



## BASES TÉCNICAS

### LICITACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPITAL SOCIAL “Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable” Cod. 14PEDR-36805-2

#### ARTÍCULO 1º: ANTECEDENTES

El objetivo del Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable, impulsado por CORFO, es potenciar la industria frutícola de la Región de Valparaíso con una matriz de productos diversificada y con alto valor agregado que permita incrementar el valor de las exportaciones, transformando la fruticultura primaria en una industria sustentable, con productos de alto valor, amigable con el medio ambiente, económicamente rentable y con equidad social.

La histórica vocación frutícola de Valparaíso la ha llevado a convertirse en la región con mayor capacidad en infraestructura y una cadena de valor consolidada. A nivel nacional, es la segunda región más importante en relación a la superficie utilizada (con 47.053 há de plantaciones frutícolas) y la fruticultura regional representa el 15% de los ingresos de la industria del país. Asimismo, representa el 51% de las exportaciones no cobre de la región y su producción se concentra en 4 especies - paltos, cítricos, uva y nueces- que representan el 84% de la exportación frutícola regional, con un valor de exportaciones de US\$735 MM (ASOEX 2015/2016).

La exportación de fruta fresca genera cerca de 70 mil empleos en la región, equivalentes al 15,5% respecto de los 450.000 empleos al año que genera el total de la exportación de fruta fresca del país, lo cual significa que por cada US\$1.000 exportados se genera aproximadamente 17 empleos.

En cuanto a la caracterización de los productores, la gran mayoría de los productores de fruta de exportación corresponden a explotaciones de tamaño pequeño y mediano. Los pequeños productores -con menos de 10 há- representan el 74% del total de predios y un 18% de la superficie de la región (8.500 há). Los medianos productores -de entre 10 a 50 há- representan el 20% del total (700 explotaciones). Por último, los grandes productores concentran el 50% de la superficie frutal de la región (23.700 ha), y representan el 6% de los productores de la región, aglutinados en 200 empresas.

Valparaíso se encuentra en un momento único para potenciar su industria frutícola. A pesar de estar afectada por fenómenos climáticos de sequía y precipitaciones en estadios críticos, y por otros fenómenos climáticos adversos como la gran helada



del 2013, ha mostrado crecimiento en sus exportaciones, revelando la vocación productiva y con orientación hacia la exportación de sus productores. Esta orientación queda de manifiesto, además, por la capacidad de adaptación que han mostrado para sostenerse en los mercados internacionales en forma competitiva y con altos estándares de calidad, a pesar del importante incremento de la oferta mundial y del mayor número de países que hoy participan en el comercio internacional. Sin embargo, para mejorar su competitividad debe diversificar y sofisticar su oferta. Esto revela una fruticultura que ha incorporado tecnología para mantenerse competitiva, prospectando y desarrollando mercados de mayor valor o de nichos.

Entre los objetivos del Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable se encuentran:

- Aumentar el valor de las exportaciones regionales de paltas, uva de mesa, cítricos y nueces, en 36% a 10 años. Esto significa pasar de US \$735 MM en 2016 a US \$1.000 MM en 2026.
- Aumentar en un 30% la exportación de fruta producida de acuerdo a protocolo de fruticultura sustentable de MINAGRI. Tomando en consideración que el número de fruta producida bajo este protocolo hoy es igual a cero, el logro es apuntar a un 30% en el 2026)
- Aumentar la participación de pequeños productores en la cadena exportadora, logrando un 50% en 2026, en donde la base actual corresponde a 23%.

### **Antecedentes de Capital Social y Mapeo de Actores**

En la etapa de Diagnóstico del Programa Estratégico se identificó que en el territorio frutícola de la Región de Valparaíso existe un número importante de instituciones y organizaciones que reúne a los productores, trabajadores, usuarios del agua, exportadoras y agroindustria, academia y la institucionalidad pública. Asimismo, se observa que existe cierta relación entre ellos de diferente magnitud e importancia.

De las organizaciones identificadas, aquellas que mantienen más relaciones, ya sea con entidades públicas o privadas, son las Asociaciones Provinciales de Productores, al contrario de las organizaciones de trabajadores y de pequeños productores, que son organizaciones relativamente más desconectadas. En el ámbito público, el Ministerio de Agricultura y sus diferentes servicios se conectan con una mayor cantidad de actores. Adicionalmente, se debe destacar que existe una importante cantidad de conexiones de las exportadoras y la agroindustria.

Sin embargo, estas redes y relaciones no constituyen en la práctica capital social, entendido este como formas de colaboración entre actores que permite tener



objetivos comunes, emprender trabajo conjunto y obtener valor agregado individual y colectivo producto de esta colaboración.

Según la literatura existirían tres elementos que determinarían la existencia de capital social: confianza mutua, normas efectivas y redes sociales. El diagnóstico realizado permite identificar que estos tres elementos están presentes, pero en forma muy primaria y que la construcción de capital social constituye un elemento central para alcanzar los objetivos de una fruticultura sustentable para la Región de Valparaíso. Así, los aspectos relevantes a abordar en la construcción de Capital Social son:

- **Construcción de confianzas:** Se requiere que el proyecto de fruticultura sustentable sea compartido por todos los actores y vean en él un aporte para sus propios intereses. Esto implica un trabajo de fortalecimiento tanto a nivel directivo del Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable, como de las organizaciones e instituciones que lo conforman.
- **Normas efectivas:** Clarificar las reglas y que éstas sean respetadas es un aspecto esencial. Por ejemplo, el compromiso de las instituciones públicas debiera estar regulado por un control social que verifique y exija que este se cumpla.
- **Redes sociales:** Se requiere fortalecer las redes, densificarlas para mejorar la colaboración y la comunicación e incorporar a los pequeños productores a las propuestas que se planteen en el Programa Estratégico para el desarrollo frutícola regional.

A continuación, se presenta una breve descripción de las brechas identificadas en la etapa de Diagnóstico del Programa Estratégico.

### **1. Falta fortalecer a las organizaciones asociadas al rubro frutícola.**

En términos de asociatividad, destaca el número y variedad de organizaciones formales presentes en el territorio, además de la existencia de ciertos liderazgos reconocidos entre los productores y otros actores.

En las asociaciones provinciales de productores, a pesar de contar con un importante número de miembros, éstos en general no participan activamente de iniciativas comunes. Se requiere revitalizar estas organizaciones, indispensables para construir representatividad frente a la sociedad, los organismos públicos y las empresas nacionales e internacionales con las cuales deben interactuar. En relación a las organizaciones de usuarios del agua de segundo y tercer nivel, es decir, asociaciones de canalistas y comunidades de agua, respectivamente, se



manifiesta la necesidad de su fortalecimiento para una mejor gestión, potenciando su eficiencia y transparencia. Los casos más críticos son los de La Ligua y Petorca, que, si bien cuentan con organizaciones de regantes, éstas en la práctica no funcionan.

Por otra parte, los pequeños productores desarrollan muy limitadas acciones en común y no están integrados a los organismos de representación de los fruticultores (no forman parte de las asociaciones provinciales), siendo un desafío la inclusión de la pequeña agricultura a las propuestas que se planteen para el desarrollo frutícola regional.

## **2. Inexistencia de una estructura que reúna las diferentes Juntas de Vigilancia del Río Aconcagua.**

Numerosos actores plantearon la importancia de gestionar el recurso hídrico con visión de cuenca. Las Juntas de Vigilancia del río Aconcagua funcionan en ciertas materias adecuadamente, en opinión de la Dirección General de Aguas y de sus propios directivos. Se ha llegado a grandes acuerdos para el uso racional de los escasos recursos hídricos de la cuenca, destacándose el “Acuerdo de Redistribución de Aguas y Medidas por Declaración de Zona de Escasez Hídrica en la Cuenca del Río Aconcagua”, firmado el 4 de noviembre de 2014. A pesar de lo anterior, las Juntas de Vigilancia no comparten instancias de comunicación, existiendo conflictos latentes que no les permiten actuar de forma conjunta en torno a las obras del Plan Aconcagua presentado por el MOP en 2015. Si no existe consenso de los regantes, de acuerdo a la legislación vigente, todas las obras propuestas y las por proponer no tendrán posibilidades de materializarse.

## **3. Inexistencia de una instancia representativa de los actores de la fruticultura regional.**

Es evidente la ausencia de una entidad aglutinadora de las diferentes organizaciones de la fruticultura a nivel regional. La dispersión y desarticulación en el quehacer, impide a la actividad frutícola regional hacer planteamientos representativos. Es fundamental para la marcha del Programa Estratégico Regional “Fruticultura Sustentable” tener una vocería reconocida como la interlocutora, en nombre de la fruticultura de Valparaíso.

## **4. Falta consolidar un modelo de gobernabilidad participativa para el Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable.**

La construcción de un modelo de gobernabilidad participativa, deberá ser abordada mediante un proceso de valoración de los esfuerzos asociativos para resolver las brechas identificadas y transformarlas en acciones positivas asumidas como compromisos conjuntos. Esta etapa previa de formación tendrá que arribar a una

Proyecto apoyado por





visión compartida del Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable. El Programa requiere a continuación crear un modelo de gobernanza mediante una estructura funcional y participativa de coordinación, seguimiento y con capacidad propositiva. Ella debe incorporar los distintos actores identificados, en una instancia de representación reconocida.

Esta entidad requiere de un modelo de funcionamiento ágil y autónomo, que incluya la participación de públicos y privados, con adhesión voluntaria a las diferentes instancias de actividad que se determinen.

Mas antecedentes del Programa Estratégico en [www.fruticulturasustentable.cl](http://www.fruticulturasustentable.cl)

## ARTÍCULO 2º: OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

### Objetivo General.

Profundizar el Mapa de Actores de la industria frutícola a nivel comunal y potenciar las relaciones de los actores claves y activos sectoriales, con la finalidad de proponer un tipo de organización que coordine y articule al sector productivo frutícola de la región. Además, establecer la institucionalidad jurídica adecuada para la Gobernanza del Programa Estratégico Fruticultura Sustentable de la Región de Valparaíso.

### Objetivos Específicos.

1. Profundizar el actual mapa de actores de la industria frutícola regional, identificando y caracterizando a nivel comunal los actores y activos sectoriales relevantes de la fruticultura regional de exportación, considerando como insumo los parámetros de información del Directorio de Productores del Catastro Frutícola de la Región de Valparaíso elaborado por el Centro de Información de Recursos Naturales (Ciren).
2. Potenciar las relaciones existentes entre estos actores y su compromiso con el Programa Estratégico, mediante realización de talleres de Team Building<sup>1</sup> con productores, comités de frutas, academia e investigación y organismos públicos.
3. Proponer un tipo de organización que coordine y articule al sector productivo frutícola de la región, que permita mejorar la capacidad organizacional de las

---

<sup>1</sup> Entendido como el conjunto de actividades o ejercicios diseñados con el objeto de fomentar el trabajo en equipo y la cohesión de sus miembros, incrementar el sentimiento de pertenencia y solucionar problemas dentro de una organización o institución.



asociaciones existentes y/o la creación de una organización representativa regional.

4. Generar la institucionalidad jurídica y estatutos de funcionamiento para la Gobernanza del Programa Estratégico Fruticultura Sustentable de la Región de Valparaíso.

### **ARTÍCULO 3º: EQUIPO DE TABAJO.**

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.

### **ARTÍCULO 4º: RESULTADOS ESPERADOS.**

1. Mapa de actores clave de la industria frutícola a nivel comunal, con análisis de sus realidades y necesidades.
2. Análisis de redes entre los actores clave de la industria frutícola de la Región de Valparaíso.
3. Realización de 18 talleres de Team Building con las organizaciones gremiales de agricultores provinciales, los Comités de Frutas (Paltas, Nueces, Cítricos, Uva de Mesa), el sector Académico y de Investigación y con los Organismos del Sector Público.
4. Plan de acción para conformar organización regional representativa que coordine y articule los actores productivos claves del sector frutícola exportador de la Región de Valparaíso.
5. Estatutos legales para el funcionamiento de la Gobernanza del Programa Estratégico como persona jurídica.

Para cada hito de cumplimiento, se debe entregar informe de gestión que contenga como mínimo:

1. Objetivos.
2. Actividades realizadas.
3. Resultados obtenidos.
4. Conclusiones y propuestas de mejora.

### **ARTÍCULO 5º: CONTENIDO MÍNIMO DE LA OFERTA TÉCNICA**

La oferta técnica debe incluir al menos:





- ✓ Propuesta metodológica detallada que se utilizará para el logro de cada uno de los objetivos de la consultoría. Se debe dar a conocer 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:
  - Organigrama: Estructura según ordenamiento del equipo de trabajo y asignación de las actividades que compromete realizar. Se debe señalar nombre de profesional, nivel académico, experiencia profesional en roles en proyectos similares y la cantidad de horas dedicadas al proyecto.
  - Carta Gantt.
- ✓ Curriculum de empresa postulante.
- ✓ Curriculum actualizado de cada profesional que integre el equipo de trabajo.
- ✓ Descripción de los entregables, señalando plazo aproximado de entrega.

Se deben considerar reuniones periódicas para revisar avances y resolver problemáticas en el desarrollo de la consultoría.

## **ARTÍCULO 6°: PLAZO DE EJECUCIÓN**

El plazo de ejecución de esta consultoría deberá ser propuesto por el oferente, teniendo presente que el plazo final no podrá exceder del 17 de enero de 2018.

## **ARTÍCULO 7°: FORMA DE PAGO**

Para la ejecución de esta consultoría se considera un presupuesto máximo de \$23.000.000 (impuestos incluidos). La forma de pago será de acuerdo al siguiente detalle:

1. \$6.000.000 contra aprobación de Informe de Resultado Esperado n° 1.
2. \$3.000.000 contra aprobación de Informe de Resultado Esperado n° 2.
3. \$9.000.000 contra aprobación de Informe de Resultado Esperado n° 3.
4. \$3.000.000 contra aprobación de Informe de Resultado Esperado n° 4.
5. \$2.000.000 contra aprobación de Informe de Resultado Esperado n° 5.

Cada facturación estará condicionada a la aprobación del informe de gestión de cada hito de cumplimiento. Para el caso del punto 3, se podrán acordar pagos parciales según avance. Dicho presupuesto considera la ejecución en su totalidad



de las actividades involucradas en la consultoría y contenido de la propuesta que realice el oferente.

## ARTÍCULO 8º: EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación y sus ponderaciones se indican en el cuadro siguiente:

Criterios de Evaluación	Ponderación %
<b>1. Experiencia en Mapeo de Actores y Análisis de Redes</b>	15
Se evaluará la experiencia de la empresa en gestión de proyectos, el nivel y calidad de su equipo de trabajo y las competencias de su capital humano	
<b>2. Experiencia en talleres de Team Building y/o Coaching Organizacional</b>	15
Se evaluará la experiencia de la empresa en gestión de proyectos, el nivel y calidad de su equipo de trabajo y las competencias de su capital humano	
<b>3. Metodología de Consultoría</b>	25
Se evaluará la coherencia de la propuesta, la fortaleza de la metodología de trabajo, solidez de los aspectos técnicos, y los plazos de ejecución.	
<b>4.- Impactos y Resultados esperados</b>	20
Se evaluará el impacto potencial del estudio, para lo cual se deberá presentar indicadores y fechas de cumplimiento de hitos que permitan verificar el cumplimiento de los resultados esperados.	
<b>5. Conocimiento de la región y de la Industria Frutícola.</b>	20
Se evaluará experiencia en el rubro y en proyectos regionales.	
<b>6.- Propuesta económica</b>	5
Se evaluará la coherencia del presupuesto con la propuesta presentada.	