar/.zip o carpeta compartida en DRIVE, al menos:

1. Identificación del Oferente

ANTECEDENTE	DATO
Razón Social Empresa	
RUT Empresa	
Nombre Rep. Legal	
RUT Rep. legal	
Objeto Social Empresa	
Nombre Contacto Jefe Proyecto	
Mail Jefe proyecto	
Teléfono Jefe Proyecto	

2. Propuesta Técnica

La propuesta técnica deberá ser detallada en metodología, incluir citas y referencias e indicar para cada actividad el/los profesionales responsables y las horas destinadas.

3. Propuesta Económica

La propuesta económica deberá estar acorde a los informes contenidos en los presentes TDR y especificar las actividades que contendrá y productos entregables en cada uno de ellos.

4. CV de la empresa, indicando cantidad de proyectos

5. CV del equipo Técnico ejecutor con sus respectivos certificados de título y experiencia

6. Declaración Jurada Inexistencia Conflicto de Interés, según Anexo 1

7. Antecedentes Legales de la Empresa

- Certificado de vigencia
- Estatutos de constitución
- Personería
- RUT Empresa
- RUT Rep. Legal

4.3. Etapa de Evaluación

La Evaluación se desarrollará en 2 fases:

1. Evaluación de Admisibilidad

Se evaluará la presencia de todos los antecedentes requeridos en el punto 4.2., además de dejar registro de la hora de presentación de la oferta y el medio por el cual se enviaron los archivos. Dicha evaluación la realizarán 2 profesionales de GEDES.

Se levantará acta de la recepción y evaluación de admisibilidad, dejándose constancia en ella, cualquier omisión que diga relación con los antecedentes generales solicitados en la postulación, señaladas en las presentes bases, como asimismo de los errores u omisiones formales que se detecten en los documentos y antecedentes presentados. Las postulaciones que no sean entregadas dentro del plazo y hora establecidos en las presentes Bases, serán declaradas inadmisibles, devolviéndoseles a los respectivos participantes los antecedentes que hayan presentado. Lo mismo rige para aquellos proponentes que no cumplan con los requisitos mínimos establecidos en las Bases.

2. Evaluación Técnica

La evaluación técnica se desarrollará calificando con nota de 1 a 7, conforme a los siguientes criterios y ponderaciones:

FACTOR	%	DETALLE NOTA
Metodología y Plan de Trabajo Evalúa la pertinencia, claridad y coherencia de la propuesta metodológica. Considera cómo se estructuran las etapas, actividades y plazos. Se valorará que la metodología sea participativa, práctica y alineada a los objetivos del Programa.	30	1: La propuesta no responde al criterio evaluado o lo hace de forma muy insuficiente. 2: Responde parcialmente al criterio, con falencias importantes en claridad, pertinencia o respaldo. 3: Cumple con lo solicitado, aunque sin diferenciarse. Evidencia suficiente pero limitada. 4: Responde de manera sólida al criterio, con buena claridad, coherencia y respaldo. Muestra diferenciación positiva. 5: Supera ampliamente lo solicitado, con propuestas innovadoras, respaldo sólido y valor adicional claro.

Experiencia de la Empresa Mide la trayectoria en ejecución de programas estratégicos y sectoriales. Incluye proyectos previos en desarrollo territorial, innovación o economía azul. Se valorará experiencia comprobada en procesos similares a los de CORFO.	30	1: Posee menos de 5 proyectos o iniciativas de experiencia en consultorías similares 2: Posee menos de 6-8 proyectos o iniciativas de experiencia en consultorías similares 3: Posee menos de 9-12 proyectos o iniciativas de experiencia en consultorías similares 4: Posee menos de 13-15 proyectos o iniciativas de experiencia en consultorías similares 5: Posee más de 15 proyectos o iniciativas de experiencia en consultorías similares
Experiencia y Calidad del Equipo de Trabajo Evalúa la formación, trayectoria y especialización de los profesionales propuestos. Considera experiencia en pesca, acuicultura, sostenibilidad y gobernanzas multiactor. Se valorará un equipo con competencias complementarias y capacidades de articulación.	30	1: El equipo es reducido, con baja dedicación horaria, títulos poco relacionados y experiencia limitada en proyectos similares. 2: El equipo es acotado, con dedicación parcial; presenta algunos títulos pertinentes, pero con experiencia insuficiente o poco relevante para el sector 3: El equipo tiene un tamaño y HH razonables; la mayoría de los profesionales cuentan con formación pertinente y experiencia laboral de nivel medio en proyectos del sector. 4: El equipo es robusto y con dedicación significativa; todos los integrantes poseen títulos afines y trayectoria comprobada en proyectos de fomento o programas estratégicos. 5: El equipo es amplio y altamente comprometido en HH; todos los profesionales presentan formación especializada y experiencia destacada en proyectos de acuicultura, pesca o desarrollo territorial sostenible, aportando un claro valor agregado
Valor Agregado Mide los aportes diferenciales que ofrece la propuesta más allá de lo exigido. Incluye redes de colaboración, herramientas digitales, metodologías innovadoras o alianzas estratégicas. Se valorará que potencien la ejecución y generen impacto adicional en el territorio.	10	1: La propuesta se limita a cumplir los requisitos mínimos, sin evidenciar aportes adicionales ni diferenciadores. 2: Presenta algún elemento adicional, pero poco relevante o sin una clara contribución a la ejecución o al territorio. 3: Incluye aportes diferenciadores básicos (ej. uso de alguna herramienta digital o metodológica), con un impacto moderado en la ejecución. 4: Integra varios elementos adicionales (redes, herramientas, metodologías innovadoras) que fortalecen la ejecución y aportan al territorio. 5: Presenta un valor agregado significativo, con alianzas estratégicas robustas, metodologías altamente innovadoras y aportes concretos que amplían el impacto del Programa en el ecosistema territorial.

4.4. Presupuesto de la asesoría

El presupuesto total del servicio será de **\$40.000.000** (cuarenta millones de pesos chilenos), valor no reajutable y que incluye todos los costos de las actividades que contemple la propuesta adjudicataria, así como los impuestos (IVA u otros), si correspondiera. En este sentido, el proponente deberá señalar si sus servicios serán afectos o exentos de IVA y el tipo de factura que se emitirá para respaldar los pagos correspondientes, el cual deberá estar en conformidad con la legislación tributaria chilena vigente.

4.5. Plazo de ejecución del servicio

El plazo para desarrollar todas las fases de la asesoría no podrá superar los **5 meses**, contados desde la firma de contrato para la ejecución de los servicios hasta la entrega del informe final con todos sus verificadores y respaldos correspondientes. El plazo para la revisión de cada Informe será de 5 días corridos. Si se formulan observaciones, la consultora tendrá un plazo de 5 días corridos para resolverlas. El plazo podrá ser ampliado, sólo si se presentan de manera formal y escrita razones técnicas que lo justifiquen.

4.6. Informes

Como verificadores del avance, el adjudicatario de los servicios deberá presentar el siguiente plan de informes:

N. °	NOMBRE	FECHA ENTREGA	PAGO
1	Informe Ajuste Metodológico: deberá incluir verificadores de al reunión de arranque, modificaciones de equipo, si existiere, ajustes de Carta Gantt y Mapeo Inicial de Actores	10 días	5%
2	Informe Avance 1: Diagnóstico estratégico, Conformación de Gobernanza y Acción de Lanzamiento	Mes 2	15%
3	Informe Avance 2: Diseño y Formulación de la Hoja de Ruta	Mes 3	30
4	Informe Final: Elaboración de Plan de Implementación y Monitoreo de la Hoja de Ruta	Mes 5	50%

Todos los informes presentados deberán, previo a la emisión del documento tributario, ser aprobados por el mandante y la Gobernanza del programa, como requisito para dar paso a la siguiente etapa del servicio o para concluir satisfactoriamente la consultoría.

En el caso que el mandante y/o la Gobernanza soliciten correcciones o ajustes a los informes que sean pertinentes de acuerdo los presentes términos de referencia, la propuesta técnica adjudicada o la evidencia objetiva que pueda ser esgrimida, el ejecutor deberá presentar un nuevo informe corregido o ajustado, el cual también tendrá que ser conocido y aprobado por el mandante y la Gobernanza del programa. Se deja constancia que el plazo que el mandante y la Gobernanza utilicen para validar los resultados de cada fase del servicio y pronunciarse sobre los informes respectivos, desde el momento en que estos presenten a GEDES, no serán considerados como parte de los plazos señalados en atención a que no estarán bajo la responsabilidad del consultor

En el caso que deban realizarse correcciones o ajustes a los informes que den cuenta de los productos esperados de cada fase, a solicitud del mandante y/o la Gobernanza, el plazo para presentar las nuevas versiones de los informes que incorporen estos no podrá superar 5 días hábiles. Con todo, el plazo global total, considerando la ejecución de todas las fases de la asesoría y las correcciones o ajustes a los informes que sean requeridos, no podrá superar los 5 meses.

IMPORTANTE A CONSIDERAR PARA EL INFORME FINAL: 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.

ANEXO 1. DECLARACIÓN DE INEXISTENCIA DE CONFLICTO DE INTERÉS

XX/XX/2025

Yo, XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, RUT N°XXXXXXXXXXXXXXX, en representación de la empresa XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, RUT N° XXXXX, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. Que ni la empresa ni sus representantes legales, socios, directores o ejecutivos poseen conflictos de interés que les impidan participar en la presente licitación/convocatoria del **Programa Transforma PE Litoral Aysén**, de acuerdo con lo dispuesto en las Bases del instrumento Transforma (Res. 68/2023) y el llamado específico (Res. 5/2025).
2. Que no existe relación contractual, de dependencia, subordinación o de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad con funcionarios de CORFO, de la Entidad Ejecutora (GEDES), ni con los miembros de la Gobernanza Estratégica del Programa, que pueda implicar conflicto de interés.
3. Que en caso de que se identifique alguna situación sobreviniente que pudiera constituir un conflicto de interés durante la ejecución del contrato, me comprometo a informarlo de inmediato al AOI y a CORFO, proponiendo las medidas de mitigación correspondientes.
4. Que la información contenida en esta declaración es veraz y completa, asumiendo plena responsabilidad en caso de incumplimiento.

NOMBRE

RUT

ANEXO 2: GUÍA METODOLÓGICA DE LAS ETAPAS Y DESARROLLO DE INFORMES

Para la ejecución de los servicios se han considerado las siguientes fases de trabajo secuenciales y complementarias:

- Fase 1: Diagnóstico Estratégico
- Fase 2: Diseño y Formulación de Hoja de Ruta
- Fase 3: Elaboración de Planes de Implementación y Monitoreo de la Hoja de Ruta

Fase 1: Diagnóstico Estratégico

El servicio considera, entre otros, la identificación y caracterización de las brechas y/o fallas de coordinación que explican la diferencia entre la línea base o estado actual, que se deberá caracterizar, y la línea de meta o situación objetivo a proponer en relación con aquellos componentes más significativos. Proceso en el que deberá considerarse la participación de la Gobernanza del programa e, incluso, otros actores/actrices del ecosistema regional .

A. Validación del mapa de actores

- Revisión del mapa de actores que dispondrá el programa validando, modificando y/o incluyendo instituciones, gremios, empresas y grupos, así como sus características en términos del interés, influencia y exposición/vulnerabilidad, u otros que sean pertinentes.
- La estructura empresarial local, considerando la identificación de las empresas líderes, las empresas proveedoras y otras unidades productivas que participan en las principales cadenas de valor.
- Las instituciones públicas que tienen injerencia en la materia, el tipo de programa implementado y su alcance, así como su marco legal y normativo.
- Las capacidades académicas y de I+D+i+TT presentes en la región para contribuir a la generación de conocimiento, bienes y servicios tecnológicos.

B. Caracterización del escenario actual y proyección de situación objetivo

Sistematización de la información existente para disponer de una caracterización y análisis de la situación actual en cuanto a problemas, desafíos, oportunidades, capacidades disponibles e infraestructura y equipamiento existente.

Se deben considerar, al menos:

- Tendencias del mercado, fortalezas y debilidades, drivers de negocio, oferta, competidores y capacidad asociativa.
- Condiciones existentes para adoptar modelos de I+D+i, transferencia y extensionismo tecnológico, infraestructura tecnológica, economía circular, soluciones basadas en la naturaleza, prototipaje y pilotaje, escalamiento tecnológico, inversión estratégica para la sostenibilidad e infraestructura para el ahorro en el consumo productivo de agua, con base en tendencias internacionales de vanguardia.
- Las instituciones públicas que tienen injerencia en la materia y su marco legal y normativo.
- La fuerza de trabajo, capacidades profesionales y capital humano avanzado regional en cuanto a sus competencias y niveles de especialización.

- La oferta de educación y capacitación para la cadena productiva.
- Modelos de gestión de los recursos vigentes en la región.
- El potencial de crecimiento, inversión y proyecciones.
- Instituciones e iniciativas que son complementarias o pueden contribuir con la hoja de ruta, con el fin de evitar duplicidades y aprovechar sinergias.
- Las capacidades instaladas en la región para acometer los desafíos que se plantean.
- Casos exitosos de hojas de ruta y articulaciones público – privada – académico/tecnológicas en otros territorios de referencia para enfrentar desafíos productivos.

C. Identificación y estructuración de problemas

A partir de esta caracterización se deben identificar y estructurar los problemas concretos a que presentan los sectores productivos analizados. La identificación y definición de estos problemas debe sustentarse en una metodología a ser propuesta por el oferente.

Estos servirán de base para la formulación posterior de la hoja de ruta del proyecto, incluyendo su agenda de acción inmediata.

D. Identificación de oportunidades

La identificación de oportunidades surge del análisis de las tendencias de los principales mercados. Este análisis debe considerar los factores económicos que influyen en su expansión y describir los principales cambios que se esperan a nivel de los procesos.

Para el desarrollo de esta etapa se deberá considerar información estadística secundaria, estudios disponibles, benchmarking nacional e internacional y la información especialmente recabada a través de diversos mecanismos de consulta a agentes y expertos sectoriales.

Asimismo, se deben señalar los principales riesgos que hayan sido levantados, entre otros, para la continuidad operacional, la inversión, el empleo y la competitividad de los sectores.

E. Levantamiento de brechas

El levantamiento de las brechas y/o fallas de coordinación, corresponde al análisis de la realidad regional actual (línea base) versus la situación objetivo deseada y posible (línea meta), última que se regirá por estándares de alto desempeño en el uso del agua comparables con las mejores experiencias nacionales e internacionales, a través de un entorno que favorezca la I+D+i y la transferencia y extensionismo de tecnologías; la implementación de economía circular y soluciones basadas en la naturaleza; el prototipaje, pilotaje y escalamiento tecnológico; y la inversión en equipamiento e infraestructura tecnológica así como inversión estratégica para la sostenibilidad.

El análisis de brechas y/o fallas de coordinación se deberá realizar en ámbitos específicos y, referencialmente, se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Articulación de actores de la cadena de valor
- Acceso a mercados y financiamiento
- Infraestructura física habilitante
- Información pública
- Estándares y normativas
- Infraestructura y equipamiento tecnológico
- Conocimiento científico y tecnológico
- Capital humano calificado y avanzado

- **Gestión**

Este análisis debe permitir conocer restricciones específicas, facilitar la identificación de diferencias entre el desempeño a nivel regional comparado con otros referentes a nivel nacional e internacional y aportar antecedentes sobre los requerimientos futuros que debiera enfrentar el programa.

El análisis de brechas y/o fallas de coordinación debe identificar las principales tecnologías habilitantes, analizar su importancia relativa y determinar qué tecnologías, conocimientos, capital humano y modelos de gestión son relevantes para un desempeño competitivo y sostenible (Incorporar Benchmarking Competitivo). Se espera que en esta identificación y cuantificación de brechas y/o fallas de coordinación se señale qué opciones o mecanismos existen para poder avanzar en su cierre/reducción, especificando cómo contribuyen a cumplir con los desafíos y/u oportunidades que persiguen las actividades de la hoja de ruta.

F. Síntesis preliminar y priorización de focos y/o temáticas

Diagnóstico con las principales conclusiones, el cual deberá ser socializado y validado por CORFO, el Gerente y la Gobernanza del programa (si correspondiera). Una vez aprobado sin observaciones, se procederá a la segunda fase.

Fase 2: Diseño y Formulación de Hoja de Ruta

La consultoría debe entregar una programación priorizada de una cartera detallada y fundamentada de acciones (iniciativas, conocimientos, tecnologías, inversiones, instancias u otros que sean pertinentes) a corto, mediano y largo plazo, así como para ejecución inmediata, que contribuirán al cierre/reducción de las brechas y/o fallas de coordinación levantadas y al aprovechamiento de las oportunidades que se identifiquen.

A. Visión compartida

Cualificar, cuantificar y consensuar la visión compartida sobre la cual se trabajará como programa a partir de una hipótesis de valor identificada. La construcción de esta visión requiere la participación de la Gobernanza y de otros actores involucrados en el diagnóstico estratégico y el diseño de la hoja de ruta, utilizando una metodología específica.

B. Desarrollo de la hoja de ruta

Considera el análisis técnico de los resultados del levantamiento de brechas y/o fallas de coordinación realizado, y la identificación de una cartera detallada y fundamentada de acciones (iniciativas, conocimientos, tecnologías, inversiones, instancias u otros que sean pertinentes), utilizando metodologías relacionadas con la planificación estratégica que consideren formatos participativos como talleres, así como actividades y acciones a desarrollar en concordancia con la visión compartida por la Gobernanza del programa. Considerando:

- Participación de los actores relevantes del mundo público, privado, la academia y entidades de I+D+i+TT. Se debe contar con respaldo y compromiso permanente de la Gobernanza del programa y con la coordinación del Gerente del mismo.
- La metodología a utilizar debe ser robusta, pero flexible frente a las brechas y/o fallas de coordinación y oportunidades propios de cada sector y territorio, adaptándose a cada uno de ellos.
- Deben establecerse compromisos concretos que se requieren de los actores y actrices territoriales participantes, a través de iniciativas específicas detalladas.
- La hoja de ruta debe expresarse en forma gráfica y sintética, y, además, tiene que constar de un

documento que ilustre el proceso realizado y que sea comprensible para el lector.

- Las actividades incluidas en la hoja de ruta deben venir apoyada con el respaldo documentado necesario. Las acciones metodológicas e hitos que se requerirán para su logro consideran:

- Proponer y consensuar los lineamientos estratégicos, actividades y temáticas de la hoja de ruta, en concordancia con el diagnóstico estratégico y la visión compartida de la Gobernanza, mediante talleres que permitan abordar todos los aspectos relativos a la planificación de las acciones para cumplir el objetivo del programa.
- Diseñar, elaborar y proponer una versión preliminar de la hoja de ruta, de acuerdo con los levantamientos de información que hayan sido necesarios y en coherencia con las demás acciones realizadas y la visión compartida del programa.
- Diseñar una agenda de acción inmediata (definida como un conjunto de gestiones e iniciativas a ejecutar o iniciar -centradas en el primer año-, con el propósito de abordar necesidades y oportunidades de corto plazo y/o que sean urgentes; y capturar iniciativas de las empresas conducentes a abordar las brechas), para lo cual se debe considerar lo siguiente:
 - ✓ El proceso debe contar con la participación activa de los actores clave del mundo público, privado y de la academia que participan en la toma de decisiones. Para esto, es fundamental contar con el respaldo y compromiso permanente de los actores de la Gobernanza y del Comité Ejecutivo del programa.
 - ✓ Deberá, con base en el diagnóstico señalado, establecer un listado de gestiones e iniciativas a ejecutar, las que deberán ser jerarquizadas y priorizadas por los actores de la Gobernanza y el Comité Ejecutivo del programa.
- Las gestiones e iniciativas que se prioricen deberán dar origen a la agenda, la que deberá establecer objetivos y responsables para cada una de esas acciones, así como su posible fuente de financiamiento, de ser necesaria.

Respecto a la estructura de entrega, tener como base los siguientes aspectos mínimos a incluir en el documento:

1. Resumen ejecutivo
2. Visión Compartida y Objetivos de la Hoja de Ruta: Mostrar el problema/oportunidad
3. Lineamientos y portafolio de actividades y acciones para, a lo menos, los próximos 9 años. Además, deberá incluir plazos, hitos clave y vinculaciones entre ellas, además de una agenda de acción inmediata (intervenciones y éxitos tempranos).
4. Metodologías sugeridas para la ejecución de actividades.
5. Actores involucrados en las actividades y vinculaciones entre ellos para el desarrollo de estas.
6. Identificación de oportunidades de negocios potenciales y metodología para su promover su aprovechamiento.
7. Resumen diagramado de la Hoja de Ruta propuesta.
8. Carta Gantt.

C. Desarrollo de la hoja de ruta

Identificación de actores que puedan ejercer liderazgo o vincularse directamente en la concreción de las actividades y estimación fundamentada de la valorización de los que representaría su implementación, incluyendo diseño, construcción, operación y cierre, de ser necesario.

Fase 3: Elaboración de Plan de Implementación y Monitoreo de la Hoja de Ruta

El desarrollo del trabajo debe contemplar la propuesta de una guía para dirigir la implementación de la Hoja de Ruta considerando horizontes de inmediato, corto, mediano y largo plazo, así como un plan para el seguimiento y evaluación de esta implementación a través de indicadores de proceso, resultado e impacto.

A. Plan de Implementación

El Plan de Implementación será un documento explicativo de fácil comprensión que guíe el curso de acción de la hoja de ruta, explicando el camino a seguir para cerrar/reducir las brechas y/o fallas de coordinación y alcanzar la visión que se ha definido, a través de la puesta en marcha de un portafolio priorizado de iniciativas. Cuyos contenidos mínimos deberán ser:

- Estrategia para el logro de los objetivos y la visión: Proponer la metodología de trabajo y la forma de organizarse (estructura, socios estratégicos, Gobernanza y responsables, etc.) para conducir la implementación de la Hoja de Ruta.
- Portafolio de iniciativas: entregar carteras de iniciativas para el corto (1 a 3 años), mediano (más de 3 y hasta 6 años) y largo plazo (más de 6 y hasta 9 años), incorporando una descripción de cada iniciativa y fuentes potenciales para su financiamiento.
- Estrategia para agenda de acciones tempranas de rápida implementación (hitos de confianza para los primeros 12 meses desde el inicio de la implementación de la hoja de ruta).
- Acciones complementarias a las iniciativas: Identificar las acciones que deben realizarse para fortalecer el capital social en torno a la gestión y eficiencia hídrica, así como las actividades necesarias para viabilizar la concreción de las iniciativas de la hoja de ruta. Deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando todos los pasos necesarios.
- Hitos de Visibilización: Propuesta de acciones para difundir y posicionar la hoja de ruta y fortalecer su Gobernanza para agilizar la concreción de las iniciativas definidas.
- Postulación del programa para avanzar a siguiente de etapa que corresponde a la implementación de la hoja de ruta, de acuerdo con el plan propuesto.

B. Elaboración Plan de Monitoreo de la Implementación de la Hoja de Ruta

Diseñar un Plan de Monitoreo que permita el seguimiento y evaluación de la implementación de la hoja de ruta, considerando los objetivos, la visión compartida y el plan de acción definido, con el fin de visualizar oportunamente potenciales atrasos y realizar acciones correctivas, así como la retroalimentación para el aprendizaje y mejora continua. Cuyos contenidos mínimos deberán ser:

- Un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos, así como viables de ser medidos, tanto de proceso como de resultado e impacto.
- Listado propuesto de verificadores objetivos y al alcance de la Gobernanza, que permitan respaldar los avances medidos en los indicadores sugeridos.
- Protocolos de aplicación de los indicadores sugeridos (cómo se realizará, qué se requerirá y frecuencia de aplicación). Cada indicador debe contar con su línea base (punto de partida previo a la implementación de la hoja de ruta), que servirá para dimensionar los avances en forma sistematizada durante la fase de implementación, conforme al sistema de monitoreo y evaluación que disponga el mandante y/o CORFO.

Productos Esperados

1. Plan de Trabajo ajustado para el desarrollo de consultoría

El cual deberá ser validado por el mandante y ser correspondiente con lo propuesto en la oferta del consultor adjudicatario. Debe incluir las actividades contempladas anticipadamente para la ejecución de cada una de las fases y actividades de la asesoría, para lo cual deberá contener:

- Descripción de actividades a desarrollar para el logro de los objetivos propuestos.
- Carta Gantt con el uso de los recursos (actividad, responsable, plazo, recursos)
- Equipo de trabajo
- Detalle de dedicación (horas) por profesional integrante del equipo de trabajo

2. Diagnóstico Estratégico

Sistematización de la información “de partida” existente por cada uno de los ámbitos que aborda el programa (mercado, productos y servicios, plataformas tecnológicas habilitantes y recursos), planteamiento de línea de meta (escenario objetivo esperado) y validación de actores relevantes. Los productos mínimos que se esperan de esta etapa son:

- Validación de mapa de actores
- Determinación de la línea base
- Proyección de la línea meta
- Levantamiento de brechas y/o fallas de coordinación
- Identificación de problemas, desafíos y oportunidades
- Benchmarking competitivo
- Priorización de focos y temáticas

Algunos de los aspectos que se sugiere incorporar para la obtención de los productos señalados son, entre otros:

- Mercado: tendencias del mercado, estudios previos, benchmarking, drivers de negocio y competidores.
- Productos y servicios: características, benchmarking, componentes, aplicaciones, ventajas competitivas y comparativas.
- Capacidades habilitantes: tecnologías disponibles, benchmarking, competencias, conocimiento avanzado y oferta formativa especializada.
- Recursos: capital humano, infraestructura, asociatividad, marco legal y normativo.

Para el logro de productos de esta etapa, será fundamental la participación de la Gobernanza del programa e, incluso, de otros actores del ecosistema regional.

3. Diseño y Formulación de Hoja de Ruta

- 3.1. Visión Compartida Estratégica para enfrentar los desafíos pro, la cual deberá ser validada por la Gobernanza del programa y estar acompañada por un conjunto de indicadores y metas, así como por la metodología para dimensionarlos, indicando su valor de partida (línea base)
- 3.2. Diseño y validación de la arquitectura de hoja de ruta que permita alcanzar la visión compartida, cerrando/reduciendo las brechas y/o fallas de coordinación detectadas en el diagnóstico y capturando el valor de las oportunidades.
- 3.3. Hoja de ruta validada por la gobernanza del proyecto que contenga el portafolio de actividades sugeridas

para el cierre/reducción de brechas y/o fallas de coordinación, a corto, mediano y largo plazo, incluyendo una agenda de acción inmediata, con priorización de las acciones contempladas y definición de responsables, presupuestos y requerimientos. Considera un documento explicativo, así como un resumen gráfico que permita visualizar con claridad:

- Portafolio de actividades y acciones propuestas
- Ámbitos y brechas y/o fallas de coordinación de los que hace cargo cada actividad propuesta
- Plazos estimados
- Responsables
- Hitos claves
- Acciones tempranas (agenda de acción inmediata)

4. Plan de Implementación y Monitoreo de la Hoja de Ruta

Plan de Implementación: Guía para el curso de acción de la hoja de ruta, como estrategia para el logro de los objetivos y la visión, incluyendo una carta Gantt para el despliegue de esta, la clasificación de las actividades incluidas en la hoja de ruta según su plazo de ejecución (corto, mediano y largo plazo, así como acciones inmediatas), acciones complementarias que sean pertinentes en opinión del equipo de trabajo, propuesta de hitos que hagan visible el proceso y los resultados alcanzados con énfasis en el valor compartido generado, y postulación para la siguiente etapa del programa (implementación).

Plan de Monitoreo: Planificación que permita el seguimiento y evaluación de la implementación de la Hoja de ruta, considerando los objetivos, la visión compartida y el plan de implementación definido, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos de proceso, resultado e impacto, además de sus respectivos protocolos de aplicación. Debe permitir visualizar oportunamente potenciales atrasos y facilitar acciones correctivas, así como la retroalimentación para el aprendizaje y mejora continua. Debe especificar la línea base que considerará como punto de partida para constatar grados de avance y propuesta de verificadores