

TDR CONSULTORÍA EXPERTA – ETAPA DE VALIDACIÓN ESTRATÉGICA

**TERMINOS DE REFERENCIA PARA
CONTRATACIÓN DE ENTIDAD EXPERTA PARA EL
DESARROLLO DE LA ETAPA DE VALIDACIÓN ESTRATÉGICA
PROGRAMAS TERRITORIALES INTEGRADOS, PTI,
“INDUSTRIA SOSTENIBLE DEL SALMÓN”, ETAPA DE
VALIDACIÓN ESTRATÉGICA, CÓDIGO 23PTI-252371**

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

INDICE

1. TERMINOS DE REFERENCIA	3
2. ANTECEDENTES TÉCNICOS GENERALES	4
2.1. Programas Territoriales Integrados	4
2.1.1. Objetivos de los PTI	4
2.1.2. Etapas de los PTI	4
2.1.1. Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Región de Los Lagos.	6
2.1.2. Antecedentes generales PTI “Industria Sostenible Del Salmón”, Región de Los Lagos	6
2.1.3. Las instituciones públicas y/o privadas que deberían participar de esta iniciativa:	13
Niveles de relaciones entre ellos y sus fallas de coordinación existentes:	13
3. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS	15
3.1. HIPÓTESIS	15
3.2. Objetivo de la consultoría	15
3.3. Reglamentos, manuales y documentos	15
3.4. Fases y Contenidos de los informes	18
3.4.1. Ajuste metodológico y estrategia participativa para la validación. Fase 0	19
3.4.2. Informe de avance. Fase 1	19
3.4.3. Informe Final. Fase 2	23
4. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS	28
4.1. Plazo de ejecución	28
4.2. Presupuesto	28
4.3. Entregables y forma de pago.	28
4.4. Empresa y equipo de trabajo.	29
4.5. Responsabilidades del Consultor	30
4.6. Contraparte técnica y administrativa	30
4.7. Contenido mínimo	31
▪ Carta Gantt con el uso de los recursos. (Actividad, responsable, plazo, recursos)	31
▪ Detalle de hora por profesional.	31
4.8. Exposición de resultados	31
4.9. Evaluación de la oferta	32
5. ANEXOS	35

1. TERMINOS DE REFERENCIA

El presente documento tiene por objetivo señalar los antecedentes y especificaciones técnicas de la contratación de la consultoría que desarrollará la etapa de Validación Estratégica del “Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Etapa De Validación Estratégica, Código 23PTI-252371. Para ello se señala como primer antecedente y a modo de contexto, las características generales de los Programa Territoriales Integrados impulsados por CORFO, su objetivos y etapas. A continuación, se detalla en específico lo referido al PTI “Industria Sostenible Del Salmón”, detallando las características de la actividad productiva, territorio y masa crítica que espera impactar.

El último capítulo del documento señala el detalle de las actividades que espera realice el consultor para el desarrollo de la presente consultoría.

2. ANTECEDENTES TÉCNICOS GENERALES

2.1. Programas Territoriales Integrados

Los Programas Territoriales Integrados (PTI), son una propuesta de desarrollo económico territorial que se acerca a la región desde sus vocaciones productivas¹ y las cadenas de valor². Tiene por foco el escalamiento competitivo de estas 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. Parte de la premisa de que, si no existen inversiones, es poco probable que las cadenas de valor escalen en competitividad y, menos aún, en el impacto que generan sobre 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, a través de un conjunto de acciones 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. Etapas de los PTI

El programa se ejecuta en etapas, estas son: Pertinencia, Validación Estratégica y Ejecución.

- a) **Etapas de Pertinencia:** Corresponde a la etapa en la que la Corfo evalúa la “pertinencia” de realizar un PTI, en un territorio y para una cadena de valor en particular. La Dirección Regional de Corfo, es la responsable de presentar una propuesta de PTI al nivel central de la Corporación, la que es evaluada en base a la existencia de una cadena de valor, las

¹ Una vocación productiva no es solo 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 estos y sus ventajas comparativas. Es a su vez una historia productiva con fuerte raigambre cultural, que ha establecido un conjunto de conocimientos adquiridos y difundidos en el tiempo.

² 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

oportunidades de generación de valor e impacto en las economías regionales y la masa empresarial existente en el territorio.

- b) **Etapas de Validación Estratégica:** Corresponde en esta etapa la “validación de la hipótesis de agregación de valor a las cadenas identificadas”. Esto 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 a las vocaciones productivas y cadenas de valor con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía del territorio.

En virtud del Proyecto se asignarán recursos para financiar acciones para la validación de los objetivos 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.

- c) **Etapas de ejecución:** En esta Etapa se realiza 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 deberá 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.

Mediante la presente consultoría se espera realizar la etapa de Validación Estratégica. Esto según lo establecido por Resolución (E) N° 77, de 2023, de la Dirección Regional Los Lagos de Corfo que ejecutó acuerdos adoptados por el Subcomité de Fomento Productivo del Comité de Desarrollo Regional de Los Lagos, en la Sesión N°7/2023, celebrada el 02 de octubre de 2023, mediante el cual se aprobó el Programa Territorial Integrado denominado “INDUSTRIA SOSTENIBLE DEL SALMÓN”, Etapa de Validación Estratégica, Código 23PTI-252371, el cual tiene por objeto Diseñar y validar una estrategia de gestión territorial orientada al fortalecimiento de la cadena de valor del salmón en la región de Los Lagos, a través de la implementación de iniciativas que promuevan la sostenibilidad de la industria, incorporando la perspectiva de género y la colaboración y participación de actores públicos y privados.

2.1.1. Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Región de Los Lagos.

Es requerimiento de la Dirección Regional de Corfo de la región “Los Lagos”, desarrollar en su etapa de Validación Estratégica el PTI “Industria Sostenible Del Salmón”, El territorio que considera el PTI, corresponde a: Provincia de Chiloé: Castro, Ancud, Quemchi, Dalcahue, Curaco de Vélez, Quinchao, Puqueldón, Chonchi, Queilén y Quellón, Provincia de Palena: Hualaihue, Chaitén. Provincia de Llanquihue: Puerto Montt, Puerto varas, Calbuco, Provincia de Osorno: Osorno.

A continuación, se presentan antecedentes de contexto, que permitirán entender la cadena de valor que se espera intervenir, sus empresas y territorio.

2.1.2. Antecedentes generales PTI “Industria Sostenible Del Salmón”, Región de Los Lagos

ANTECEDENTES DE LA INICIATIVA

Chile es el segundo exportador mundial de salmones alcanzando 28% de la producción total. Desde el año 2016 las cosechas de salmónidos se han incrementado a una tasa anual promedio de 10%. Post pandemia el año 2022 fue un año marcado por la recuperación de la industria. Según el Banco Central, el salmón representó el 48,5% del valor total de los envíos de alimentos al extranjero durante 2022, alcanzando los US\$ 6.227 millones, con notables aumentos de precio (no volumen) y un mayor valor agregado en los productos.

El cultivo del salmón y otras especies animales acuáticas forma parte de una tendencia mundial que se orienta a sustituir las proteínas que tienen su origen en animales terrestres por alternativas más sustentables, como forma de enfrentar los desafíos climáticos y medioambientales. En comparación con las proteínas procedentes de animales terrestres, la salmonicultura presenta menor huella de carbono, menor uso de agua y mayor factor de conversión que aves, cerdos y bovinos.

Paralelo al crecimiento de la Industria, se han ido generado y/o visibilizando una serie de desafíos relacionados al sector, muchos de ellos en materia de sostenibilidad para la Industria, cambio climático, economía circular y otros. La región de Los Lagos sigue siendo un territorio, en donde se concentra de manera importante la actividad salmonera y de su cadena de valor, en particular proveedores de la Industria.

Por otra parte, el año 2022, se comenzó a realizar un trabajo en la región de Los lagos, en el marco del Pacto por una Región Sostenible e Inclusiva, en particular la mesa de la “salmonicultura”, fue la que tuvo mayor participación de actores públicos y privados y así también fue en esta mesa de trabajo, en donde se pudieron individualizar la mayor cantidad de brechas, las que posteriormente fueron traspasadas a desafíos y compromisos por los distintos actores, tanto públicos como privados.

A continuación, se presentan, algunas brechas Identificadas con anterioridad, las cuales se suman a las que se levanten a través de esta consultoría:

- Existe un alto costo y falta de apoyo técnico para las medianas y pequeñas empresas en medir su huella de carbono
- Se desconoce cuántas empresas productoras y proveedoras realizan acciones en torno al cambio climático con las comunidades y que tipo de acciones
- Bajo número de empresas medianas y pequeñas que realizan gestión de residuos y economía circular.
- Bajo gasto en I+D, de empresas que estén vinculadas a Economía Circular, en la utilización de residuos orgánicos.

JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), plantea en los objetivos transversales y en lo particular al cambio climático: Integrar a la ciudadanía en la toma de decisiones que impactan sobre el medio ambiente y el territorio regional, Desarrollar medidas de adaptación y mitigación del Cambio Climático para fortalecer la resiliencia del territorio regional, Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de las actividades humanas que se desarrollan en el territorio regional.

La ERD, menciona la actividad “Pesquera”, que es una categorización internacional (CIIU), provocando con ello una distorsión respecto de las actividades productivas relevantes de la región. Así mismo es la situación con el sector manufacturero, donde la región de Los Lagos es el cuarto a nivel nacional, por detrás de las regiones Metropolitana, Biobío y Valparaíso. En el sector manufacturero una parte relevante se relaciona con la Industria del salmón.

Por otro lado, la ERD en materia de Competitividad Regional Sustentable, se plantea como objetivo, Avanzar hacia un sistema económico productivo sustentable, diversificado, con valor agregado y encadenado a escala regional, más próximo a la economía circular, que equilibre una mayor inserción en los mercados internacionales con un desarrollo económico local sostenible, potenciando el emprendimiento, ampliando las oportunidades laborales y mejorando la calidad del empleo.

A pesar de la importancia de la salmonicultura en la Región de Los Lagos, no existe una referencia explícita del sector en la ERD, sin embargo, en cada uno de los objetivos específicos, la Industria del salmón, juega un rol relevante. Por ejemplo, la EDR señala lo siguiente: “El gasto en I+D para la Región fue de \$23.053 millones de pesos el año 2018, lo que representó un 3,6% del gasto en I+D a nivel nacional. Los Lagos corresponde a la cuarta región después de la Metropolitana, Biobío y Valparaíso, con una mayor participación del Estado en el porcentaje total en I+D por sector de ejecución. Cabe señalar que el aporte de privados siempre ha sido relevante”. El año 2022 el 100% del gasto de empresas certificadas en el marco de la Ley de I+D (Incentivo tributario a la Investigación y Desarrollo), fueron empresas proveedoras de servicios de la Industria del Salmón.

Paralelamente existe un acuerdo por parte de distintos gremios ligados a la Industria, donde se comprometen en avanzar en una serie de desafíos y por lo tanto responde a la necesidad que tiene el territorio por cambiar la forma en la que se está llevando el desarrollo, buscando dejar atrás y coordinadamente las acciones que no respetan el medio ambiente y dejan de lado la necesidad de ser inclusivos transversalmente. Lo anterior quedó plasmado a través de la firma de un Pacto, por una región sostenible e inclusiva de la Región de Los Lagos.

Por otro lado, CORFO Regional a partir del año 2023, pasó a constituirse como un Comité de Desarrollo Productivo, donde se han priorizado una serie de proyectos emblemáticos, entre los que se destaca: Economía Circular, Cambio Climático.

Existe un compromiso firmado por actores de la Industria (Consejo del Salmón y Salmón Chile), en el marco de la mesa de salmonicultura por una región inclusiva y sostenible.

En la actualidad existe Acuerdo de Producción Limpia (APL) en el contexto de una Estrategia de Cambio Climático y Economía Circular para el Sector Salmonero de las regiones de Los Lagos y Aysén. En cuanto al cambio climático, se espera que el sector productor de salmón, gracias a este APL, aporte con parte importante de las reducciones esperadas para cumplir con el compromiso de Chile de alcanzar al 2030 una reducción de sus emisiones de dióxido de carbono CO₂ por unidad de PIB de un 30% con respecto al nivel alcanzado en 2007, y el compromiso de alcanzar la carbono neutralidad al año 2050, meta que se fijó en el anteproyecto de ley marco de cambio climático que actualmente se encuentra en discusión en el Congreso, posicionando de esta manera a Chile como el primer país en vías de desarrollo en fijarse una meta de este tipo.

En lo que respecta, a la disminución de la generación de residuos, la propuesta metodológica desarrollada en este APL está basada en el modelo de economía circular, a través del cual se busca disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y la eliminación de los residuos del sistema, con mejoras desde la concepción de procesos y el diseño de productos, alcanzando así la regeneración de los sistemas naturales. En este contexto, la gestión de residuos cobra relevancia, para lograr disminuir la cantidad de flujos de materiales que contaminan los ecosistemas marinos y, a su vez, lograr reducir las emisiones asociadas a su disposición. Como se puede apreciar, estos desafíos suscriben en su totalidad las brechas identificadas y prospectadas por la propuesta de PTI

Estrategia Nacional:

A nivel Nacional, esta iniciativa se enmarca principalmente a lo relacionado a instancias que se han desarrollado por CORFO, en el contexto del Programa Transforma, Territorio Circular. Por otro lado en el ámbito de cambio climático Según lo establecido por la ley Marco de Cambio Climático (Ley 21.455), que tiene por objeto hacer frente a los desafíos que presenta el cambio climático, transitar hacia un desarrollo bajo en emisiones de gases de efecto invernadero y otros forzantes climáticos, hasta alcanzar y mantener la neutralidad de emisiones de gases de efecto invernadero al año 2050, adaptarse al cambio climático, reduciendo la vulnerabilidad y aumentando la resiliencia a los efectos adversos del cambio climático, y dar cumplimiento a los compromisos internacionales asumidos por el Estado de Chile en la materia. La gestión del cambio climático comprenderá, entre otras, las medidas que tengan por finalidad evitar o disminuir los efectos adversos del cambio climático, prevenir los riesgos asociados a éste, así como aprovechar las oportunidades beneficiosas y aumentar la resiliencia climática. El Programa territorial Integrado, suscribe íntegramente esos desafíos y, por otro lado, sus actividades y objetivos están orientadas en ayudar al cumplimiento de esos desafíos.

La Industria del salmón (productores y proveedores), forma parte importante de la economía regional y con un desarrollo consolidado en lo referente a desarrollo de productos, mercados, I+D+i, lo cual ha robustecido de manera clara el ecosistema de Innovación, emprendimiento en la Región de Los Lagos.

Por otra parte, el aporte que realiza la industria del salmón a la economía nacional se puede determinar por el Valor Agregado (VA) con que contribuye al PIB nacional (el PIB es la suma de los VA de todas las actividades de la economía). El VA se compone de los pagos a los trabajadores, el excedente bruto y los impuestos a la producción.

Las actividades económicas generan un valor total de producción que se compone de los bienes y servicios que adquiere de otros sectores de actividad económica (consumo intermedio nacional), de las importaciones de insumos (consumo intermedio importado), y VA e impuestos sobre los productos. El consumo intermedio nacional constituye una demanda directa sobre otras actividades económicas que a su vez demandan consumos intermedios y generan VA (segundo orden). Por último, los consumos intermedios de las actividades que abastecen la actividad primaria demandan a su vez consumos intermedios y generan VA (de tercer orden y superiores). Es decir, En el análisis del valor de la producción y del VA asociados con la Industria del salmón, se deben considerar 3 niveles:

1. Producción y VA propio de la industria.
2. Producción y VA de los proveedores directos, que dependen de la demanda del primer nivel, como, por ejemplo, los alimentos para los salmones o el transporte de smolt, cosecha y producto final.
3. Producción y VA indirecto que corresponde al conjunto de actividades cuyas demandas se ven incrementadas como resultado de la demanda del segundo nivel. Por ejemplo, la producción de alimentos para salmones demanda insumos agrícolas, harina de pescado y otros, que a su vez

Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Etapa De Validación Estratégica, Código 23PTI-252371, Región de Los Lagos

requieren de diversos insumos para su producción, como semillas, fertilizantes, pesticidas y otros en el caso de los insumos agrícolas.

La comuna de Puerto Montt, que es el centro de la actividad salmonera, aumentó su población en 147 mil habitantes entre 1990 y 2022.

En 2019 la salmonicultura era el segundo sector productivo en la Región de Los Lagos (14,2% del PIBR)

La cadena de valor de la Industria se explica principalmente en distintas etapas del ciclo productivo y/o componente de proceso y finalmente comercial, destacando una primera fase de Agua dulce, Agua salada y finalmente el componente de proceso y exportación a mercados de destino. Un componente importante de esta cadena de valor está constituido por los proveedores de la Industria

Respecto a la cosecha de salmón durante el año 2021, un 99,7% de las cosechas de salmónidos provinieron de las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes. La región de Los Lagos representó el 35,3% de la producción de salmónidos, la de Aysén el 49,3% y la de Magallanes el 15,1%. En las regiones del Maule, Biobío, La Araucanía y Los Ríos se cosecharon el 0,3% restante.

Las exportaciones de salmónes al año 2020, representaban el 78% del total de las exportaciones de a Región de Los Lagos, con un valor de MMUS\$ 3.814,5. Los principales países de destino son: Estados Unidos (38%), Japón (26%), Rusia (7%) y Resto de países (28%)

El año 2022 en tanto, las exportaciones de salmónes en la región de Los Lagos, fue de MMUSD\$ 5.597, representando el 82% en valor, de todas las exportaciones de la Región. Es decir, desde el año 2020 al año 2022, hubo un incremento del 46% del valor exportado en apenas de un período de 2 años.

CADENA DE VALOR

La industria del salmón se sustenta en base a economías de escala. La intervención que pretende realizar el PTI no pretende disminuir costos de producción (aunque podría incidir en una segunda derivada, al enfrentar una brecha de las que están descritas), Las pretensiones y objetivos de esta iniciativa se enmarca en la búsqueda de resolver brechas relacionadas a la mesa del Pacto por una región Inclusiva y Sostenible + las que se logren levantar con empresas proveedoras de la región y que se relacionan principalmente en materias de sostenibilidad. La Industria requiere acciones urgentes, con el objetivo de mejora de estándares de producción. De lo anterior depende la permanencia y aceptación de mercados de los productos provenientes desde Chile. Hoy en día y en las próximas décadas, cada vez más los mercados y población serán más exigentes, respecto al origen y trazabilidad de los productos consumidos. En mucho de ellos se exigen certificaciones u otra información que refleje de mejor forma los métodos usados en el ciclo productivo de los productos/artículos de consumo.

- **Posibles encadenamientos productivos:**

La Industria del salmón (productores y proveedores), ha estado presentes en distintos ámbitos del quehacer regional, es así que una parte importante de proveedores se han encadenado con otro sector de importancia en la región, como es, el cultivo de mitílidos en la región. Si bien es cierto el sector del salmón, representa el 95% del valor exportado de la Región en el ámbito de acuicultura, el sector de la mitilicultura ha logrado estos últimos años, una diversificación de mercados y demanda constante del producto, lo que hace pensar que proveedores de la industria del salmón, podrán seguir diversificando sus unidades de negocios en otros sectores acuícolas de la región. Así mismo, varios servicios de proveedores han incursionado este último tiempo en diversos Programas Tecnológicos, en el ámbito del desarrollo de nuevas especies, en donde la experiencia y desarrollos de diversas empresas, ha sido determinante en la conformación de equipos.

Otro elemento significativo, lo constituye la integración con el Agro. En la actualidad se está desarrollando un Programa Tecnológico, con el propósito de probar nuevas especies cultivables en la zona sur austral del país, lo que permitiría (de obtenerse resultados favorables), encadenar el sector acuícola con el sector del agro, en una cantidad significativa de Há, cultivables. (se estiman más de 100.000 Há).

Iniciativas de economía circular, posibilitaría generar encadenamientos en distintas comunas de Chiloé. Lo anterior se debe principalmente debido a que, en la provincia existen 10 comunas, las cuales tienen una fuerte relación con la Industria del salmón, tanto a nivel municipal como en la sociedad civil en general. Es posible generar el vínculo entre empresas productoras, que son las que mayoritariamente generan pasivos ambientales, principalmente inorgánicos, con empresas dispuestas a dar un valor agregado y/o adecuar modelos de negocios, que sean atractivos para los productores y dar valor agregado a desechos que terminan en el vertedero de La Laja.

- **Cartera de productos/servicios:**

Con el PTI, se pretende impulsar una serie de iniciativas relacionadas principalmente al Cambio Climático, Economía Circular y otras iniciativas que surjan del levantamiento de brechas y validación por parte de actores y especialmente de la cadena de proveedores. Entre la cartera de productos que se pretenden impulsar, se cuenta con:

Economía Circular

Bolsa Climática

Huella de Carbono

Fortalecer el emprendimiento en temáticas y/o desafíos de brechas detectadas

A partir de los productos a intervenir, los proveedores y/o productores, al término del PTI, podrían haber avanzado en aspectos que a nivel mundial los mercados están cada vez más exigentes y por lo tanto serían más competitivos, con el objetivo de seguir participando y posicionándose en el sector.

- **Oportunidades de mercado:**

Las oportunidades de mercado para el sector salmonicultor, sigue siendo relevante, con una demanda constante y por lo tanto aumento de la producción. Durante las últimas décadas, aumentado significativamente su producción de salmón, alcanzando y manteniendo el segundo lugar a nivel global. (Fig. 3)

La industria del salmón requiere bienes y servicios de otras actividades, que, a su vez, generan Valor agregado (valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso) VA. Según la elasticidad de la oferta de las actividades demandadas, parte del VA que generan depende del nivel de actividad de la industria del salmón

Las compras a otros sectores el año 2019 representaron un 66,8% del valor total de producción de la industria del salmón, que alcanzó a USD 5.489 millones, en moneda de diciembre 2022. Estas compras significaron para los sectores que las proveyeron, generar un VA de USD 1.463 millones⁵, que equivale a un 60,7% del VA directo de la industria del salmón.³

Por otro parte, el VA de la Industria del salmón (valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso) en la Región de Los Lagos y del porcentaje que representa en el PIB regional, ha sido el siguiente:

El epicentro de la cadena de valor, lo conforman las empresas productoras de salmones y truchas, en cuyo entorno se han venido creando una multiplicidad de empresas de insumos y servicios que abastecen de alimentos, procesan los salmónidos, mantienen y reparan redes, realizan el transporte terrestre y marítimo, prestan servicios de buceo, proporcionan servicios de diagnóstico y laboratorio, etc.

A mediados de los años noventa, en la medida en que las empresas de engorda alcanzaban mayor dimensión, se fueron externalizando aquellas actividades distintas al propio cultivo, lo cual impulsó el surgimiento y consolidación de un amplio sector de empresas proveedoras de equipos, infraestructura, insumos y servicios, la mayoría de ellas pertenecientes al estrato de PYMES y cuyo número, actualmente alcanza a cerca de 4.500. (directas e indirectas, datos proporcionados por SalmonChile)

El cultivo del salmón agrega a las complejidades propias del manejo de la reproducción y la engorda de una especie animal en cautiverio, otros hechos tales como: Ciclo de vida largo y que se desarrolla en diferentes espacios de agua dulce y agua de mar, normalmente muy distantes unos de otros, lo cual produce que la logística de transporte y abastecimiento sea compleja por las distancias, el medio y la diversidad de productos; así también, la especie es muy sensible a los cambios del medio ambiente, lo que exige una operación muy ordenada y sincronizada de todo el sistema productivo, así como una logística que paulatinamente se ha venido perfeccionando. Por consiguiente, es posible evidenciar que existe un número de

³ Aporte económico y social de la salmonicultura en Chile y su contribución al desarrollo del sur austral, Raphael Bergoeing, Juan Esteban Doña. Febrero 2023

empresas más estratégicas que otras y es precisamente sobre ellas las que se quiere actuar adicionalmente a las 26 empresas que cultivan salmónidos.

Considerando para ello la información generada por el PEM Salmón más Sustentable, existiría un total de 598 empresas estratégicas en la cadena de valor las que, si bien tienen operaciones en toda la mesoregión del salmón, el 83% de ellas (496 empresas) tienen su domicilio comercial en la región de Los Lagos y constituirían el universo a intervenir según el siguiente detalle:

Subsectores Proveedores	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	TOTAL
Robótica Submarina y buceo especializado	0	1	66	2	4	73
TIC - domótica	1	3	17	0	1	22
Equipos de monitoreo y muestreos	3	6	77	1	1	88
Fotoperíodo	0	1	11	1	1	14
Balsas, redes, boyas y sistemas de fondeo	0	2	59	0	1	62
Estanques, tuberías y bombeos	7	3	71	4	8	93
Genética - ovas	6	5	11	3	2	27
Sistemas de alimentación	1	1	41	1	1	45
Sistema de tratamiento de desechos, aguas y recirculación	3	4	46	1	1	55
Accesorios industriales, ropa de trabajo y seguridad	6	1	36	1	1	45
Estanques, tuberías, equipos de filtración	4	8	61	0	1	74
TOTAL	31	35	496	14	22	598
	5.2%	5.8%	83%	2.3%	3.7%	

2.1.3. Las instituciones públicas y/o privadas que deberían participar de esta iniciativa:

NOMBRE INSTITUCIÓN/ ÁREA DE TRABAJO	SECTOR
1. SalmónChile A.G (10 productoras + 38 proveedores)	Asociación
2. Consejo del Salmón (5 productoras)	Asociación
3. Armasur A.G (30 socios)	Asociación
4. ONG Canales	ONG/ Fundación
5. Sernapesca	Entidad pública
6. Universidad Austral	Entidad académica
7. Subpesca	Entidad pública
8. Gobierno Regional	Entidad Pública

Niveles de relaciones entre ellos y sus fallas de coordinación existentes:

En general, los actores involucrados y que tienen participación en la Industria, mantienen una relación a nivel Gremial, siendo contrapartes con el sector Público, con representaciones establecidas y con un diálogo permanente, sobre todo en materias normativas, que en definitiva son en muchas ocasiones las temáticas, que, a escala de productore y proveedores, son las que le afectan.

En materia de relaciones de miradas de largo plazo, en ámbitos de desarrollo, Innovación, y otras relevantes para el sector, en la actualidad no existe una figura que aglutine de manera ordenada los desafíos en el corto y mediano plazo. Es así, que el esfuerzo realizado por el Gobierno Regional, en

Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Etapa De Validación Estratégica,
Código 23PTI-252371, Región de Los Lagos

el ámbito de Objetivos de Desarrollo Sostenible, para variados sectores de la economía Regional, tiene por objetivo tener una mirada a largo plazo, con el propósito de ir resolviendo brechas que fueron levantadas con los sectores productivos. Lo anterior ha buscado dar respuesta a fallas de coordinación en distintas áreas que en el día de hoy tiene la Industria del salmón, tanto a nivel de productores como proveedores.

3. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

3.1. HIPÓTESIS

La Región de Los Lagos posee una vocación productiva y cadenas de valor del sector salmoniculor con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en su economía local, con la implementación de un modelo de gestión territorial enfocado en promover la salmonicultura sostenible en la región de Los Lagos, podría conducir un aumento en la competitividad y escalamiento de las empresas proveedoras de la industria, lo que a su vez tendrá un efecto positivo en la economía local y regional

3.2. Objetivo de la consultoría

Objetivo general

Diseñar y validar una estrategia de gestión territorial orientada al fortalecimiento de la cadena de valor del salmón en la región de Los Lagos, a través de la implementación de iniciativas que promuevan la sostenibilidad de la industria, incorporando la perspectiva de género y la colaboración y participación de actores públicos y privados.

Objetivos Específicos

- Levantar y validar información primaria y secundaria que permita un diagnóstico actualizado de brechas y oportunidades de la cadena de valor de la Industria del salmón, en particular sector proveedores de la Región de Los Lagos
- Identificar y validar el mapa de actores relevantes para el escalamiento competitivo de la cadena de valor de la Industria del salmón, en particular proveedores y seleccionar los socios estratégicos, considerando brechas e iniciativas en el marco de Objetivos de Desarrollo Sostenible; vida submarina, igualdad de género, producción y consumo responsable y acción por el clima.
- Validar y priorizar una cartera de iniciativas de inversión productiva y habilitante para la Región de Los Lagos.
- Elaborar un Modelo de Gestión Territorial, que considere un plan de trabajo de coordinación y articulación, una propuesta de organización y gobernanza que articule a los actores relevantes, socios estratégicos y las metas a lograr en un plazo de tres años.

3.3. 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 indique la contraparte, en sus versiones vigentes al inicio de la presente consultoría, incluyendo todas las actualizaciones hasta dicha fecha.

Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Etapa De Validación Estratégica, Código 23PTI-252371, Región de Los Lagos

- a) La Resolución (A) N°85, de 2022, de Corfo, que aprobó el texto refundido de las Bases del Instrumento denominado “Programas Territoriales Integrados – PTI”, modificada por la Resolución (A) N°58, de 2023, de Corfo
- b) La Resolución Exenta Electrónica N°77, de 2023, de la Dirección Regional de Corfo Los Lagos, ejecutó acuerdos adoptados por el Subcomité de Fomento Productivo del Comité de Desarrollo Regional de Los Lagos, en la Sesión N°7/2023, celebrada el 02 de octubre de 2023, mediante el cual se aprobó el Programa Territorial Integrado denominado “INDUSTRIA SOSTENIBLE DEL SALMÓN”, Etapa de Validación Estratégica, Código 23PTI-252371
- c) Instrumentos de Planificación Territorial de carácter regional: estrategia Regional de Desarrollo, Planes regionales de Ordenamiento Territorial, Políticas Públicas Regionales, otros instrumentos relevados por la Dirección Regional de Corfo. como la Política Regional de Acuicultura etc.
- d) Listado de proyectos financiados/cofinanciados por CORFO, en ejecución en el territorio

INICIATIVAS COMPLEMENTARIAS AL PTI

NOMBRE ACCIONES/ PROGRAMAS	BREVE DESCRIPCIÓN	EJECUTOR	ESTADO	CONTRIBUCIÓN DEL PTI PARA COORDINAR Y/O IMPULSAR ACTIVIDADES EN ESTE ÁMBITO
Plataforma habilitante de apoyo para la producción y uso de insumos vegetales	Proyecto que pretende a partir de insumos nutricionales provenientes de cultivos de rotación de la Macrozona Sur y Austral de Chile como fuente sostenible de proteínas y aceites que puedan ser escalables, costo y ambientalmente efectivas para su uso en la elaboración de dietas en la industria de Salmónidos. (FINANCIAMIENTO: CORFO – PRIVADOS)	Privado	En ejecución	Las empresas que componen este programa podrían contribuir principalmente en temáticas de Huella de Carbono, dado que de ser posible la introducción de nuevos cultivos, permitiría disminuir la trazabilidad para la industria en general.
Desarrollo y prototipaje pre comercial de unidad productiva y operacional destinada a la crianza de peces en	Corresponde a un programa tecnológico, cuyo objetivo es ocupar espacios que actualmente no ocupan los productores, dado	Privado	En ejecución	Gran parte de las empresas que componen este Programa Tecnológica, son proveedoras de la Industria, por lo tanto, podrían formar parte de empresas que participen

Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Etapa De Validación Estratégica,
Código 23PTI-252371, Región de Los Lagos

zonas de alta energía.	que no existe ingeniería ni desarrollo tecnológico para operar en zonas, cuya concentración de energía es alta, a pesar de estar dentro de las Áreas Aptas para la Acuicultura (AAA) (FINANCIAMIENTO: CORFO – PRIVADOS)			de la Gobernanza del PTI y participar de iniciativas relacionadas a él.
Mesa Regional Economía Circular	Cuyo propósito es generar condiciones y coordinaciones público-privadas, con el propósito de avanzar en materias de circularidad en los distintos sectores de la Economía Regional (FINANCIAMIENTO: GESTIÓN CORFO)	CORFO	En Ejecución	Parte de las brechas levantadas en el marco de la mesa del pacto, se relaciona a temáticas de EC. Por lo tanto, esta instancia, vendrá en directo apoyo en propiciar los desafíos identificados.
Bolsa Climática	Se han sostenido conversaciones con el GORE, a objeto de levantar información en la Región de Los Lagos, con el objetivo de compensar bonos de carbono desde la Región (para empresas productoras), y no comprar Bonos en otras partes del mundo. (FINANCIAMIENTO: CORFO-PRIVADOS)	Público - Privado	Idea	De realizar esta iniciativa, vendría a robustecer temáticas de cambio climático en la Región de Los Lagos y constituirse como una iniciativa pionera en el país, con la Industria del salmón. Por otro lado, daría respuesta a brechas identificadas en el marco de la mesa del salmón.
Ciclo de Vida de Productos	Corresponde a un proyecto de BBPP, con foco Economía Circular, con el propósito de identificar en la cadena de valor de la Industria de salmón, aquellos productos que sean relevantes y realizar análisis de	Público - Privado	Idea	Se encuentra en etapa de formulación, para ser presentado en Concurso Regional de BBPP que cierra la convocatoria en el mes de septiembre.

	ciclo de vida del producto. (FINANCIAMIENTO: CORFO-PRIVADOS)			
--	--	--	--	--

3.4. Fases y Contenidos de los informes

La consultoría se realizará en 3 fases sucesivas, debiendo el consultor presentar dentro de los plazos establecidos los correspondientes informes de avance y final-. Los contenidos de cada informe deben ser a lo menos los siguiente:

Tabla N°1 Fases y contenidos de informes

Fase	Contenido de los informes	Duración de la etapa
0	Ajuste metodológico de las actividades y estrategia participativa para la validación (informe inicial)	10 días
1	Informe de avance Levantamiento y Validación de Información secundaria y primaria, con los actores de la cadena de valor incorporando perspectiva de género Caracterización territorial Caracterización, descripción y grafica la cadena de valor en el territorio situación actual y deseada Elaboración de mapa de actores, incorporando ponderación de interés e influencia. Contexto nacional e internacional de la cadena de valor Identificación y propuesta de priorización de las principales Brechas incorporando perspectiva de género. Actividades de validación de priorización de brechas en función de la hipótesis. Búsqueda y Selección de Socios Estratégicos del Proyecto. Avance del formulario de la siguiente etapa del PTI, de acuerdo con el desarrollo de las actividades correspondientes a lo avanzado de esta etapa.	50 días
2	Informe final Identificación y validación de cartera de iniciativas de escalamiento competitivo para disminuir brechas priorizadas. Línea Base (Situación Año 0) Vinculada a los indicadores de Impacto y otros que se requieran en el desarrollo del diagnóstico. Diseño y validación por parte de los actores relevantes de un modelo de gestión territorial del proyecto 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	30 días

	Selección, validación y priorización de brechas a abordar con el presente PTI a 3 años, en actividades participativas incluyendo perspectiva de género.	
	Borrador formulario de postulación Etapa Ejecución periodo 1 Y PPT presentación resultados. Cartas de compromiso actores vinculantes.	

Nota: El consultor podrá realizar un ajuste a los contenidos, y plazos establecidos, considerando si que, a lo menos lo descrito en la tabla, debe estar presente en cada informe.

3.4.1. Ajuste metodológico y estrategia participativa para la validación. Fase 0

Previo a iniciar el trabajo, el Consultor, deberá participar en una reunión inicial, con la contraparte técnica, cuya fecha y lugar será informada oportunamente, para profundizar respecto del trabajo a realizar, acordar aspectos necesarios o aclarar dudas respecto del contenido esperado como resultado de la consultoría. Producto de esta reunión se realizará un ajuste metodológico, en el que se establecerán las posibles modificaciones realizadas a la propuesta presentada por el consultor, y además de construir una estrategia participativa de validación

El Consultor deberá ejecutar el trabajo de manera coordinada con la contraparte técnica designada para este efecto. Lo anterior, sin perjuicio de las reuniones que se estimen convenientes con otros profesionales de interés ligados a la materia bajo 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.

La metodología para cada objetivo específico deberá ser propuesta por la consultora, no obstante, lo cual, a continuación, se señalan, a modo indicativo, los aspectos mínimos que deberá contemplar para una correcta ejecución de la consultoría.

3.4.2. Informe de avance. Fase 1

El Consultor, dentro del plazo establecido, deberá presentar el informe Fase 1 de avance de la Consultoría, Dicho informe deberá ser aprobado por el AOI, contando previamente con la opinión técnica de la Dirección Regional de Corfo Los Lago y de la Unidad de Desafíos Territoriales.

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

3.4.2.1. Levantamiento y validación de Información Secundaria y Primaria con los actores de la cadena de valor incorporando perspectiva de género

El consultor deberá realizar una revisión documental y entrevistas con actores claves para levantar y validar información respecto a la industria del Salmon del territorio, incorporando perspectiva de género.

3.4.2.2. Caracterización territorial

El consultor deberá identificar el área de influencia del PTI y de la cadena 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.

Para la mejor comprensión de la unidad de análisis, deberá incorporar un mapa con los principales elementos territoriales. Adicionalmente, deberá entregar en archivo KMZ (Google Earth) las coberturas elaboradas para la construcción del mapa.

Este ítem deberá ser actualizado constantemente conforme a como avance la consultoría, de manera que el producto final contenga la información lo más trabajada y actualizada posible.

3.4.2.3. Caracterización, descripción y grafica la cadena de valor en el territorio situación actual y deseada

Corresponde a la caracterización de la cadena de valor de la industria del salmón, para ello el consultor deberá realizar a lo menos lo siguiente:

- Definir la cadena de valor de la industria del salmón del Territorio, utilizando para tal efecto el flujo productivo considerando la producción, transformación y comercialización, así como también a proveedores de insumos, 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, se realizará una descripción de sus procesos productivos relevantes en la agregación de valor, colocando énfasis en los nudos y grado de articulación existente entre ellos.
- Por cada eslabón de la cadena de valor, se señalarán los actores relevantes (regionales, nacionales o internacionales) como potenciales participantes del Proyecto y su rol al interior de este.
- Se deberán elaborar dos diagramas, en uno de ellos graficar la cadena de valor en situación actual y en el otro la situación deseada.

3.4.2.4. Elaboración de mapa de actores, incorporando ponderación de interés e influencia. (industria del salmón)

Elaborar mapeo actualizado del ecosistema de actores (mapa relacional) de la cadena de valor **de la industria del salmón** en el territorio que considera el PTI (Provincia de Chiloé: Castro, Ancud, Quemchi, Dalcahue, Curaco de Vélez, Quinchao, Puqueldón, Chonchi, Queilén y Quellón, Provincia de Palena: Hualaihue, Chaitén. Provincia de Llanquihue: Puerto Montt, Puerto varas, Calbuco, Provincia de Osorno: Osorno.)

Para la elaboración del mapa de actores, el Consultor deberá realizar como primera acción una identificación y análisis de los actores que están vinculados al territorio y a la cadena de valor bajo análisis, debiendo caracterizar a cada uno de ellos, señalando su misión, funciones, representantes, además de su relevancia. Al respecto, 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 la implementación de las acciones necesarias para la intervención.

Para mayor orden se deberá dividir a los actores en:

- a) Actores institucionales, autoridades y/o equipos técnicos de instituciones públicas regionales (intendente, gobernadores, seremis, directores de servicio, entre otros)
- b) Empresas y asociaciones empresariales, que formarán parte del PTI y que se constituirán como beneficiarios de las acciones que emanen del Programa.
- c) Actores individuales, como líderes de opinión, expertos o referentes calificados en ámbitos relevantes para el programa.
- 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 a su participación en el proceso productivo; productores, transformadores, comercializadores, proveedores de bienes y servicios, centros de formación e investigación e instituciones públicas y privadas relevantes. Identificar dentro de la misma, a los actores con marcado 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.

3.4.2.5. Contexto (nacional e internacional) de la cadena de valor

A modo de contexto, a partir del levantamiento de información secundaria, el consultor 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, para 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.

(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)

3.4.2.6. Identificación y propuesta de priorización de brechas incorporando perspectiva de género.

Del análisis de antecedentes primarios y secundarios, el consultor deberá elaborar un documento con la identificación de brechas, necesidades o déficit, en el que se incorpore una descripción de cada una, 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 consultor deberá realizar una propuesta de priorización respecto del total de brechas identificadas, 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.

El consultor deberá identificar claramente las brechas con enfoque de género, que dé cuenta de la situación y participación de las mujeres en el desarrollo industrial.

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

3.4.2.7. Actividades de validación de priorización de brechas en función de la hipótesis.

El consultor deberá realizar actividades de validación con actores considerados como relevantes, de manera de ajustar la priorización de brechas en función de la hipótesis.

3.4.2.8. Búsqueda y Selección de Socios Estratégicos del Proyecto.

El consultor deberá buscar y proponer socios estratégicos del programa PTI en su etapa de ejecución

3.4.2.9. Avance del formulario de la siguiente etapa de ejecución del PTI , de acuerdo con el desarrollo de las actividades correspondientes a lo avanzado de esta etapa.

El consultor deberá presentar los avances respecto del desarrollo del formulario de etapa de ejecución año 1 del PTI, de manera de poder evidenciar avances y proponer mejoras por parte de contrapartes técnicas.

3.4.2.10. *Presentación Informe de Avance Fase 1*

El consultor 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 la Dirección Regional de CORFO Los Lagos y de la Unidad de Desafíos Territoriales.

3.4.3. Informe Final. Fase 2

3.4.3.1. *Identificación y validación de cartera de iniciativas de escalamiento competitivo para disminuir brechas priorizadas.*

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/mitigación de las brechas identificadas y alcanzar la/s misión/es identificadas.

A través de metodologías de análisis y de participación propuestas por el consultor, 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
- Presentar una cartera de iniciativas o proyectos de escalamiento competitivo de la cadena de valor de la Industria, 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. 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.

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.

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, ejecutables en su totalidad o en una de sus etapas durante la ejecución del PTI, considerando tanto elementos de factibilidad técnica y económica, como de percepción de los actores.
- Detallar el impacto de las iniciativas en las brechas priorizadas.
- Detallar el aporte del PTI en las iniciativas definidas de escalamiento competitivo.
- Resultados tangibles a obtener en 3 periodos de ejecución de PTI (definidos por periodo).
- Intereses y participantes del desarrollo de las iniciativas.

Si 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.

3.4.3.2. Línea Base (Situación Año 0) Vinculada a los indicadores de Impacto y otros que se requieran en el desarrollo del diagnóstico.

3.4.3.3. Diseño y validación por parte de los actores relevantes de un modelo de gestión territorial del proyecto 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

El Consultor, 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:

- **Modelo de Organización y Gobernanza:** considera el diseño de un modelo de gobernabilidad que permita el cumplimiento de:
 - ✓ la implementación de 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.

Se validará el conjunto de actividades y acciones de coordinación y articulación que viabilizan la implementación de la cartera de escalamiento competitivo, identificada, según lo indicado en párrafos precedentes. Este plan se financia con los recursos del PTI en su etapa de ejecución.

- **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 según lo indicado en párrafos precedentes. Este plan se financia con los recursos del PTI en su etapa de ejecución.
- **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, se han definido los siguientes tipos de indicadores de desempeño, asociados a distintos objetivos

Tabla N° 3 Ejemplo de indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción	Características	Ejemplos
Éxito	Los indicadores de éxito deben responder al objetivo general del programa. Se debe incluir al menos dos, de manera de representar de la manera más completa	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,	<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. 4,7

	posible, el éxito o fracaso del programa	independientemente de si refleja un aspecto cuantitativo o cualitativo. 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.	
Resultado	Los indicadores de resultado responden a los objetivos específicos del programa, los cuales a su vez responden al objetivo general. Se recomienda incluir al menos un indicador por objetivo.		<u>Objetivo específico:</u> Facilitar e incentivar la generación de capital humano. <u>Indicador de resultado:</u> Numero de guías turísticos capacitados y certificados a través de un determinado curso taller o seminario. 69%
Gestión	Los indicadores de gestión responden al desempeño de la ejecución del programa, tanto a nivel de actividades, presupuestaria, entre otros.		Indicador de gestión: Porcentaje de actividades ejecutadas con respecto a las planeadas. 87%

3.4.3.4. Selección, validación y priorización de brechas a abordar con el presente PTI a 3 años, en actividades participativas, incluyendo perspectiva de género.

La fase 2 contempla la selección y validación final de las brechas, por parte de los actores identificados como relevantes.

A través de mecanismos participativos, se deberá validar la priorización realizada y seleccionar las brechas que serán abordadas por el proyecto PTI en su etapa de ejecución además de la propuesta de una o más “misiones”, dicha priorización y validación deberá ser realizada, mediante la metodología de enfoque de género, 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 consultor, deberá proponer y presentar la metodología que utilizará para realizar las actividades de selección y validación participativa, considerando los actores identificados como relevantes en la selección de la/s “misión/es” y brechas.

Se valorará la realización de actividades que permitan involucrar desde el inicio, a actores relevantes dentro de la cadena de valor deseada (instituciones, 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).

El consultor, además de los puntos anteriores, deberá presentar propuesta de una o más “misiones” posibles de abordar con la ejecución del Programa Territorial Integrado, las que deberán ser validadas con la propuesta de Gobernanza.

3.4.3.5. Borrador formulario de postulación Etapa Ejecución año 1, PPT y complementos 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 periodo 1 (11). Dicho borrador deberá ser aprobado por el AOI, contando previamente con la opinión técnica de la Dirección Regional de Los Lagos y de la Unidad de Desafíos Territoriales.

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: Alcance de la intervención, resumen ejecutivo, objetivos, justificación, desarrollo económico, actividades, presupuesto, mapa de actores, cartera de escalamiento competitivo, indicadores, carta Gantt, metas a lograr en el plazo de tres periodos, y desde allí, la estrategia para agregar valor a la cadena de valor considerando además la opinión de la comunidad local y las oportunidades de conexión con otras actividades a nivel intra e interregional.

Presentación tipo con los resultados obtenidos en formato PPT y/o PPTX u otro que permita edición y cuente con información relevante obtenida en el periodo de la etapa y que permita dar cuenta de los resultados obtenidos

Respecto a los complementos de ejecución del año 1 es importante contar con cartas de adhesión de las empresas identificadas en la cadena de Valor y que serán parte fundamental del proyecto, según se establece en el manual de funcionamiento de los PTI para la ejecución del año 1. En este punto también se puede incorporar cualquier información adicional que sea requerida como fundamental para la presentación del proyecto a una siguiente etapa si se cumple con los requisitos suficientes,

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.

3.4.3.6. Presentación Informe Final Fase 2

El consultor deberá realizar una presentación a la contraparte técnica, que considere los elementos principales del trabajo realizado. El equipo contraparte evaluará quienes deberán participar en la presentación de los actores considerados como relevantes.

4. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS

4.1. Plazo de ejecución

El plazo de ejecución está definido por lo aprobado por el CAF/CDPR. Para la presente consultoría el plazo establecido como máximo de ejecución es de 3 meses. No obstante, el plazo establecido, el Consultor podrá proponer un plazo menor de ejecución.

4.2. Presupuesto

El presupuesto máximo disponible para esta consultoría corresponde a la suma de Diecisiete millones de pesos (\$17.000.000), impuestos incluidos. Este monto corresponde al total de la consultoría, incluyendo los gastos de movilización u otros que de ella se deriven.

4.3. Entregables y forma de pago.

- ✓ **Informe Inicial:** el Consultor 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 negociación del contrato, sin modificar el plazo para la finalización de la consultoría.
- ✓ **Informe de Avance:** el Consultor deberá elaborar, en base al cronograma, un informe de avance cuyo contenido estará en plena concordancia con los términos de referencia y el plan de ejecución incluido en el informe inicial.
- ✓ **Informe final:** el Consultor 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:
 - Resumen ejecutivo.
 - Informe de avance debidamente corregido en base a observaciones de la contraparte técnica.
 - Reporte de actividades y productos del último período de la consultoría.
 - Recomendaciones prácticas y lecciones aprendidas a partir de la consultoría realizada.
 - Presentación de la consultoría (principales aspectos) en formato power point.

Los informes serán analizados por la contraparte técnica, pudiendo ser ampliada a otros miembros que se considere pertinente. El Consultor deberá realizar presentaciones dirigidos a ellos, lo cual será coordinado por la contraparte técnica.

Si existieran observaciones, el Consultor deberá tomarlas en cuenta y estará obligado a mantenerse a disposición de la contraparte hasta que dichas observaciones sean respondidas satisfactoriamente.

El Consultor deberá entregar además todos los documentos digitales finales e intermedios y archivos informáticos generados que se utilicen como soporte al análisis realizado en el transcurso de la consultoría, los cuales son de propiedad de Corfo.

A continuación, se indica a modo de referencia, los plazos de cada uno de los informes considerados en la presente consultoría, así como el porcentaje de pago asociado. El consultor podrá proponer plazo de entrega distinto, acorde a la planificación de actividades que proponga, lo cual será materia de evaluación durante el proceso de selección.

Tabla N°4 Plazos y porcentajes de pago

Entrega	Plazos en días corridos para cada entrega⁽¹⁾	Porcentaje del monto total contratado
Informe inicial	10	10
Informe de avance	50	40
Informe Final	30	50
Total	90	100

4.4. Empresa y equipo de trabajo.

El Consultor deberá presentar un equipo de trabajo acorde a las características de la consultoría, que demuestre experiencia en estudios y/o proyectos orientados a:

- ✓ Consultorías de carácter estratégico, asociadas a temas territoriales y cadenas de valor, sectores económicos, con participación de actores públicos y/o privados.
- ✓ Diagnósticos estratégicos, identificación de brechas, necesidades, déficits, 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).

La propuesta técnica deberá contener una descripción de la empresa, indicando su experiencia en los ámbitos mencionados, además deberá incluir una descripción de la organización del equipo de trabajo propuesto, especificando su organigrama, los perfiles y funciones de cada participante del proyecto, su experiencia en proyectos similares, adjuntando el currículum vitae de los profesionales participantes.

La información de los clientes de la empresa, deberán adjuntarse en formato dispuesto en Anexo N° 1. La información curricular de los profesionales deberá consolidarse según Anexo N° 2.

La propuesta debe identificar al Director o Coordinador de Proyecto, que será la contraparte del Consultor ante el mandante.

Cualquier cambio en los integrantes del equipo de trabajo propuesto deberá ser informado al AOI y aprobado por este previo a su materialización.

4.5. Responsabilidades del Consultor

El Consultor 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 durante la negociación del contrato.

En este sentido, deberá:

- Desarrollar las actividades descritas en esta consultoría, utilizando procesos y prácticas de análisis estándar y debidamente fundamentadas.
- Suministrar los archivos digitales que sustenten 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 ítem anterior. Todos los archivos deberán ser entregados en su versión ‘editable’ y no se aceptarán aquellos que no permitan su edición posterior. Sin perjuicio de lo anterior, los archivos podrán ser acompañados por versiones ‘no editables’ sí y sólo sí, la versión editable es entregada también.
- 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.

4.6. Contraparte técnica y administrativa

La contraparte técnica y administrativa de la consultoría estará a cargo del Jefe de Proyecto del PTI Sr. Oliver Lizana Lema, representante del Agente Operador Intermediario CODESSER.

4.7. Contenido mínimo

a) Oferta técnica

- ✓ **Nombre de los profesionales** que constituyen el equipo de trabajo (incluyendo un coordinador o director) a cargo de las acciones que involucra la prestación de servicios, señalando el nivel académico, experiencia profesional en roles en proyectos similares, las competencias de cada uno y la cantidad de horas dedicadas al proyecto.
- ✓ **Curriculos actualizados** de cada uno de los profesionales comprometidos, informando la experiencia específica que tienen en este tipo de proyectos. El proponente 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 según se detalla en Anexo N° 1.
- ✓ **Metodología:** El Consultor deberá entregar una identificación detallada del marco metodológico a utilizar, y las metodologías específicas para cada objetivo, de manera tal que el mandante pueda conocer en detalle el alcance y nivel de profundidad con el que el consultor abordará este proyecto específico.
- ✓ **Plan de trabajo** para el desarrollo de la consultoría, el cual 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 hora por profesional.
- ✓ **Descripción de los entregables**, señalando propuesta de plazo de entrega, contenidos y propuesta de actividad para la presentación de resultados de cada fase.

b) Oferta económica:

- ✓ El Consultor deberá entregar una propuesta económica con el valor de la consultoría a realizar, de acuerdo a Anexo N° 3. Se deberá entregar un presupuesto con los valores de los Recursos Humanos que participarán en el estudio y de los diferentes gastos de operaciones en los que incurrirá.
- ✓ Considerar que estos valores representan el monto total de los gastos, incluyendo todos los impuestos y costos asociados.

4.8. Exposición de resultados

El Consultor expondrá los resultados iniciales, intermedio y final, apoyado en medio visual a la contraparte, y a quien la contraparte incorpore. Se deberán considerar además reuniones intermedias a solicitud de la contraparte técnica. El director o coordinador del proyecto deberá estar presente en estas reuniones.

4.9. Evaluación de la oferta

a) Criterios de evaluación

La evaluación de la oferta se efectuará a partir de los antecedentes contenidos en la misma, sobre la base de una escala de notas de 1 a 5. El puntaje técnico de cada oferta corresponderá al promedio de los puntos asignados por cada evaluador en cada ítem evaluado, ponderado luego por el ponderador indicado. Todos los puntajes se calculan aproximando a cifras de dos decimales. Los ponderadores se indican en el cuadro siguiente:

CRITERIOS TÉCNICOS	Ponderación
Factor N° 1: Metodología y plan de trabajo	30%
Factor N° 2: Experiencia de la empresa	30%
Factor N° 3: Experiencia del equipo de trabajo	30%
CRITERIO FORMAL	5%
Factor N° 1: Presentación Formal de la propuesta	
CRITERIO ECONÓMICO	5%
Factor N° 1: Precio del servicio	

Criterios Técnicos:

Factor N° 1: Metodología y plan de trabajo

Evaluación	Nota	Descripción
Malo	1	Propone un diseño metodológico y plan de trabajo insuficiente, o no se ajusta completamente a los requerimientos establecidos en las bases.
Regular	3	Propone un diseño metodológico y plan de trabajo completo, de manera general, que identifica variables / ámbitos críticos, las actividades son coherentes con los objetivos y la metodología propuesta.
Bueno	5	Propone un diseño metodológico y plan de trabajo completo y detallado de acuerdo a los requerimientos establecidos en las bases, identifica claramente las variables/ámbitos críticos, las actividades son coherentes con los objetivos y metodología propuesta, e incorpora elementos que agregan valor al cumplimiento de los objetivos.

Factor N° 2: Experiencia de la empresa

Evaluación	Nota	Descripción
Malo	1	No presenta información o en los últimos 5 años la empresa no ha ejecutado proyectos similares.
Regular	3	En los últimos 5 años la empresa ha desarrollado al menos 2 proyectos similares.
Bueno	5	En los últimos 5 años la empresa ha desarrollado al menos 4 proyectos similares.

Factor N° 3: Experiencia del equipo de trabajo

Evaluación	Nota	Descripción
Malo	1	No presenta información o en los últimos 5 años los integrantes del equipo de trabajo no han participado en proyectos similares.
Regular	3	En los últimos 5 años los integrantes del equipo de trabajo han participado en promedio, en al menos 2 proyectos similares.
Bueno	5	En los últimos 5 años los integrantes del equipo de trabajo han participado en promedio, en al menos 4 proyectos similares.

Criterio Formal:

Factor N° 1: Presentación formal de la propuesta

Evaluación	Nota	Descripción
Malo	1	Cinco o más, que fueron subsanados en tiempo y forma.
Regular	3	Entre uno y cuatro, que fueron subsanados en tiempo y forma
Bueno	5	Cero.

Nota: en caso de presentar errores formales que no sean subsanados, la propuesta será declarada inadmisibile.

Criterio Económico:

Factor N° 1: Precio del servicio

Se evaluará en atención al valor total del servicio informado, asignando nota 5 a la única oferta, o a la oferta de menor precio, en caso de haberte presentado más de una oferta. El valor asignado al resto de las ofertas, en su caso, se obtendrá de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$PE(i) = \frac{P(min) * 5}{P(i)}$$

Donde:

PE(i): Puntaje Económico de la oferta i

P(min): Monto de la oferta de menor valor

P(i): Monto de la oferta i

En caso de empate entre dos o más propuestas técnicas, se resolverá adjudicar a aquella que haya obtenido una mejor calificación en el factor “Experiencia de la Empresa y Equipo de Trabajo”.

b) 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

c) Comisión evaluadora:

La Comisión Evaluadora de las ofertas estará integrada por:

- 1) Sachi De La Cuadra
- 2) Oliver Lizana Lema

d) Plazo de presentación de propuestas

Las propuestas se podrán presentar hasta el día 17 de Abril de 2024, a las 10:30 hrs AM, se deberán enviar al Correo electrónico: oliver.lizana@codesser.cl

e) Plazo de evaluación de propuestas

La Evaluación de las Propuestas se realizará el día 22 de Abril del 2024

La Adjudicación de la propuesta, hasta el 25 de Abril del 2024, donde la empresa adjudicada deberá iniciar su trabajo de forma inmediata.

5. ANEXOS

ANEXO N° 1				
EXPERIENCIA DEL CONSULTOR				
TIPO DE SERVICIO PRESTADO	SECTOR PÚBLICO/ PRIVADO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA A LA QUE SE PRESTÓ SERVICIO	PERÍODO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	NOMBRE Y TELÉFONO DE CONTACTO

ANEXO N° 2						
EXPERIENCIA DEL EQUIPO PROPUESTO						
NOMBRE DEL PROFESIONAL	ROL EN EL PROYECTO	TÍTULO PROFESIONAL	PROYECTOS EN LOS QUE HA PARTICIPADO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EN QUE SE DESARROLLO EL PROYECTO	PERÍODO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	NOMBRE Y TELÉFONO DE CONTACTO

* Adjuntar Currículo de cada uno de los Profesionales.

ANEXO N° 3
OFERTA ECONÓMICA

CUENTA / ÍTEM DE GASTO	VALOR TOTAL*
RECURSOS HUMANOS	
- Profesional 1	
- Profesional 2	
- Profesional n	
GASTOS DE OPERACIÓN	
- Ítem 1	
- Ítem 2	
- Ítem 3	
- Ítem n	
OTROS GASTOS	
TOTALES	

- Valor total del servicio, impuestos incluidos.

ANEXO N° 4: Orientaciones para la incorporación de la temática de Enfoque de Género en la etapa de Validación Estratégica de los Programas Territoriales Integrados PTI (Transcripción Guía género PTI 2023)

1. CONTEXTO

PERSPECTIVA DE GÉNERO

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que los 193 países representados en la Asamblea de las Naciones Unidas aprobaron en septiembre de 2015, representan el consenso emergente en la búsqueda de un nuevo paradigma de desarrollo que enfatiza el combate a la desigualdad y a la destrucción del medioambiente. Además, en particular, la Agenda 2030 reconoce la centralidad de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para transitar hacia patrones de desarrollo sostenible, y sostiene que la incorporación sistemática de una perspectiva de género en su implementación es crucial (Naciones Unidas, 2015).

Su propósito es difundir los fundamentos teóricos de la importancia de incorporar la perspectiva de género en los procesos de planificación en distintas escalas territoriales, y constituir un aporte metodológico a la práctica de agentes gubernamentales y no gubernamentales que tengan responsabilidades en el diseño y ejecución de esos procesos.

La incorporación de la perspectiva de género en la planificación del desarrollo tiene una incidencia estratégica en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Su objetivo es contribuir al logro de un desarrollo donde hombres y mujeres ejerzan sus derechos y participen equitativamente en el proceso del desarrollo y en la distribución de los beneficios derivados del mismo.

En este marco se implementa el “Cuarto Plan Nacional de Igualdad de Género 2018-2030”, impulsado por el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, que tiene por objetivo velar por el cumplimiento de los compromisos suscritos por el Estado chileno y de los marcos jurídicos y legislativos aprobados que garantizan los derechos de las mujeres. Corfo, a través su “Estrategia Institucional de Género 2020-2021”, aborda las principales inequidades, brechas y barreras (IBB) que enfrentan las mujeres en el emprendimiento con el objeto de mejorar las oportunidades a nivel nacional, para que puedan emprender, innovar y tener mayor acceso a financiamiento y a proyectos de i+d, a través de un compromiso interno que promueva medidas y acciones concretas.

A su vez, la Unidad de Entorno Territorial, toma como insumo el documento señalado precedentemente con el objeto de incorporar orientaciones de enfoque de género en los términos de referencia de los procesos de licitación para selección de consultorías expertas en las etapas de Validación Estratégica de los Programas Territoriales Integrados (PTI).

La relevancia de incluir la temática de género en la fase inicial del proceso radica en que durante la etapa de Validación Estratégica se valida, modifica o descarta la hipótesis preliminar de agregación y retención local de valor inicial que dio origen al PTI y, a partir de ello, se propone una estrategia para

el logro de los objetivos que con él se espera alcanzar en el desarrollo del proyecto; incluyendo en este caso la perspectiva de género.

Es importante destacar que la etapa de Validación Estratégica es desarrollada íntegramente por una entidad externa a Corfo, de carácter experto, empresa consultora contratada para dichos fines.

IGUALDAD DE GÉNERO

El objetivo de alcanzar la igualdad de género se ha convertido en un tema prioritario tanto en Chile como en el mundo. Este objetivo ha sido reconocido en diversos acuerdos e instancias internacionales, y se ha convertido en una agenda gubernamental desde la década de 1990 en adelante. En la actualidad, la igualdad de género es considerada un propósito de todas las organizaciones públicas, y es parte de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible suscrita por los estados miembros de las Naciones Unidas en el año 2015.

El quinto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 5) de la Agenda 2030 busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. A pesar de los avances que se han desarrollado durante las últimas décadas, la Agenda 2030 reconoce que las mujeres y las niñas todavía enfrentan discriminación y violencia en todos los lugares del mundo.

Aunque existe un consenso en que trabajar por la igualdad de género es un asunto de mujeres y hombres, las mujeres se encuentran en una situación crítica de desigualdad y discriminación debido a su posición en el orden de género. La Agenda 2030 hace hincapié en la idea de "no dejar a nadie atrás", y considera clave superar la desigualdad y discriminación que afecta a las mujeres del mundo, especialmente aquellas que se encuentran en situaciones de pobreza y vulnerabilidad social.

ENFOQUE DE GÉNERO

Supone una forma de observar la realidad que permite identificar los diferentes roles, acciones y actividades que realizan las personas y que derivan en asimetrías, desigualdades y relaciones de poder derivadas de los significados para lo femenino y lo masculino en contextos culturales específicos. Ayuda a reconocer las causas que producen desigualdades e inequidades y a formular mecanismos para superarlas. El enfoque de género contribuye a explicar y ampliar aspectos de la realidad que anteriormente no habían sido tomados en cuenta, y resulta aplicable a todos los ámbitos de la vida: laboral, educativo, personal, etcétera. (PNUD, 2008).

ENFOQUE DE GÉNERO EN EL SECTOR PÚBLICO

En el sector público, la perspectiva de género es un enfoque destinado a mejorar la eficacia social de las intervenciones y programas públicos, y reconoce dos hechos relevantes a la hora del diseño y evaluación de políticas sociales: primero, la existencia de prioridades y requerimientos sociales y sectoriales específicos según género y edad, que deberán estar presentes en los diagnósticos de

necesidades; y en segundo lugar, el hecho de que las políticas públicas tiene efectos específicos sobre el bienestar y calidad de vida de hombres y mujeres en sus distintas edades, lo que debiera verse controlado en la fase de evaluación de programas (SERNAM 2001).

Ante la constatación de que las mujeres y las diversidades aún se encuentran en una situación de desventaja, las instituciones públicas, en particular aquellas que ejecutan programas de fomento productivo y que pueden contribuir a la autonomía económica de las mujeres, deben dimensionar su capacidad de incidir en las desigualdades, cuyo proceso se inicia visibilizando cuáles son los factores de exclusión o las barreras que afectan a las personas destinatarias de los programas. Por ello, es necesario integrar el enfoque de género en su quehacer, orientada a reconocer y generar acciones para eliminar las barreras de género que limitan a las personas usuarias de los programas de la Gerencia de Redes y Territorios de Corfo, en particular en los Programas Territoriales Integrados PTI.

DESIGUALDAD DE GÉNERO

Es la distancia y/o asimetría social entre mujeres y hombres. Históricamente, las mujeres han estado relegadas a la esfera privada y los hombres a la esfera pública. Esta situación ha derivado en que las mujeres tengan un limitado acceso a la riqueza, a los cargos de toma de decisión, a un empleo remunerado en igualdad a los hombres y que sean tratadas de forma discriminatoria. La desigualdad de género se relaciona con factores económicos, sociales, políticos y culturales cuya evidencia y magnitud puede captarse a través de las brechas de género (INMUJERES, 2007).

En el ámbito económico en particular, cobra importancia la idea de justicia de género, entendida como el logro de la igualdad entre mujeres y hombres en conjunto con las medidas para reparar las desventajas que llevan a la subordinación de las mujeres y para permitirles acceder y controlar los recursos combinados con la capacidad de tomar decisiones (Goetz, 2007).

2. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE GÉNERO CORFO

La Estrategia Institucional de Equidad de Género se enmarca en la misión institucional de Corfo. Su objetivo general es “mejorar las oportunidades de las mujeres, a nivel nacional, para que puedan emprender, innovar y tener mayor acceso a financiamiento y a proyectos de I+D, a través de un compromiso interno que promueva medidas y acciones que ayuden a minimizar las brechas, barreras e inequidades”.

Consecuencialmente Corfo estableció 3 ejes estratégicos con sus respectivas acciones que definen las líneas de trabajo para cumplir con el Cuarto Plan Nacional de Igualdad de Género 2018-2030, considerando las principales brechas, barreras e inequidades, identificadas en el diagnóstico de género y que se encuentran dentro del marco de acción de la Corporación.

Eje Estratégico N°1 Participación Equitativa En Las Líneas De Apoyo

Eje Estratégico N°2 Fortalecimiento Del Ecosistema Del Emprendimiento Femenino

3. RECOMENDACIONES PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LOS PTI

Para efectos de incorporar y abordar el enfoque de género en la etapa de validación estratégica, tanto en la validación, modificación o descarte de la hipótesis de agregación y/o retención de valor, como también, en la propuesta de la estrategia del proyecto para los logros de sus objetivos, se sugiere tener en consideración los siguientes elementos:

BARRERAS DE GÉNERO

Las mujeres, además de presentar una menor presencia en la propiedad y en la gerencia de las empresas, y en especial las de mayor tamaño, las mujeres emprendedoras o empresarias enfrentan una serie de barreras por motivos de género, entre las cuales se sugiere analizar:

Barreras conductuales y personales

Tienen su origen en la socialización de género. Ejemplos de estas barreras son la poca autoconfianza y la baja autoestima de algunas mujeres, lo que les dificulta tomar posiciones de liderazgo, disminuye su capacidad de negociación, entre otras consecuencias relevantes para la actividad empresarial.

Barreras funcionales

Producidas por la división sexual del trabajo, ya que se encuentran limitadas por el tiempo que disponen para dividirse entre su trabajo fuera y dentro del hogar y el cuidado de otras personas (hijos/as, personas mayores, etc.). En otras palabras, refiere a las dificultades para compatibilizar la actividad empresarial con el trabajo doméstico y de cuidados.

Barreras sociales y culturales

Tienen que ver con la subestimación que se percibe, en algunos sectores de la sociedad chilena hacia las mujeres de negocios, barreras que también se replican en la elección que realizan las propias mujeres, del sector económico en el cual operarán sus emprendimientos (por sentirse más capacitadas en ámbitos tradicionalmente femeninos, como por ejemplo la alimentación).

Barreras jurídicas

Son las restricciones en materia de leyes, que las ponen en desventaja en términos de la propiedad de los activos personales y de las empresas.

Barreras institucionales

Se expresan en que una gran parte de la oferta programática existente reproduce las segmentaciones (horizontal y vertical) por motivos de género, que existen en la economía.

Barreras provenientes de las propias características de los emprendimientos femeninos

Resultado de la segmentación horizontal por género de los emprendimientos, las mujeres generalmente se ubican en menos sectores productivos (poca diversificación), que además son sectores de escaso valor agregado, y, por consiguiente, menores ingresos y utilidades.

Brecha digital

Las emprendedoras suelen mostrar una débil trayectoria tecnológica debido a que su escaso grado de control de las tecnologías las hace no generar o internalizar dichas competencias al interior de su empresa.

Menos tiempo de dedicación

A causa de la necesidad de compatibilizar el tiempo dedicado al emprendimiento con las tareas domésticas y de cuidados.

FACTORES DE ÉXITO DE EMPRENDIMIENTOS ENTRE MUJERES Y HOMBRES

Con el objeto de poder reforzar el apoyo a los emprendimientos femeninos, se proporcionan diferencias relevantes entre los factores de éxito entre emprendimientos de mujeres y hombres.

Factores de Éxito	Femenino	Masculino
Motivación	La mayor parte emprende por motivos ligados a la necesidad de complementar ingresos, salir del desempleo, organizar su tiempo simultaneando cuidado y negocio. En consecuencia, sus proyectos son menos sólidos y con menos probabilidades de éxito.	La mayor parte emprende por motivos ligados a la detección de una oportunidad de negocio y por ello tienen más probabilidades de éxito.
Asunción de riesgos	La socialización diferencial prima en las mujeres las actitudes poco ambiciosas, el desarrollo de habilidades relacionadas con la administración de recursos escasos y el no poner en peligro las rentas del entorno familiar. En consecuencia, asumen riesgos en menor medida, pero también los asumen con mayor prudencia dedicando más tiempo a informarse antes de tomar la decisión.	Las actitudes que se potencian son la ambición, el logro, la acumulación y éxito. En consecuencia, se asumen riesgos mayores que en el caso de las mujeres y con mayor rapidez, lo que, en algunos casos, provoca que sean excesivos.
Iniciativa	En su educación se promueven y potencian las actitudes relacionadas con el no tomar la iniciativa salvo en el caso del cuidado de las demás personas. En el caso de equipos mixtos tienden a dejar que los hombres tomen la iniciativa.	La educación dirigida al logro, al dominio de las situaciones, ocupación de espacios, etc. provoca que tengan más desarrollada la iniciativa que las mujeres.
Disponibilidad	La doble socialización actual para el empleo y para el cuidado del grupo de convivencia resta tiempo para la dedicación al proyecto emprendedor.	La socialización focalizada únicamente en el empleo hace que tengan disponibilidad temporal total para desarrollar sus proyectos emprendedores.
Resistencia a la frustración	La socialización femenina, muy articulada en torno al desarrollo de	La socialización centrada, en muchas ocasiones, en la consecución lo más

Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Etapa De Validación Estratégica,
Código 23PTI-252371, Región de Los Lagos

	capacidades tendientes al cuidado exitoso de las y los demás, tiene como consecuencia el anteponer las necesidades del resto a las propias y esto genera una alta resistencia a la frustración.	inmediata posible de los deseos genera una escasa resistencia a la frustración.
Acceso al crédito	Sus obstáculos están relacionados con factores internos (dificultad de asumir riesgos de grandes dimensiones, temor al fracaso y a la sobreexposición al riesgo del patrimonio familiar) y externos tales como la visión estereotipada de las entidades de crédito sobre la viabilidad de los proyectos emprendedores de las mujeres primando en su visión el papel cuidador.	Es la otra cara de la moneda: alta capacidad para asumir riesgos, incluso excesivos y visión favorable hacia el emprendimiento masculino por parte de las entidades financieras.
Acceso a información económica, de mercados, conocimientos legales conocimientos de gestión y administración	Una parte importante de las mujeres está bastante alejada de los circuitos en los que se mueve información importante para el éxito de la actividad emprendedora.	La situación es la contraria, para muchos de ellos forma parte de sus conversaciones, lecturas, etc.
Proyecto en ámbito feminizado	Tienden a emprender en actividades que les resultan más cercanas a las habilidades desarrolladas por su proceso de socialización y que han influido en su elección académica, aun cuando esas actividades tengan menos oportunidades de negocio.	Tienden raramente a emprender en ámbitos feminizados y en el caso de que lo hagan no suelen tener dificultades externas para hacerlo.
Proyecto en ámbito masculinizado	Tienen más dificultades que los hombres para emprender en ámbitos masculinizados no sólo por sentimientos ligados a la inseguridad de ocupar un espacio que no se considera propio sino porque el entorno les resulta hostil debido a las visiones estereotipadas de los agentes que intervienen en el proceso.	Es su espacio de funcionamiento habitual y las reglas de funcionamiento son conocidas y compartidas. Comparten el discurso y utilizan sus aprendizajes informales
Lugar del proyecto emprendedor en el proyecto de vida	Emprenden en general por motivos ligados a necesidades y puesto que el cuidado es un eje más articulador que el empleo en su proyecto de vida, sus proyectos pueden ser menos sólidos que los de los hombres	Elaboran proyectos basados en el aprovechamiento de oportunidades que, además, se ven reforzados por el lugar central que el empleo ocupa en su proyecto de vida.
Capacidad para tomar decisiones Estudio Women in Bussiness 2016. Grant Thornton	Tienden a tomar decisiones analizando un conjunto amplio de variables que hace que el proceso de toma de decisiones sea más lento. “El modelo, que podríamos llamar femenino, pone el énfasis en la comunicación como forma no sólo de explicar las decisiones ya tomadas sino de dialogar e incorporar diversas visiones en el propio proceso de decisión.	Tienden a tomar decisiones más rápidas, arriesgándose más a la hora de decidir en consonancia con todo lo dicho hasta el momento.
Liderazgo Estudio Women in Bussiness 2016.	En general tienen un estilo de liderazgo más colaborativo y horizontal.	“El modelo masculino” parte de una concepción bastante unidireccional y

Programa Territorial Integrado “Industria Sostenible Del Salmón”, Etapa De Validación Estratégica,
Código 23PTI-252371, Región de Los Lagos

Grant Thornton		solitaria del liderazgo, dándole importancia a la capacidad de delegar.
Referentes	La invisibilización de las aportaciones de las mujeres a los avances tecnológicos y sociales, así como de figuras femeninas emprendedoras genera que no tengan referentes que les sirvan de modelos en los que proyectarse.	La amplia presencia de hombres en todos los ámbitos del emprendizaje y de la tecnología hace que dispongan de modelos muy diversos en los que proyectarse.
Apoyo del entorno (familia, amistades...)	El papel diferenciado que la sociedad atribuye a las mujeres (ocuparse de los y las demás) y a los hombres (autonomía social, éxito, empleo...) hace que el entorno familiar y cercano tengan reacciones diferentes para apoyar los proyectos emprendedores según sean de mujeres y hombres, recibiendo estos último más apoyo que en el caso de las mujeres, a las que muchas veces se disuade para que no se embarquen en “aventuras”.	La amplia presencia de hombres en todos los ámbitos del emprendizaje y de la tecnología hace que dispongan de modelos muy diversos en los que proyectarse.
Red de contactos	Las mujeres, en general, disponen de una red de contactos menor lo que influye en la cantidad de información de la que disponen. Su red suele estar en posiciones jerárquicas más bajas que en el caso de los hombres por lo que su capacidad de influencia es también menor. La red de contactos de los hombres al ser más amplia y estar, en general, mejor posicionada que la de las mujeres les proporciona un mayor número de oportunidades.	La amplia presencia de hombres en todos los ámbitos del emprendizaje y de la tecnología hace que dispongan de modelos muy diversos en los que proyectarse.

INDICADORES CON ENFOQUE DE GÉNERO PARA LOS PTI

La Subdirección de Aceleración Territorial en diciembre del año 2020 aprobó la guía metodológica denominada “Hablemos de Indicadores – Programas Territoriales Integrados”. Adicional a ello, a contar del 2023 se agrega a la medición un nuevo ámbito denominado “Enfoque de Género” y sus respectivos indicadores, tanto para los indicadores de programa como para los indicadores de proyectos.

El siguiente apartado tiene por objeto entregar indicadores tanto del programa como de proyecto para efectos de incorporar la temática de perspectiva de género en los Programas Territoriales Integrados de Corfo. Estos indicadores serán comprometidos en la postulación y controlados a través del sistema de gestión del PTI.

INDICADORES DEL PROGRAMA.

Estos están directamente relacionados a los objetivos del instrumento PTI y los ejes estratégicos de Corfo, por lo que deben ser medidos de forma obligatoria en todos los proyectos PTI. En este caso, se incluye el nuevo ámbito “Enfoque de Género”, que permitirá agregar directamente información a los resultados corporativos de Corfo en materia de perspectiva de género.

El indicador transversalmente utilizado en los instrumentos de la Corfo es: “N° empresas lideradas por mujeres”

Este indicador se construye tomando en consideración la definición transversal de empresas de mujeres de Corfo señalada precedentemente en este documento, en la sección “Estrategia Institucional de Género Corfo” Eje N° 1 de Participación equitativa en las líneas de apoyo (pág.10), en la cual se identifica el criterio que permite a las mujeres y empresas de mujeres acceder a beneficios focalizados para disminuir las inequidades, barreras y brechas, junto con medir la participación en las líneas de Corfo.

INDICADORES DE PROYECTO

Estos indicadores están directamente relacionados con los objetivos del proyecto, por ello el desempeño del indicador permite evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Se sugiere incorporar al menos 1 indicador de enfoque de género por proyecto, los cuales han sido incorporados en los ámbitos de medición.

Capital Humano Calificado y avanzado	N° Mujeres Capacitadas
	N° Mujeres capacitadas que mejoraron sus contratos de trabajo
Gestión de calidad	N° empresas lideradas por mujeres que cuentan con certificaciones de calidad (ISO, Sello B, otra)
	N° empresas lideradas por mujeres que mejoran procesos internos (eficiencia, calidad, eficacia)
Articulación de la cadena de valor	N° empresas lideradas por mujeres que firman nuevos contratos
	N° empresas proveedoras lideradas por mujeres mantenidas
	N° empresas proveedoras lideradas por mujeres nuevas
Acceso a mercados y financiamiento	N° empresas lideradas por mujeres que acceden a nuevo smercados (interno y/o externo)
	N° empleos nuevos para mujeres generados
	N° empresas lideradas por mujeres que acceden a nuevas fuentes de financiamiento
Desempeño empresarial	% aumento de productividad en empresas lideradas por mujeres
	% variación ventas en empresas lideradas por mujeres
Estándares y Normativas	N° estudios para la creación de normas y/o estándares que benefician a las mujeres o empresas lideradas por mujeres
	N° nuevas normas y/o estándares diseñados que benefician a las mujeres o empresas lideradas por mujeres
	N° empresas certificadas lideradas por mujeres
	N° nuevas adopciones de normas y/o estándares que
Emprendimiento	N° empresas/emprendimientos nuevos liderados por mujeres
	N° empresas formalizadas lideradas por mujeres
Digitalización	N° empresas lideradas por mujeres que inician ventas por internet
	N° empresas lideradas por mujeres que adquieren abastecimiento por internet
	N° empresas lideradas por mujeres que mantienen digitalizada la información de su negocio