TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONTRATACIÓN DE SERVICIO DE CONSULTORÍA
PARA EL DISEÑO DE LA HOJA DE RUTA PARA EL DESARROLLO DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS EN DESTINOS PRIORIZADOS DE LA REGIÓN DE ÑUBLE
PROGRAMA TRANSFORMA TURISMO DE EXPERIENCIAS ÑUBLE
"DESTINO VIVO" / CÓDIGO 25PER-294791

I. ANTECEDENTES GENERALES

El programa Transforma Turismo de Experiencias Ñuble – Destino Vivo busca contribuir al fortalecimiento de la competitividad del sector turístico regional, promoviendo la articulación público-privada, el desarrollo de experiencias diferenciadas y la generación de condiciones habilitantes para consolidar una oferta turística regional competitiva. En este marco, y en coherencia con la etapa de Diseño de Hoja de Ruta del instrumento Transforma, se requiere una consultoría que permita diseñar, de manera participativa, la Hoja de Ruta para el desarrollo de experiencias turísticas en destinos específicos de la región, sustentada en análisis técnicos robustos que identifiquen oportunidades de mejoramiento competitivo, junto con la agenda de acción inmediata del programa.

La contratación considera cuatro componentes vinculados entre sí: (i) análisis técnico y diagnóstico de oportunidades de mejoramiento competitivo, como insumo para la Hoja de Ruta; (ii) proceso participativo para la construcción de una visión compartida, la priorización de destinos y la definición de la estrategia de desarrollo de los destinos priorizados; (iii) formulación de la teoría de cambio, la Hoja de Ruta y la agenda de acción inmediata; y (iv) elaboración del manual de norma gráfica del programa. La agenda de acción inmediata deberá comenzar a implementarse desde esta etapa de diseño, a través de las gestiones que realice el equipo gestor del programa con apoyo de la consultora. La ejecución deberá mantener coherencia metodológica entre los análisis técnicos, las definiciones consensuadas con los actores y las acciones propuestas.

II. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y validar, de manera participativa, la Hoja de Ruta para el desarrollo de experiencias turísticas en destinos priorizados de la Región de Ñuble, incluida su teoría de cambio y la agenda de acción inmediata, con iniciativas, responsables, plazos, costos referenciales, indicadores y línea base, que oriente la implementación del programa Transforma Turismo de Experiencias Ñuble – Destino Vivo durante el plazo máximo de implementación.

- Para el desarrollo de la consultoría, el proveedor deberá considerar como antecedentes de referencia la Estrategia Regional de Desarrollo de Ñuble y los avances, diagnósticos e imagen objetivo de la Política Pública Regional de Turismo (PPRT), en la medida en que se encuentren disponibles. La Hoja de Ruta del programa deberá mantener coherencia y complementariedad con dichos instrumentos, sin sustituir sus objetivos ni ampliar el objeto de esta contratación.

- También deberán considerarse los antecedentes disponibles de programas, proyectos e inversiones regionales vinculados al turismo, incluidos aquellos finalizados, en ejecución, próximos a concluir o en formulación, distinguiendo sus resultados y estado de avance.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar análisis técnicos robustos que permitan identificar oportunidades de mejoramiento competitivo del sector turístico de la región, focalizados en destinos específicos.
- Realizar un análisis de experiencia comparada sobre acciones para el desarrollo de destinos de turismo de experiencias, así como de los lineamientos y acciones de política pública nacional y regional vinculados al sector.
- Elaborar un mapa de actores del ecosistema turístico de los destinos a abordar.
- Elaborar un diagnóstico de las oportunidades de mejoramiento competitivo detectadas, que incluya una línea base cuantificada.
- Diseñar e implementar acciones para un trabajo sistemático con actores clave que permita generar una visión, objetivos, brechas y acciones consensuadas, así como la priorización de los destinos a abordar, con base en los insumos anteriores e incluyendo acciones de difusión y validación.
- Apoyar acciones de promoción de la discusión sobre el desarrollo turístico de los destinos priorizados.
- Formular la teoría de cambio asociada a la Hoja de Ruta, explicitando la cadena causal entre brechas, causas, efectos, objetivos estratégicos, iniciativas, productos y resultados esperados.
- Formular la Hoja de Ruta y la agenda de acción inmediata, en coherencia con lo que solicita el formulario de postulación de la etapa de implementación del instrumento Transforma.
- Apoyar al equipo gestor del programa en las gestiones necesarias para que la agenda de acción inmediata comience a implementarse desde la etapa de diseño.

- Elaborar el manual de norma gráfica del programa, que establezca los criterios de identidad visual y de aplicación gráfica, coherentes con la identidad territorial de Ñuble y con los lineamientos del programa.

IV. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DE LOS SERVICIOS

4.1. Componente 1: Análisis técnico y diagnóstico de oportunidades de mejoramiento competitivo

El objetivo de este componente es generar los insumos técnicos para el diseño de la Hoja de Ruta, identificando oportunidades de mejoramiento competitivo del sector turístico de la región, focalizadas en destinos específicos. El diagnóstico forma parte del proceso de diseño de la Hoja de Ruta y no constituye un fin en sí mismo.

- Recopilar, sistematizar y analizar información secundaria disponible sobre el sector turístico regional.
- Levantar información primaria mediante entrevistas, reuniones, encuestas u otras metodologías pertinentes, de acuerdo con la propuesta técnica aprobada.
- Caracterizar la oferta turística de los destinos en análisis, incluyendo productos, experiencias, servicios, destinos y actores relevantes.
- Analizar la demanda turística, considerando segmentos de visitantes, motivaciones, preferencias y oportunidades de mercado, según la disponibilidad de información.
- Analizar las tendencias de vanguardia del sector turístico y del turismo de experiencias, a nivel nacional e internacional (nuevas demandas, tecnologías, modelos de negocio y prácticas de sostenibilidad), identificando oportunidades emergentes para los destinos en análisis.
- Identificar brechas de competitividad, articulación público-privada, desarrollo de productos, comercialización, innovación y sostenibilidad.
- Para cada brecha identificada, analizar sus causas estructurales y coyunturales y sus efectos sobre la competitividad del destino, respaldando el análisis con evidencia y validándolo con los actores clave.
- Realizar un análisis de experiencia comparada con otros destinos de turismo de experiencias, nacionales e internacionales, identificando acciones y buenas prácticas pertinentes para su desarrollo.

- Revisar los lineamientos y acciones de política pública nacional y regional vinculados al turismo (estrategias, planes y programas vigentes), identificando complementariedades y evitando duplicidades.
- Elaborar un mapa de actores (empresas, gremios, sector público, academia y otros) de los destinos en análisis, señalando su rol e incidencia.
- Establecer una línea base cuantificada de las oportunidades de mejoramiento competitivo y brechas detectadas, con indicadores, fuentes y metodología de cálculo.
- Proponer criterios y una preselección de destinos para su priorización con los actores clave en el Componente 2.

Entregable 1: Informe de análisis técnico y diagnóstico que incluya metodología, fuentes consultadas, análisis de oferta y demanda, análisis de tendencias de vanguardia del sector, experiencia comparada, revisión de política pública, mapa de actores, oportunidades de mejoramiento competitivo y brechas con línea base cuantificada y análisis de sus causas y efectos, y propuesta de criterios para la priorización de destinos.

4.2. Componente 2: Proceso participativo, visión compartida y estrategia de desarrollo de los destinos priorizados

A partir de los insumos del Componente 1, el proveedor deberá diseñar e implementar un trabajo sistemático con actores clave públicos y privados que permita consensuar una visión, objetivos, brechas y acciones, priorizar los destinos específicos a abordar y definir la estrategia de desarrollo de experiencias turísticas en dichos destinos. La validación con los actores deberá formar parte de todo el proceso y no limitarse a una actividad final.

- Diseñar e implementar instancias de trabajo con actores clave (talleres, mesas de trabajo, entrevistas u otras) para construir una visión compartida y objetivos para el desarrollo turístico de los destinos.
- Validar con los actores las brechas y oportunidades identificadas y consensuar las acciones para abordarlas.
- Priorizar, junto a los actores clave, los destinos específicos a abordar, utilizando criterios explícitos y transparentes.
- Definir objetivos estratégicos y resultados esperados para el desarrollo de los destinos priorizados, vinculando cada objetivo con las brechas y causas que busca abordar.
- Identificar y priorizar nichos de mercado y segmentos de turistas para los destinos priorizados.

- Desarrollar propuestas de valor diferenciadoras para la oferta de experiencias de los destinos priorizados.
- Definir líneas estratégicas y ámbitos prioritarios de intervención.
- Identificar oportunidades de articulación entre empresas, gremios, instituciones públicas, academia y otros actores del ecosistema turístico.
- Formular orientaciones estratégicas para el desarrollo de productos y experiencias turísticas competitivas.
- Definir orientaciones estratégicas de marketing para los destinos priorizados, a nivel de diseño estratégico, incluyendo lineamientos de posicionamiento, públicos objetivo, atributos diferenciadores y canales prioritarios, sin contemplar la implementación de acciones de marketing o promoción del destino.
- Definir metas e indicadores estratégicos para evaluar los avances de la estrategia.
- Realizar acciones de difusión y validación de los resultados con la contraparte técnica, la gobernanza del programa y los actores clave.
- Apoyar acciones de promoción de la discusión sobre el desarrollo turístico de los destinos priorizados (por ejemplo, seminarios, conversatorios u otras instancias de difusión).

Entregable 2: Documento de visión compartida y estrategia de desarrollo de los destinos priorizados que incluya visión, objetivos, brechas y acciones consensuadas, destinos priorizados y criterios utilizados, segmentos prioritarios, propuestas de valor, orientaciones estratégicas de marketing, indicadores y registro de las instancias participativas (convocatorias, asistencia, acuerdos y actas de validación).

Delimitación del alcance: Las orientaciones estratégicas de marketing corresponden a planificación estratégica. La ejecución de campañas publicitarias, administración de redes sociales, compra de medios, producción recurrente de contenidos digitales y otros servicios de marketing digital operativo quedan excluidos de esta contratación y deberán abordarse separadamente.

- Como parte de la recopilación y análisis de información secundaria, el proveedor deberá revisar y utilizar, cuando corresponda, los diagnósticos territoriales existentes de las comunas de Ñuble, incluidos los antecedentes levantados en el marco de la políticas públicas relacionadas con el desarrollo competitivo del sector turístico, evitando duplicar levantamientos ya disponibles. Esta utilización no exime al proveedor de realizar las profundizaciones y levantamientos primarios que resulten necesarios para responder a los requerimientos específicos del instrumento Transforma.
- El análisis deberá profundizar, según disponibilidad y pertinencia de información, en las causas de las brechas, las capacidades de la oferta empresarial, los canales de

comercialización, la demanda potencial, el gasto y permanencia de visitantes, la estacionalidad de la demanda y las oportunidades de crecimiento económico de los destinos. El dimensionamiento tendrá carácter referencial y estratégico, y no comprenderá estudios de prefactibilidad ni planes de negocio individuales.

- Se deberán revisar los planes de acción y antecedentes de gobernanza de las ZOIT vigentes durante el periodo de estudio de la consultora, así como otros instrumentos territoriales pertinentes, identificando complementariedades y evitando duplicidades.
- El análisis de los programas e inversiones que representen un valor estratégico para ser consideradas como iniciativas funcionales deberá considerar aquellas que se encuentren: vigentes, próximas a concluir o en formulación/evaluación, identificando resultados, capacidades instaladas, brechas pendientes y oportunidades de articulación, determinando su alineación con los objetivos del programa Transforma.
- Los antecedentes de los 11 destinos considerados en la formulación original del programa deberán utilizarse como punto de partida para el análisis territorial, constituyendo una definición de los destinos que serán priorizados. La consultora podrá proponer y aplicar criterios explícitos y transparentes —entre otros, vocación territorial, madurez turística, potencial económico, capacidades empresariales, demanda, conectividad, sostenibilidad y proyección de mercado— para incluir atractivos turísticos con potencial competitivo fuera de las zonas priorizadas y facilitar su validación con los actores y la gobernanza en función de su valor estratégico para el objetivo del programa.
- Para la construcción de la visión compartida deberán considerarse, cuando estén disponibles, y atención a la programación del diseño de la Hoja de Ruta, los avances de la imagen objetivo de la PPRT y aprovecharse las instancias de coordinación y participación existentes, procurando evitar la duplicación de mesas o la sobrecarga de los actores y resguardando la representatividad territorial y empresarial, en los ámbitos que sean atingentes a la metodología del Instrumento Transforma de Corfo.
- Las orientaciones estratégicas de marketing para la industria turística regional deberán considerar y complementar, cuando corresponda, las acciones de promoción, posicionamiento e internacionalización desarrolladas por SERNATUR, ProChile y otros actores.

4.3. Componente 3: Teoría de cambio, Hoja de Ruta y agenda de acción inmediata

El proveedor deberá formular la teoría de cambio y la Hoja de Ruta para el desarrollo de experiencias turísticas en los destinos priorizados, como instrumento de planificación que permita orientar la implementación del programa, priorizar iniciativas y facilitar el seguimiento de los compromisos. La Hoja de Ruta y la agenda de acción inmediata deberán ser coherentes con

la información que solicita el formulario de postulación de la etapa de implementación del instrumento Transforma. La teoría de cambio deberá desarrollarse conforme a lo establecido en el Anexo Técnico N.º 1 de estos Términos de Referencia.

Horizonte de la Hoja de Ruta: La Hoja de Ruta deberá considerar el horizonte de la etapa de implementación del programa regional, de hasta 7 años, organizado en tres subetapas: subetapa 1 (años 1 a 3, corto plazo), subetapa 2 (años 4 a 6, mediano plazo) y subetapa 3 (año 7, largo plazo). La planificación, las metas, los indicadores y el presupuesto referencial deberán presentarse conforme a esta estructura.

Para efectos de estos Términos de Referencia, se entenderá por **brecha** la diferencia medible entre la situación actual de un destino y una situación de referencia o deseada; por **oportunidad de mejoramiento competitivo** el espacio de generación de valor que se abre al cerrar una o más brechas; por **iniciativa** el conjunto de acciones orientadas a cerrar una brecha; por **producto** el entregable directo de una iniciativa; por **resultado intermedio** el cambio en capacidades, comportamientos o condiciones de los actores del destino; y por **resultado final** el cambio en la competitividad del destino al que contribuye la Hoja de Ruta. El proveedor deberá utilizar estos conceptos de manera consistente en todos los productos.

- Formular la teoría de cambio asociada a la Hoja de Ruta, estableciendo la cadena causal entre cada brecha priorizada, sus causas y efectos, los objetivos estratégicos que la abordan, las iniciativas asociadas, los productos esperados y los resultados intermedios y finales, con los supuestos y riesgos críticos asociados a cada vínculo de la cadena, cuantificando explícitamente las brechas identificadas y la situación deseada para cada una de ellas.
- Identificar y priorizar iniciativas, proyectos y acciones derivadas de los análisis técnicos y de los acuerdos alcanzados con los actores, aplicando criterios explícitos y ponderados, tales como contribución al cierre de brechas, impacto esperado, factibilidad técnica y financiera, urgencia y capacidad de articulación, validados con la contraparte técnica y la gobernanza del programa.
- Elaborar una matriz de trazabilidad que vincule cada brecha priorizada con sus causas, el objetivo estratégico, las iniciativas, los indicadores y las metas asociados, verificando que toda brecha priorizada cuente con al menos una iniciativa y que toda iniciativa responda a al menos una brecha.
- Definir una secuencia lógica de implementación de las actividades.
- Identificar responsables institucionales y actores participantes para cada iniciativa.
- Estimar costos referenciales para cada iniciativa.

- Establecer plazos de corto plazo (subetapa 1, años 1 a 3), mediano plazo (subetapa 2, años 4 a 6) y largo plazo (subetapa 3, año 7), hitos de cumplimiento y resultados esperados, en coherencia con el horizonte de hasta 7 años de la etapa de implementación del programa regional.
- Definir indicadores de seguimiento, línea base, metas y medios de verificación. Incorporar metas anuales y metas por subetapas asociadas a las brechas priorizadas, de manera que el instrumento permita realizar seguimiento y evaluación de avances.
- Estructurar la Hoja de Ruta según el esquema del formulario de la etapa de implementación: objetivo general, objetivos específicos, brechas priorizadas e iniciativas de corto plazo (subetapa 1, años 1 a 3), mediano plazo (subetapa 2, años 4 a 6) y largo plazo (subetapa 3, año 7). Para cada brecha se deberá indicar su vinculación con las brechas genéricas del formulario, la situación actual (con datos que den cuenta de su magnitud) y la situación deseada a partir del proyecto.
- Elaborar el plan de implementación, indicando para cada iniciativa: objetivo específico asociado, brechas definidas en la teoría de cambio, ámbito de intervención (modernización productiva y upgrade tecnológico; capital humano; innovación y vinculación ciencia/tecnología-empresas-mercado; bienes públicos; capital social y coordinación pública-pública; desempeño empresarial del sector; sostenibilidad; internacionalización; otros definidos en el diseño), meta o resultado esperado, indicador, medios de verificación y si forma parte de la agenda de acción inmediata (S/N).
- Describir y programar las iniciativas por subetapa (subetapa 1: años 1 a 3; subetapa 2: años 4 a 6; subetapa 3: año 7) y por año, y elaborar la programación específica de la subetapa 1 por trimestre, incluyendo las posibles fuentes de financiamiento, su tipo (público, privado u otra) y el monto estimado. Definir además los resultados esperados y su programación (subetapa y año) para cada ámbito de intervención mínimo del formulario.
- Proponer una estrategia de apalancamiento de recursos, identificando las iniciativas asociadas, las entidades aportantes (públicas o privadas), la fuente de financiamiento, los montos pecuniarios y valorados y si corresponden al aporte basal requerido; e identificar las iniciativas funcionales a la Hoja de Ruta, con su forma de aporte, entidad, valor y las acciones que realizará el proyecto.
- Entregar los insumos que requiere el formulario para las secciones de gobernanza (instancias, integrantes y tipo de entidad, estrategia de fortalecimiento y renovación respecto de la etapa de diseño) y de generación y fortalecimiento de redes (acciones, resultados esperados y estrategia).
- Estimar el presupuesto referencial de la etapa de implementación por subetapa, de acuerdo con las cuentas del formulario presupuestario (recursos humanos; gastos de operación: viajes y viáticos, gobernanza, actividades de la Hoja de Ruta, gastos necesarios para la administración y difusión y

comunicaciones; y overhead), distinguiendo aporte Corfo y otros aportes (pecuniarios y valorados) y respetando los topes y proporciones de las bases del instrumento.

- Proponer metas por año (años 1 a 7), metas de cierre de las subetapas 1 y 2 (años 3 y 6) y meta general (año 7) para los indicadores comunes del formulario, y una estrategia para la sostenibilidad de los productos y resultados, con énfasis en los bienes públicos que se generarán, así como un resumen ejecutivo con la síntesis de justificaciones, visión, objetivos, brechas y resultados finales esperados.
- Identificar oportunidades de financiamiento e instrumentos de apoyo para ejecutar las iniciativas, cuando corresponda.
- Identificar dependencias, riesgos y condiciones habilitantes para la implementación.
- Elaborar una agenda de acción inmediata con actividades críticas, objetivos, responsables, plazos, financiamiento, productos y resultados esperados, cuya implementación comience desde esta etapa de diseño mediante las gestiones del equipo gestor del programa.
- Apoyar al equipo gestor en las gestiones iniciales para la puesta en marcha de la agenda de acción inmediata durante la etapa de diseño.
- Diseñar un mecanismo de monitoreo para revisar periódicamente avances y actualizar la planificación cuando corresponda.
- Presentar y validar la Hoja de Ruta con la contraparte técnica y los actores que determine el programa.

Entregable 3: Documento de teoría de cambio y Hoja de Ruta con la cadena causal completa (brechas, causas, efectos, objetivos estratégicos, iniciativas, productos y resultados), matriz de trazabilidad, brechas cuantificadas (vinculadas a las brechas genéricas del formulario) y situación actual y deseada para cada una, esquema de Hoja de Ruta con iniciativas de corto plazo (subetapa 1, años 1 a 3), mediano plazo (subetapa 2, años 4 a 6) y largo plazo (subetapa 3, año 7), plan de implementación por iniciativa (objetivo específico, ámbito de intervención, meta, indicador, medios de verificación y pertenencia a la agenda de acción inmediata), programación por subetapas, años y trimestres con fuentes de financiamiento y montos estimados, resultados por ámbito de intervención, estrategia de apalancamiento e iniciativas funcionales, insumos de gobernanza y redes, presupuesto referencial por subetapa, cartera priorizada de iniciativas con sus criterios de priorización, cronograma, responsables, costos referenciales, indicadores con línea base y metas anuales y por subetapas asociadas a las brechas priorizadas, supuestos y riesgos, oportunidades de financiamiento y agenda de acción inmediata, coherente con el formulario de la etapa de implementación del instrumento Transforma.

4.3.1 Iniciativas funcionales a la Hoja de Ruta: Corresponde al levantamiento de iniciativas públicas o privadas que tributan a la reducción de las brechas identificadas y se logran alinear con el objetivo general del programa, donde, además, este pueda representar una plataforma para unificar visiones y estrategias en torno al desarrollo competitivo local.

- En la matriz de trazabilidad y en las fichas de iniciativas se deberá distinguir, según corresponda, entre instituciones responsables de coordinar, entidades ejecutoras, instituciones colaboradoras y potenciales fuentes de financiamiento. La identificación de una institución en cualquiera de estas categorías no constituirá por sí misma un compromiso de ejecución ni de asignación de recursos.
- Las fuentes de financiamiento deberán clasificarse como aportes comprometidos únicamente cuando exista respaldo verificable, tales como convenio, carta de compromiso o acuerdo formal. Los aportes sujetos a evaluación, disponibilidad presupuestaria, atribuciones o aprobaciones futuras deberán registrarse como potenciales o como gestión pendiente, sin contabilizarlos como recursos comprometidos.
- En particular, la identificación del Gobierno Regional, Corfo u otro organismo como fuente potencial no implicará compromiso de financiamiento, el que quedará sujeto a sus procedimientos, atribuciones, evaluación y disponibilidad presupuestaria.

4.4. Componente 4: Manual de norma gráfica del programa

El objetivo de este componente es dotar al programa de una identidad gráfica consistente y normada, que permita comunicar de manera coherente al programa y sus avances ante los actores del sector turístico regional. El manual es un producto de diseño que debe ser coherente con la identidad territorial de Ñuble y con los lineamientos del programa, y servirá de insumo para las etapas posteriores.

- Revisar los antecedentes del programa (lineamientos estratégicos, resultados del proceso participativo y antecedentes de identidad territorial del destino Ñuble) y elaborar un plan de trabajo del manual, validado por la contraparte técnica.
- Definir los fundamentos conceptuales de la identidad visual del programa: propósito, atributos distintivos, propuesta de valor, narrativa y principios de identidad, coherentes con la identidad territorial y con la visión compartida construida en el Componente 2.
- Diseñar el logotipo del programa o, si ya existe, sistematizarlo y normarlo, definiendo sus versiones y variantes (principal, horizontal, vertical, monocromática y reducida), área de resguardo, tamaños mínimos, usos sobre distintos fondos y usos incorrectos.

- Definir los elementos gráficos base: paleta cromática (con referencias para impresión y pantalla), tipografías institucionales y alternativas, iconografía, patrones, estilo fotográfico e ilustrativo y otros recursos de apoyo.
- Establecer las normas de aplicación para soportes impresos y digitales (papelería y documentos, presentaciones, informes, redes sociales, material de difusión, señalética y eventos), incluyendo ejemplos de aplicación y criterios de composición y jerarquía.
- Definir las pautas de uso conjunto de la imagen del programa con los logos institucionales de Corfo, del Gobierno Regional, de CODESSER y de otros aliados, conforme a las normativas gráficas vigentes de cada institución.
- Establecer criterios de coherencia entre la identidad gráfica y los lineamientos comunicacionales del programa (tono, mensajes y públicos), de modo que sea utilizable por los distintos actores del sector involucrados.
- Elaborar plantillas editables básicas (documentos y presentaciones) y entregar los archivos fuente (vectoriales y editables) de los elementos del manual.
- Presentar propuestas preliminares y validar el manual con la contraparte técnica de CODESSER y, cuando esta lo determine, con la gobernanza del programa, incorporando las observaciones dentro de los plazos acordados.

Entregable 4: Manual de norma gráfica del programa Destino Vivo, que incluya los fundamentos de identidad (propósito, atributos, propuesta de valor, narrativa y principios), el logotipo y sus variantes, la paleta cromática, las tipografías, los elementos gráficos de apoyo, las normas de uso y aplicación en soportes impresos y digitales, los usos incorrectos, las pautas de uso conjunto con logos institucionales y las plantillas editables básicas, junto con los archivos fuente y el registro de las instancias de revisión y validación.

Delimitación del alcance: La elaboración del manual de norma gráfica corresponde a un producto de diseño y no incluye la producción de piezas gráficas o audiovisuales, la ejecución de campañas, la gestión o publicación de contenidos en redes sociales ni el diseño o la implementación de estrategias de marketing turístico, los que quedan excluidos de esta contratación.

Aplicación de la norma gráfica a la documentación de la consultoría: Toda la documentación que se genere mediante esta consultoría (informes, presentaciones, matrices, documentos de trabajo, material de convocatoria y validación, y demás productos) deberá responder a la norma gráfica establecida en el manual del programa, una vez aprobado por la contraparte técnica. Los documentos elaborados antes de dicha aprobación deberán adaptarse a la norma gráfica en sus versiones finales. El proveedor deberá aplicar las plantillas y pautas definidas en el manual, incluidas las de uso conjunto con logos institucionales.

- **Para evitar interpretaciones contradictorias, se precisa que esta contratación sí comprende el diseño de orientaciones estratégicas de marketing en el nivel de planificación —posicionamiento, públicos objetivo, atributos diferenciadores y canales prioritarios—, pero excluye la ejecución de campañas, compra de medios, administración de redes sociales, producción recurrente de contenidos y demás servicios promocionales operativos.**

- Antes de proponer una nueva identidad gráfica, el proveedor deberá revisar la marca territorial "Ñuble, Región que Inspira" y sus lineamientos vigentes, coordinándose con SERNATUR y el Departamento de Comunicaciones del Gobierno Regional, a través de la contraparte técnica. Cuando exista autorización institucional y compatibilidad de uso, se deberá priorizar su aplicación y adaptación al programa Destino Vivo, evitando duplicidades de marca. El producto contratado seguirá siendo un manual de norma gráfica para el programa, que establezca las reglas de uso de la identidad aprobada y su convivencia con los logos institucionales.

V. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El oferente deberá proponer una metodología participativa, estructurada y coherente con los objetivos del programa. La propuesta deberá considerar, como mínimo, las siguientes etapas:

- Inicio: reunión de coordinación con CODESSER, revisión de antecedentes y presentación del plan de trabajo.
- Análisis técnico y diagnóstico: levantamiento y análisis de información, experiencia comparada, revisión de política pública, mapa de actores y línea base.
- Proceso participativo y diseño estratégico: trabajo sistemático con actores clave, visión compartida, priorización de destinos, difusión y validación.
- Planificación: teoría de cambio, priorización de iniciativas, elaboración de la Hoja de Ruta y de la agenda de acción inmediata, e inicio de su implementación junto al equipo gestor.
- Identidad gráfica: definición de los fundamentos de identidad, diseño y normalización de los elementos gráficos, y elaboración del manual de norma gráfica del programa, con revisiones intermedias.
- Validación y cierre: presentación de resultados, incorporación de observaciones de la contraparte técnica y entrega de versiones finales.
- En la etapa de inicio, la consultora deberá contemplar una instancia de coordinación con los equipos responsables de las políticas públicas que representen un marco estratégico para el diseño de la Hoja de Ruta, con participación y coordinación del Comité Ejecutivo y las instituciones representadas en este mismo, para recopilar antecedentes, identificar estudios disponibles y acordar ámbitos que requieran profundización. Esta coordinación deberá mantenerse en los hitos relevantes de

diagnóstico, definición estratégica y formulación de la cartera de iniciativas, sin alterar las responsabilidades de supervisión y aprobación contractual de CODESSER.

La metodología deberá especificar actividades, técnicas de levantamiento de información, instancias participativas, cronograma y mecanismos de validación.

VI. PRODUCTOS ESPERADOS

N.º	Producto	Contenido mínimo
1	Plan de trabajo	Metodología, actividades, cronograma y planificación de la consultoría.
2	Informe de análisis técnico y diagnóstico	Análisis de oferta y demanda, tendencias de vanguardia del sector, experiencia comparada, política pública, mapa de actores, oportunidades y brechas con línea base cuantificada y análisis de sus causas y efectos.
3	Visión compartida y estrategia de los destinos priorizados	Visión, objetivos, brechas y acciones consensuadas, destinos priorizados, segmentos, orientaciones estratégicas de marketing y registro de validación.
4	Teoría de cambio y Hoja de Ruta	Teoría de cambio (cadena causal completa y matriz de trazabilidad), con brechas cuantificadas, vinculadas a las brechas genéricas del formulario, y situación actual y deseada para cada una; esquema de Hoja de Ruta (corto plazo: años 1 a 3; mediano plazo: años 4 a 6; largo plazo: año 7); plan de implementación por iniciativa (ámbito de intervención, metas, indicadores y medios de verificación); programación por subetapa, año y trimestre; resultados por ámbito de intervención; estrategia de apalancamiento e iniciativas funcionales; insumos de gobernanza y redes; presupuesto referencial por subetapa; iniciativas priorizadas y sus criterios, responsables, plazos, costos referenciales, línea base, metas anuales y por subetapas.
5	Agenda de acción inmediata	Acciones prioritarias, responsables, plazos, financiamiento y compromisos, identificadas con "S" en el plan de implementación del formulario; estado de las gestiones iniciadas por el equipo gestor.

N.º	Producto	Contenido mínimo
6	Manual de norma gráfica del programa	Fundamentos de identidad, logotipo y variantes, paleta cromática, tipografías, elementos gráficos, normas de uso y aplicación, pautas de uso con logos institucionales, plantillas editables y archivos fuente.
7	Informe final integrado	Síntesis de los cuatro componentes, conclusiones y recomendaciones para la implementación.

Todos los productos deberán entregarse en formato digital editable y PDF, en idioma español, con fuentes identificadas, tablas y gráficos cuando corresponda, y deberán responder a la norma gráfica del programa establecida en el manual del Componente 4. Las presentaciones ejecutivas utilizadas para validar resultados deberán identificar su correspondencia con los cuatro componentes y considerar hitos de presentación, revisión, observaciones, subsanación y aprobación. Junto con los informes, el proveedor deberá entregar en formatos editables las bases de datos generadas, memorias de cálculo, instrumentos de levantamiento, registros de participación, respaldos metodológicos y fuentes utilizadas, resguardando las autorizaciones y condiciones de uso que correspondan.

VII. PLAZO DE EJECUCIÓN

El plazo de ejecución de la consultoría será de seis (6) meses, contados desde el mes de contratación. El oferente deberá proponer un cronograma detallado para la ejecución integral de los servicios, considerando la secuencia de los cuatro componentes y las instancias de revisión y validación, dentro del plazo establecido. El cronograma deberá contemplar tiempos para revisión, formulación de observaciones e incorporación de ajustes solicitados.

VIII. PERFIL Y EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR

El oferente deberá acreditar experiencia y capacidades técnicas pertinentes. Se considerará deseable:

- Experiencia en consultorías de planificación estratégica y desarrollo territorial.
- Experiencia en estudios de diagnóstico sectorial, levantamiento de información y análisis de mercados.
- Experiencia en turismo, desarrollo de destinos, diseño de productos turísticos o competitividad sectorial.

- Experiencia en elaboración de hojas de ruta, planificación de iniciativas e indicadores de seguimiento.
- Disponibilidad de un equipo profesional con competencias en análisis estratégico, investigación, métodos cuantitativos aplicados, evaluación de impacto, ciencia de datos económicos, planificación estratégica y articulación de actores.
- Experiencia en procesos participativos con actores públicos y privados y, deseablemente, en programas de transformación productiva o de desarrollo de destinos turísticos.
- Experiencia en diseño gráfico e identidad visual, y en la elaboración de manuales de norma gráfica o de identidad de programas, territorios, destinos o marcas.
- El oferente deberá presentar antecedentes institucionales, experiencia relevante, equipo de trabajo propuesto, metodología y cronograma de ejecución, conforme a las condiciones que establezca el proceso de contratación, incluyendo tiempos de revisión, observaciones, subsanación y validación.
- Se considerará la trayectoria pertinente de los profesionales que integrarán efectivamente el equipo de trabajo, incluyendo experiencia técnica, directiva o de gestión en instituciones públicas o privadas. Los requisitos y medios de acreditación deberán ser objetivos, verificables y aplicarse en igualdad de condiciones a todos los oferentes. Se valorará el conocimiento de la realidad turística y productiva de Ñuble, sin establecer condiciones que restrinjan injustificadamente la concurrencia.

IX. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

CODESSER, en su calidad de ejecutor del programa, designará una contraparte técnica responsable de coordinar la ejecución de los servicios, revisar los productos y consolidar las observaciones. El proveedor deberá mantener reuniones de seguimiento según la periodicidad acordada, informar oportunamente sobre eventuales dificultades y presentar los avances requeridos. La aprobación de los entregables corresponderá a la contraparte técnica designada, de acuerdo con los procedimientos de contratación.

X. PRESUPUESTO Y ESTRUCTURA ECONÓMICA

El presupuesto máximo disponible para la contratación integral asciende a $62.000.000.

La propuesta económica deberá ajustarse al presupuesto disponible e identificar claramente los costos asociados a los servicios. El tratamiento de impuestos, la modalidad de pago y las condiciones administrativas se establecerán en la solicitud de cotización y en el instrumento de contratación respectivo.

XI. CONDICIONES DE RECEPCIÓN Y APROBACIÓN

Los productos serán revisados por la contraparte técnica considerando su correspondencia con los objetivos, actividades y contenidos mínimos establecidos en estos Términos de Referencia, así como su conformidad con la norma gráfica del programa. En caso de existir observaciones, el proveedor deberá realizar los ajustes solicitados dentro de los plazos acordados, sin cobros adicionales cuando se trate de correcciones necesarias para dar cumplimiento al alcance contratado. La recepción conforme deberá quedar respaldada por la validación de la contraparte técnica y los antecedentes administrativos correspondientes.

XII. EXCLUSIONES DEL SERVICIO

La contratación comprende exclusivamente el diseño de la Hoja de Ruta, incluidos sus análisis técnicos, el proceso participativo, la teoría de cambio y la agenda de acción inmediata, y la elaboración del manual de norma gráfica del programa. Quedan excluidos de este servicio:

- Ejecución de campañas de marketing digital y publicidad pagada.
- Administración operativa de redes sociales.
- Contratación de influencers o servicios de difusión comercial.
- Producción recurrente de contenidos digitales para campañas promocionales.
- Compra de espacios publicitarios y medios de comunicación.
- Ejecución de eventos de lanzamiento u otras actividades de producción de eventos, salvo las instancias participativas y de promoción de la discusión contempladas en estos Términos de Referencia.

Estas exclusiones buscan delimitar adecuadamente los servicios y evitar duplicidades con otras contrataciones previstas por el programa. Dentro de la programación del trabajo de la consultora se deberán identificar los hitos en que el Comité Ejecutivo y/o la gobernanza del programa participarán en la validación estratégica, especialmente en la priorización de destinos, la visión compartida y la revisión de la propuesta de Hoja de Ruta. Esta validación estratégica no sustituirá la revisión, recepción conforme, ni aprobación contractual de los productos, que corresponderá a CODESSER conforme a los procedimientos de contratación, la normativa del instrumento Transforma y normas de la Corfo aplicables en el caso particular. Se mantendrá un registro de observaciones y de su subsanación. Se debe contar con informe de trazabilidad que permita visualizar, revisar, las versiones en desarrollo y consolidadas de los entregables del programa.

XIII. PROPIEDAD Y USO DE LOS PRODUCTOS

Los informes, bases de datos generadas, matrices, presentaciones, instrumentos de levantamiento, el manual de norma gráfica, los archivos fuente y editables y demás productos elaborados en el marco de la consultoría deberán entregarse a CODESSER para su uso en el desarrollo, la difusión y el seguimiento del programa, conforme a las condiciones que se establezcan en el contrato. El proveedor deberá identificar las fuentes utilizadas, contar con las autorizaciones de uso necesarias para las imágenes, tipografías y demás recursos incorporados, y resguardar la confidencialidad de la información que corresponda.

La propuesta económica del oferente deberá presentar una desagregación de costos por componente y producto, de manera que permita revisar la correspondencia entre recursos y actividades.

Las condiciones de recepción conforme, plazos de revisión y subsanación, pagos asociados a productos aprobados, consecuencias por incumplimientos y causales de término anticipado quedarán establecidas en el contrato, resguardando la entrega de los avances y archivos editables efectivamente desarrollados.

XIV. PRESENTACIÓN Y RECEPCIÓN DE OFERTAS

Las ofertas deberán ser enviadas al correo electrónico daniela.rivas@codesser.cl, hasta el día 10 de diciembre de 2026, a las 15:00 horas. Las propuestas recibidas con posterioridad a la fecha y hora señaladas no serán consideradas en el proceso de evaluación.

ANEXO TÉCNICO N.º 1 MARCO METODOLÓGICO Y EXIGENCIAS PARA LA TEORÍA DE CAMBIO, TRAZABILIDAD Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Marco Operativo de la Teoría de Cambio (TdC)

La Teoría de Cambio (TdC) no se entenderá como una representación estática ni como un simple esquema narrativo de intenciones. Constituye el eje metodológico articulador que debe fundamentar técnicamente cómo las intervenciones propuestas por el programa transformarán de manera sostenible la competitividad turística de la Región de Ñuble.

El oferente deberá desarrollar una TdC explícita que establezca la cadena causal integral mediante la siguiente secuencia:

1 · Oportunidades Territoriales / de Mercado

▼

2 · Brechas y Fallas de Coordinación

▼

3 · Objetivos Estratégicos

▼

4 · Iniciativas Priorizadas

▼

5 · Productos Verificables

▼

6 · Resultados Intermedios

▼

7 · Impacto en Competitividad Turística

La TdC deberá cuantificar explícitamente las brechas identificadas y la situación deseada para cada una de ellas, e incorporar metas anuales y metas por subetapas asociadas a las brechas priorizadas, de manera que el instrumento permita realizar seguimiento y evaluación de avances.

2. Clasificación Causal de Brechas y Justificación de la Intervención

Para cada brecha u oportunidad identificada en la etapa de diagnóstico, la consultora deberá categorizarla explícitamente bajo una de las siguientes tipologías:

Tipología	Descripción
Brecha Competitiva o Comercial	Asimetrías en canales de venta, sofisticación del producto o propuestas de valor desalineadas con la demanda.
Brecha Tecnológica o Digital	Falta de adopción de herramientas tecnológicas habilitantes en las empresas turísticas.
Falla de Coordinación	Falta de articulación entre actores públicos, privados y/o academia que impide la consolidación del destino.
Déficit de Bien Público o Bien Común	Deficiencias en infraestructura habilitante, información de mercado, sustentabilidad del destino o estándares territoriales.
Restricción de Capital Humano	Brechas de competencias operativas y de gestión en prestadores de servicios.

Exigencia Metodológica de Justificación

> **Regla obligatoria**
> Cada iniciativa priorizada en la Hoja de Ruta deberá fundamentar técnicamente:
> 1. ¿Cuál es la falla de mercado o de coordinación específica que resuelve?
> 2. ¿Por qué requiere acción colectiva articulada por el Programa Transforma?
> 3. ¿Por qué no sería abordada de forma espontánea o íntegra por el mercado?

3. Matriz de Trazabilidad Ampliada

Junto con el informe escrito y el diagrama causal de la TdC, la consultora deberá entregar una Matriz de Trazabilidad Ampliada en formato hoja de cálculo editable (.xlsx), estructurada bajo las siguientes columnas:

Columna de la matriz	Contenido de la fila modelo
1. Oportunidad / Foco	Destino / Segmento prioritario
2. Visión y Objetivo	Objetivo estratégico asociado
3. Brecha Priorizada y Tipología	Tipología según numeral 2; brecha cuantificada y situación deseada
4. Causa Raíz y Evidencia	Diagnósticos y respaldos
5. Iniciativa Priorizada	Nombre y código de iniciativa
6. Actividades / Hitos	Secuencia de ejecución
7. Productos Verificables	Entregable directo
8. Resultados Esperados	Cambio de condición o capacidad
9. Indicadores y Metas	Fórmula, línea base y meta; metas anuales y por subetapas
10. Presupuesto y Fuente	Costo referencial y responsable

Regla de Trazabilidad Obligatoria

Toda brecha priorizada debe contar con al menos una iniciativa orientada a su cierre, y toda iniciativa contemplada en la Hoja de Ruta debe responder inequívocamente a una brecha priorizada sustentada en evidencia.

La Matriz de Trazabilidad Ampliada deberá incorporar, cuando corresponda, la vinculación de cada iniciativa con los ejes u objetivos del Transforma, Estrategia Regional de Desarrollo y de la Política Pública Regional de Turismo, identificando la versión o estado de aprobación del instrumento de referencia. Si la PPRT se encuentra en formulación, la vinculación tendrá carácter referencial y deberá contemplar su actualización una vez aprobada.

La clasificación causal del diagnóstico permitirá registrar más de una causa crítica para una misma brecha competitiva o de mercado cuando la evidencia empírica y sectorial lo justifique, debiendo jerarquizarse según su incidencia relativa.

Para cada relación causa-brecha identificada, el proponente deberá presentar un **Marco Teórico y Empírico de Sustentación**, el cual será exigible para estimar la significancia de la causa asociada y justificar la pertinencia de la intervención propuesta para su disminución. Dicho marco deberá contener, como mínimo:

1. **Fundamentación Conceptual y de Fallas de Mercado o Coordinación:** Identificación explícita de los modelos económicos, productivos o de innovación (ej. asimetrías de información, externalidades, fallas de coordinación, costos de transacción o brechas tecnológicas) que explican el origen y persistencia de la brecha.
2. **Mecanismo de Transmisión Causal (Teoría del Cambio):** Explicitación lógica y verificable de cómo la remoción o mitigación de la causa identificada conduce causalmente a la reducción de la brecha, especificando los supuestos críticos y las condiciones habilitantes necesarias para que el efecto ocurra.
3. **Estimación de Significancia y Evidencia Comparada:** Justificación de la magnitud o peso relativo de la causa sobre la brecha, respaldada mediante evidencia empírica previa (literatura especializada, evaluaciones de impacto de programas similares, datos sectoriales o estudios de línea base) que permita proyectar la elasticidad o sensibilidad esperada de la brecha frente a la intervención. Serán exigibles análisis econométricos, siempre que la información disponible permita sustentarlo, para la determinación de la significancia de las causas asociadas a una brecha específica, con la finalidad de focalizar la intervención en aquellas que explican la mayor parte de la variabilidad de esta.

Asimismo, las **fichas metodológicas de indicadores** deberán señalar, además de los elementos ya exigidos, el año de referencia de la línea base, la cobertura territorial y el universo o muestra

de medición, procurando compatibilidad con los sistemas de seguimiento regionales cuando corresponda.

4. Protocolo de Control de Financiamiento y Adicionalidad

En el Plan de Implementación y en las fichas de iniciativas de la Hoja de Ruta, la consultora deberá aplicar el siguiente flujo de clasificación presupuestaria:

Evaluación de Financiamiento por Iniciativa Priorizada

¿Existe respaldo verificable del aporte? (cartas de compromiso, convenios o acuerdos)	
▼ **SÍ**	▼ **NO**
APORTE COMPROMETIDO • Registrar el documento de respaldo. • Contabilizar en el presupuesto confirmado. • Considerar auditable en la línea base.	**APORTE POTENCIAL** • Registrar como brecha de financiamiento y gestión pendiente. • **NO** contabilizar como recurso comprometido en el Plan de Implementación.

5. Fichas Metodológicas de Indicadores

Cada indicador asociado a la Teoría de Cambio y al Plan de Monitoreo deberá estructurarse mediante una ficha metodológica que incluya obligatoriamente:

Elemento obligatorio de la ficha	Especificación
Nombre y Código del Indicador	Denominación y código identificatorio del indicador.
Tipo de Indicador	Proceso, Producto, Resultado Intermedio o Impacto.
Fórmula de Cálculo	Expresión matemática o lógica de verificación.
Unidad de Medida	Unidad en la que se expresa el indicador.
Línea Base	Valor numérico inicial respaldado o protocolo de levantamiento inicial.
Meta Cuantificada	Valor objetivo proyectado en el tiempo, con metas anuales y por subetapas asociadas a las brechas priorizadas.
Frecuencia de Medición y Responsable de Captura	Periodicidad de la medición y responsable de capturar el dato.
Medio de Verificación	Registro o documento fuente que valida el dato.
Supuestos y Riesgos Críticos	Condiciones externas requeridas para el logro de resultados.