



BASES TÉCNICAS DE CONSULTORÍA

LICITACION CONSULTORIA ELABORACION DE HOJA DE RUTA PARA EL PROYECTO “DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA INDUSTRIA HORTICOLA DE LA REGION METROPOLITANA, ADAPTACION Y MITIGACION DE LOS EFECTOS DEL CAMBIO CLIMATICO”, CODIGO: 24PER-279476.

Contenidos:

- I. Antecedentes generales (p.2)
- II. Objetivos y alcance (p.7)
- III. Metodologías (p.9)
- IV. Etapas de la consultoría (p.11)
- V. Productos esperados (p.12)
- VI. Equipo de trabajo (p.14)
- VII. Otros (p.16)
- VIII. Anexo - marco teórico (p.17)

I. ANTECEDENTES GENERALES

Con el propósito de fortalecer el desarrollo sostenible y competitivo del sector hortícola en la Región Metropolitana, la Gerencia de Desarrollo Territorial de CORFO convoca a un estudio especializado para el diseño participativo de una Hoja de Ruta estratégica en el marco del Programa Transforma Regional (PER) Hortícola RM. Esta iniciativa busca articular a actores públicos, privados, académicos y del mundo productivo en torno a una visión común, con foco en la incorporación de tecnologías sostenibles, el mejoramiento de la inocuidad alimentaria y la adaptación del sector frente al cambio climático. El estudio deberá considerar un diagnóstico profundo de brechas productivas, tecnológicas, comerciales, asociativas y regulatorias que limitan el crecimiento del sector, así como la identificación de iniciativas clave para posicionar al rubro hortícola como una plataforma habilitante con potencial de mercado global. La Hoja de Ruta resultante deberá establecer una cartera priorizada de acciones de corto, mediano y largo plazo, alineadas con tendencias internacionales, políticas públicas vigentes y oportunidades territoriales detectadas en las provincias que integran el programa

El presente estudio está bajo la supervisión y acompañamiento de Codesser, quien es el Ejecutor definido por CORFO para el Programa Transforma Regional Hortícola RM. Será establecido un Comité de seguimiento quién será responsable de coordinar y facilitar la implementación del estudio, asegurando la articulación efectiva con los actores relevantes del ecosistema hortícola regional, el cumplimiento de los lineamientos metodológicos establecidos por la Gerencia de Desarrollo Territorial de CORFO, y la adecuada gestión de los recursos comprometidos. Asimismo, el Ejecutor tendrá un rol clave en la validación técnica del proceso, en el seguimiento del cronograma de trabajo y en la generación de condiciones habilitantes para la conformación de la gobernanza y del equipo gestor del programa, quienes participarán de manera activa en el desarrollo de la consultoría.

PER Hortícola RM

El Programa Transforma Regional (PER) Hortícola de la Región Metropolitana nace como una iniciativa de CORFO en el marco del instrumento Transforma, con el objetivo de impulsar la transformación productiva del sector hortícola regional. Este sector representa el 33% de la superficie cultivada hortícola del país y concentra cerca del 30% de las exportaciones hortícolas nacionales, con una alta concentración de producción y consumo en la propia región. A pesar de su potencial, el sector enfrenta importantes brechas productivas, tecnológicas, comerciales y de asociatividad, así como bajos niveles de formalidad e inocuidad.

La Región Metropolitana, con condiciones logísticas privilegiadas y acceso a los principales centros de consumo y exportación del país, posee ventajas comparativas que pueden ser apalancadas para posicionar la horticultura como una industria sustentable, resiliente y competitiva a nivel nacional e internacional.

PER Hortícola RM busca promover la sostenibilidad y sofisticación del sector hortícola regional mediante:

- La adopción de tecnologías de mitigación y adaptación al cambio climático.

- La mejora de la infraestructura habilitante y la trazabilidad.
- El fortalecimiento de la articulación entre actores productivos, académicos y públicos.
- La generación de condiciones para el desarrollo de mercados y la certificación de calidad e inocuidad.

A partir del diagnóstico inicial, podemos concluir que existe en términos de Productividad: baja tecnología, escasa infraestructura de riego y almacenamiento, uso intensivo de agroquímicos. En temas de comercialización s: poca diversificación de mercados, baja formalización y trazabilidad. Respecto de la asociatividad: limitada capacidad de cooperación entre productores. Y en materia de Inocuidad y regulación: bajo cumplimiento de normativas y escasa certificación.

PER Hortícola RM diseñará su Hoja de Ruta de manera participativa y considerando la diversidad de actores clave en el sector. Esta herramienta identificará las iniciativas prioritarias para superar las brechas detectadas y aprovechar oportunidades emergentes, con horizontes de corto, mediano y largo plazo. La hoja de ruta incluirá una Agenda de Acción Inmediata para intervenciones rápidas de alto impacto.

La Hoja de Ruta constituye el instrumento central del PER Hortícola RM, ya que incorpora la visión compartida de largo plazo para el desarrollo del sector hortícola regional. No solo orienta la ejecución técnica de las acciones y proyectos futuros, sino que actúa como marco de referencia estratégico para todos los actores involucrados. A partir de ella se alinean decisiones de inversión, programas de fortalecimiento productivo, gestión del conocimiento, formación de capital humano y articulación institucional. Además, se puede diseñar una propuesta de seguimiento y monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos y un ajuste continuo frente a los desafíos del entorno.

El sector hortícola se encuentra en un momento estratégico, dada la creciente demanda global por alimentos saludables, trazables y producidos de manera sostenible. El PER Hortícola RM permitirá posicionar a la región como referente nacional en horticultura de alto valor, incorporando innovación, calidad y articulación territorial en su modelo de desarrollo.

De la consultoría

La empresa consultora que se adjudique el presente estudio asumirá la responsabilidad estratégica y de visibilidad pública. Se espera que cuente con un equipo profesional interdisciplinario de alto nivel, con competencias demostrables en formulación de estrategias territoriales y sectoriales, planificación participativa y de análisis prospectivo. Será indispensable que el equipo posea experiencia comprobada en el diseño de hojas de ruta o instrumentos análogos, así como acceso a información nacional e internacional actualizada, incluyendo referentes sectoriales, tecnológicos y de política pública en horticultura, sostenibilidad, innovación agroalimentaria y transformación productiva. La entidad adjudicataria deberá comprometerse con una ejecución rigurosa y ética, entendiendo que esta hoja de ruta orientará la asignación de cuantiosos recursos públicos y privados, y que su calidad técnica y validez estratégica incidirán directamente en la viabilidad futura del PER Hortícola RM.

Además de lo anterior, se requerirá una capacidad metodológica sólida para diseñar y facilitar procesos participativos efectivos, garantizando que todos los actores clave (productores,

gremios, servicios públicos, municipios, centros de investigación, academia, etc.) se sientan escuchados, representados y movilizados. Esto implica habilidades en facilitación territorial, diseño de talleres colaborativos, síntesis de aportes diversos y traducción de visiones múltiples en una estrategia cohesionada. Será especialmente valorada la experiencia de la consultora en dinámicas de gobernanza público-privada, co-construcción de agendas y manejo de contextos heterogéneos o asimétricos. Conforme a los lineamientos metodológicos de CORFO y del instrumento Transforma, se espera que la empresa garantice un proceso técnicamente robusto, metodológicamente inclusivo y estratégicamente transformador, asegurando que la hoja de ruta final sea reconocida como legítima, pertinente y movilizadora por todos los actores del ecosistema hortícola de la Región Metropolitana.

De la producción hortícola de la RM

La producción de hortalizas constituye uno de los pilares fundamentales de la actividad agrícola en la Región Metropolitana (RM), tanto por su extensión territorial como por su importancia en términos económicos, sociales y alimentarios. Esta actividad integra una amplia variedad de especies cultivadas bajo diversos sistemas de producción, abarcando desde pequeñas explotaciones familiares orientadas al autoconsumo hasta emprendimientos empresariales altamente tecnificados con destino a mercados nacionales e internacionales. Su desarrollo responde, además, a la ubicación estratégica de la región, que concentra gran parte del consumo del país y posee acceso directo a la principal red logística de distribución alimentaria.

Según los datos oficiales del Censo Agropecuario y Forestal 2021 (CAF 2021), la superficie hortícola censada en la RM asciende a 13.526 hectáreas, lo que representa un tercio de la superficie hortícola nacional. Esta cifra reafirma el peso estructural del rubro en el contexto regional, consolidándose como una actividad agrícola intensiva en mano de obra, altamente vinculada al consumo metropolitano y con capacidad de dinamizar cadenas de valor extendidas que involucran transporte, almacenamiento, procesamiento, comercialización y servicios.

Dentro de esta superficie, predomina ampliamente la producción al aire libre, con 13.356 hectáreas, frente a una superficie significativamente menor bajo cubierta o invernadero, que alcanza sólo 150 hectáreas. Este patrón refleja una horticultura regional tradicionalmente basada en prácticas convencionales a campo abierto, aunque con incipientes desarrollos en agricultura protegida que buscan responder a demandas de mayor control ambiental, eficiencia hídrica, productividad y calidad.

Distribución territorial de la producción hortícola

La superficie hortícola en la RM no se distribuye de manera homogénea, sino que se concentra fuertemente en determinadas comunas con tradición agrícola y acceso a recursos productivos. Melipilla lidera el ranking regional con 2.611 hectáreas, seguida por Lampa (1.488 ha), Curacaví (1.293 ha), El Monte (1.169 ha) y Paine (917 ha). Estas comunas conforman un eje productivo estratégico, al que se suman otras como María Pinto, Colina, Maipú, Padre Hurtado, Talagante, Buin y Tiltil, que completan el mapa de alta concentración hortícola de la región.

Estas zonas presentan características comunes que explican su especialización: disponibilidad de suelos fértiles, infraestructura de riego, cercanía a los mercados mayoristas y una histórica

vocación productiva. No obstante, también enfrentan presiones crecientes por el avance urbano, la competencia por el uso del suelo, las restricciones hídricas y la fragmentación predial, lo que plantea la necesidad urgente de implementar políticas de ordenamiento territorial, reconversión tecnológica y fortalecimiento de capacidades productivas.

Composición por especies cultivadas y sistemas de producción predominantes

La horticultura regional presenta una marcada especialización en un conjunto reducido de especies que concentran gran parte de la superficie cultivada. Entre ellas destacan:

- Cebolla: 3.728 ha, principal cultivo hortícola regional, de alta demanda y apto para guarda y exportación.
- Zapallo: 2.648 ha, cultivo de alta rusticidad y buena adaptación a sistemas convencionales.
- Choclo: 2.178 ha, destinado principalmente a consumo fresco y agroindustria.
- Brócoli: 2.039 ha, con creciente demanda nacional e internacional.
- Lechuga: 1.691 ha, producto de alta rotación y consumo masivo.

Esta canasta se complementa con otras especies como tomate, coliflor, ajo, betarraga, zanahoria y haba, lo que permite una diversificación productiva que cubre el abastecimiento durante todo el año. La coexistencia de hortalizas de guarda, de alta rotación y estacionales genera una dinámica productiva continua, con ciclos adaptados a las condiciones climáticas y de mercado.

En contraposición, la agricultura bajo cubierta se orienta a cultivos específicos de alto valor como:

- Lechuga (75 ha)
- Tomate (66 ha)
- Sandía (49 ha)
- Zapallo (21 ha)
- Melón (13 ha)

Estas superficies aún reducidas reflejan un uso estratégico y selectivo de la agricultura protegida, asociada a productores con mayor capacidad de inversión, búsqueda de mejores precios y adaptación a condiciones agroclimáticas adversas.

Comercialización y canales de destino

Uno de los elementos más distintivos del sistema hortícola de la RM es su inserción en un esquema de comercialización altamente centralizado, donde los supermercados y mercados mayoristas juegan un rol dominante. Destaca el *Mercado Lo Valledor*, ubicado en la comuna de Pedro Aguirre Cerda, como el principal nodo hortícola del país, concentrando el 43,9% del volumen nacional de hortalizas transadas.

A nivel específico, Lo Valledor moviliza:

- 50,3% del total de cebolla
- 53,9% del choclo
- 52,1% de lechuga
- 35,2% de tomate
- 59,0% de zanahoria

Esta concentración otorga eficiencia en la distribución y capacidad logística, pero también implica dependencia de un canal comercial poco transparente, con riesgos de vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios, cuellos logísticos y condiciones de entrada poco favorables para pequeños productores. Por tanto, uno de los desafíos clave del sector es avanzar hacia una diversificación de mercados, incorporación de canales cortos de comercialización, desarrollo de circuitos agroecológicos y mayor articulación con la agroindustria y exportación.

Diagnóstico estratégico y proyección del sector

La caracterización productiva, territorial y comercial de la horticultura de la Región Metropolitana permite delinear un diagnóstico robusto, que sirve de base para el diseño de políticas de apoyo sectorial. Entre los principales elementos estratégicos se identifican:

- Un sector con escala y peso estructural, pero expuesto a vulnerabilidades por concentración territorial y comercial.
- Un patrón de producción centrado en cultivos tradicionales y sistemas a campo abierto, que requiere modernización tecnológica.
- Limitada incorporación de valor agregado, certificaciones y trazabilidad, lo que reduce las oportunidades de diferenciación y posicionamiento.
- Necesidad de fortalecer la gestión de recursos hídricos, adaptación al cambio climático y transición hacia sistemas sostenibles.

En este contexto, la elaboración de una Hoja de Ruta para el PER Hortícola RM se convierte en una herramienta clave para guiar la transformación del sector. Esta debe incorporar una visión compartida de largo plazo, construida sobre información técnica actualizada y procesos participativos inclusivos. La hoja de ruta debe orientar el despliegue de políticas públicas, priorizar inversiones, promover la colaboración entre actores y generar condiciones habilitantes para que el sector evolucione hacia un modelo más resiliente, innovador y competitivo, en sintonía con las exigencias de los mercados y los desafíos socioambientales del siglo XXI.

II. OBJETIVOS

2.1 General

Diseñar, mediante una consultoría especializada y un proceso participativo, una Hoja de Ruta estratégica que permita resolver brechas y fallas de coordinación entre actores públicos y privados, implementando iniciativas orientadas a mejorar la competitividad, sostenibilidad y sofisticación productiva del sector hortícola regional, contribuyendo a un entorno más favorable para la productividad, la innovación y el emprendimiento..

2.2 Objetivos Específicos

1) Diagnóstico de brechas y oportunidades del ecosistema hortícola regional:

Diagnosticar la realidad técnico-productivo, territorial e institucional del sector hortícola de la Región Metropolitana, incorporando un análisis de identificación de brechas productivas, tecnológicas, etc. que impidan la mejora en la competitividad del sector, como asimismo oportunidades y fortalezas del sector. Este diagnóstico deberá considerar comparaciones con referentes nacionales e internacionales (benchmarking) de regiones o países líderes en horticultura, e incluir una caracterización territorial con identificación y validación de actores clave, estableciendo una línea base verificable del ecosistema y una priorización de temas según su impacto en la competitividad del sector.

2) Diseñar visión y estrategia de largo plazo para el PER Hortícola RM:

Formular una estrategia integral de transformación productiva para el sector hortícola regional, construida a partir de una visión compartida de futuro, validada con los principales actores públicos, privados, académicos y sociales. La estrategia deberá incluir los ejes estratégicos que orienten la acción del PER Hortícola RM, definir los objetivos de largo plazo y detallar los mecanismos de coordinación institucional, apalancamiento de recursos y alineación con marcos conceptuales vigentes y políticas nacionales de desarrollo productivo. Se deberá proponer un modelo de gobernanza, coordinación y seguimiento sectorial y territorial, robusto, participativo y sostenible, que garantice la implementación efectiva y la legitimidad del proceso.

3) Elaborar hoja de ruta del PER Hortícola RM y priorización de iniciativas:

Elaborar la Hoja de Ruta del PER Hortícola RM, estructurada en acciones de corto, mediano y largo plazo, organizadas por ejes estratégicos y orientadas a resolver las brechas priorizadas. El plan deberá incluir una Agenda de Acción Inmediata además de una cartera priorizada de proyectos, para ser implementada a través de instrumentos públicos y/o privados, con estimaciones iniciales de impacto, actores responsables y

requerimientos de articulación. La Hoja de Ruta debe ser sometida a escrutinio y validación por parte de actores relevantes.

2.3 Alcance

Alcance Territorial

La consultoría se desarrollará en la Región Metropolitana de Santiago, abarcando tanto sus áreas rurales como periurbanas con vocación hortícola. El análisis y las propuestas deberán considerar la diversidad territorial interna de la región, incluyendo comunas con alta concentración productiva como Melipilla, Lampa, Curacaví, El Monte, Paine, María Pinto, Colina, Maipú, Talagante, Buin y Tiltil, entre otras. Se espera una caracterización territorial precisa que identifique capacidades, brechas y actores por sub-territorios, reconociendo las particularidades y potencialidades locales dentro del marco regional.

Alcance Sectorial

El enfoque sectorial se centrará exclusivamente en el rubro de la producción de hortalizas, considerando toda su cadena de valor: desde la producción primaria en campo abierto y bajo cubierta, hasta los procesos de comercialización, agroindustria, distribución y logística. Se deberán incluir aspectos relacionados con innovación, tecnología, sustentabilidad, encadenamientos productivos, capital humano, infraestructura crítica, asociatividad, gestión hídrica, desarrollo de mercados y modelos de negocio. Se excluyen expresamente otros subsectores agrícolas o agroalimentarios no hortícolas.

Alcance Temporal

La estrategia formulada deberá tener un horizonte de planificación de diez años, desde el momento de entrada en vigor de la hoja de ruta. La Hoja de Ruta deberá incluir acciones diferenciadas en corto plazo (1-3 años), mediano plazo (4-6 años) y largo plazo (7-10 años), con hitos, metas, responsables y mecanismos de seguimiento. Este horizonte permite proyectar transformaciones estructurales en el sector, incluyendo cambios tecnológicos, fortalecimiento de capacidades institucionales y consolidación de una gobernanza territorial para el PER.

III. METODOLOGÍAS

La empresa consultora adjudicataria deberá proponer una metodología de trabajo rigurosa, participativa y orientada a resultados, que asegure la generación de información pertinente, la construcción colectiva de la estrategia y la formulación técnica de la Hoja de Ruta del PER Hortícola RM. Esta metodología deberá contemplar, como mínimo, el uso de las siguientes herramientas y enfoques:

Benchmarking nacional e internacional:

Se deberá incorporar un análisis comparativo con referentes nacionales e internacionales de desarrollo hortícola, especialmente aquellos casos que presenten similitudes en escala, condiciones agroclimáticas, cadenas de valor u organización territorial. Este benchmarking permitirá identificar buenas prácticas, modelos de gobernanza, soluciones tecnológicas y estrategias exitosas, sirviendo como insumo clave para el diagnóstico, la priorización de brechas y el diseño estratégico. Vigilancia tecnológica: breve estudio de patentes y proyectos de I+D en países como EEUU o la UE.

Uso de estadísticas nacionales e internacionales actualizadas:

La consultoría deberá sustentar sus análisis en fuentes estadísticas confiables y actualizadas, tales como el Censo Agropecuario y Forestal, bases de datos de ODEPA, INE, FAO, CEPAL, Banco Mundial, Eurostat u otras pertinentes. Se espera un tratamiento cuantitativo robusto que permita establecer indicadores que permitan monitorear el avance del programa en función del cierre de brechas, establecer líneas base y comparar escenarios de desarrollo.

Participación de los actores relevantes:

El proceso de elaboración de la Hoja de Ruta debe ser construido de forma participativa, involucrando de manera significativa a los distintos actores del ecosistema hortícola: productores, asociaciones gremiales, municipios, centros de investigación, instituciones públicas, empresas proveedoras, comercializadores, entre otros. Se deberán implementar instrumentos de participación como entrevistas, encuestas, grupos focales, talleres territoriales y sectoriales, promoviendo la representación territorial y la diversidad de visiones. La metodología deberá contemplar mecanismos claros de convocatoria, sistematización de insumos y retroalimentación.

Participación del Comité Ejecutivo (Secretaría Técnica):

El Comité de seguimiento constituido por los actores claves del PER Hortícola RM deberá ser parte central del proceso metodológico. La empresa deberá presentar su plan de trabajo al Comité de seguimiento, validarlo, recoger observaciones, y rendir cuentas periódicamente de los avances y resultados, asegurando alineación y coherencia en la construcción de la estrategia. El Comité actuará como órgano consultivo, participativo y de validación.

Reportes de avance quincenales:

La empresa deberá entregar informes de avance cada dos semanas, en los que se presenten los hitos cumplidos, avances metodológicos, resultados preliminares,

actividades ejecutadas y próximas acciones. Estos reportes permitirán monitorear el cumplimiento del cronograma, identificar desviaciones y adoptar medidas correctivas en tiempo oportuno.

Uso de fuentes oficiales y entregables verificables:

Todos los insumos utilizados deberán provenir de fuentes oficiales o académicas debidamente referenciadas. La empresa deberá garantizar la trazabilidad de los datos utilizados, resguardando su validez y pertinencia. Como parte del cierre de la consultoría, se deberá hacer entrega formal de todas las bases de datos generadas, codificadas y documentadas, que sirvan como soporte técnico del diagnóstico y línea base del sector.

Instrumentos de levantamiento de información primaria:

La empresa podrá utilizar un conjunto de herramientas cualitativas y cuantitativas para el levantamiento de información, tales como encuestas, entrevistas a actores clave, grupos focales, talleres participativos, consultas a expertos, cuestionarios estructurados, entre otros. La propuesta metodológica deberá justificar el uso de cada uno de estos instrumentos, incluyendo su diseño, cobertura, marco muestral, criterios de validación y mecanismos de análisis.

Teoría del Cambio:

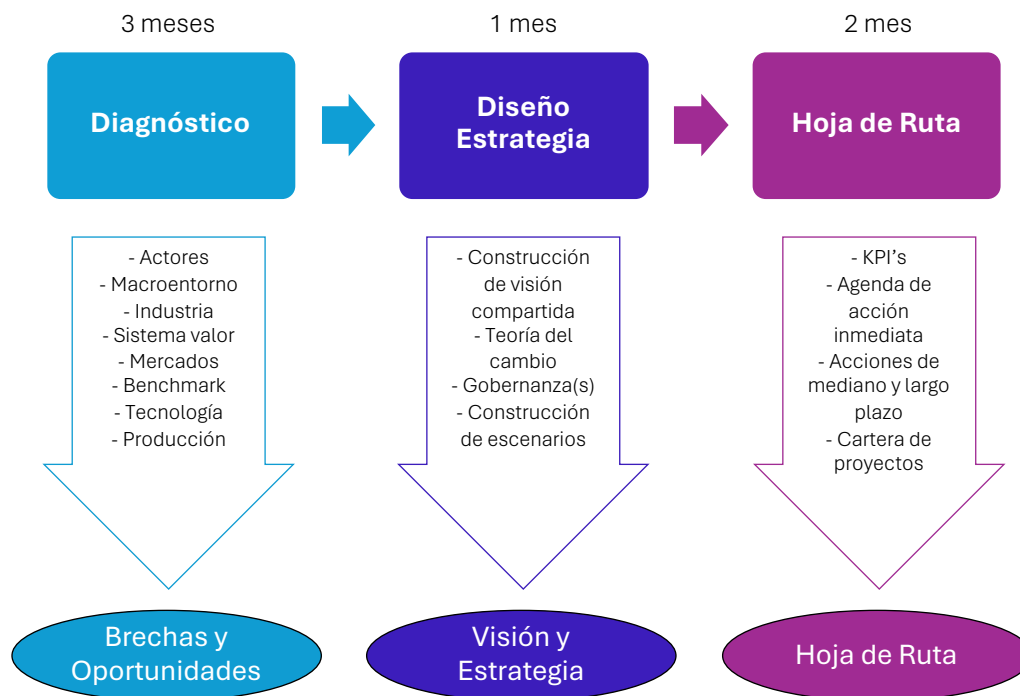
La consultora deberá aplicar un enfoque de Teoría del Cambio como herramienta estructural para el diseño estratégico del PER. Este enfoque permitirá vincular la visión de largo plazo con las condiciones habilitantes, los resultados intermedios, las actividades críticas y los indicadores de avance, asegurando coherencia interna y lógica de intervención. Esta metodología es particularmente útil para alinear a los actores en torno a una estrategia común, evidenciar los supuestos de transformación y construir una hoja de ruta evaluable y orientada a resultados.

Prospectiva territorial y escenarios de futuro:

Como complemento a la estrategia, la consultora deberá implementar una metodología de prospectiva territorial que permita construir escenarios de desarrollo hortícola a 10 años. Este proceso deberá contemplar talleres con expertos y actores del ecosistema para explorar tendencias tecnológicas, climáticas, regulatorias, de consumo y de mercado que puedan afectar el desempeño del sector. La generación de estos escenarios contribuirá a enriquecer la visión compartida y fortalecer la resiliencia de la hoja de ruta ante contextos inciertos y cambiantes.

IV. ETAPAS DE LA CONSULTORÍA

La ejecución de la consultoría plantea el siguiente plan de trabajo básico, al cual es posible agregar elementos que lo complementen o mejoren (acciones de creación de valor) por parte de los oferentes. Al menos se estima que la consultoría deberá considerar los siguientes elementos:



1. En la etapa de Diagnóstico, deberá realizarse un taller que valide los resultados de esta etapa (brechas de competitividad), cuidando que no queden elementos sin evaluar que sean relevantes para la construcción de la línea base. Con los resultados del diagnóstico y del taller se deberá formular el Informe 1 con la línea base completa.
2. Durante la etapa de Diseño Estrategia deberá realizarse de manera obligatoria un segundo taller que busque la generación de una visión compartida para cada sector. Esta etapa también termina con la entrega del Informe 2 con la visión y estrategia del PER.
3. Durante la etapa de Hoja de Ruta, también se requiere al menos un taller que valide la estrategia, los indicadores y el plan de acción de corto, mediano y largo plazo del PER. Esta etapa se debe reportar en el Informe 3 con la hoja de ruta completa y validada.

Luego de ser aceptadas cada una de las entregas parciales, se deberá entregar un Informe Final a los 180 días corridos desde la fecha de firma del contrato entre la Consultora y el Ejecutor Codesser, considerando al menos los siguientes elementos digitales: Documento con el Informe completo (Word y PDF), Resumen ejecutivo (Word y PDF), Infografía con la línea base hortícola (PDF), Presentación con los resultados de la consultoría (PowerPoint o similar) y todas las bases de datos generadas durante los meses de trabajo (en formato planilla de cálculo).

V. PRODUCTOS ESPERADOS

La consultora deberá entregar productos estructurados conforme a los objetivos específicos establecidos en las bases. Para la consultoría se esperan los siguientes entregables:

5.1 Diagnóstico y caracterización de brechas y oportunidades (3 meses)

a) Entrega al mes 1 del estudio

- Mapa de actores del ecosistema hortícola RM. Base de datos, identificación y clasificación de actores públicos, privados, académicos y gremiales. Análisis de roles, niveles de influencia y relaciones de coordinación. Listado de iniciativas / proyectos / investigaciones desarrolladas en los últimos 10 años.

b) Entrega al mes 2 del estudio

- Caracterización del mercado nacional, incluyendo volúmenes producidos y comercializados, estacionalidades, canales, precios y consumo.
- Análisis de la Industria Hortícola, incluyendo estructura, dinámicas competitivas, barreras de entrada, actores clave y perspectivas sectoriales. Análisis de cadenas comerciales y márgenes de comercialización, con enfoque en eficiencia de mercados, costos de transacción y distribución del valor
- Informe de Análisis PESTLE, que identifique los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que inciden en el sector hortícola de la Región Metropolitana. Síntesis de tendencias de demanda y oferta hortícola, considerando factores demográficos, nutricionales, tecnológicos y climáticos.

c) Entrega al mes 3 del estudio

- Informe de benchmarking nacional e internacional, con selección y estudio de casos destacados de desarrollo hortícola en otros territorios.
- Análisis de brechas y oportunidades productivas, tecnológicas, organizacionales, comerciales, regulatorias y de capital humano. Matriz de priorización de brechas, según su impacto en la competitividad, capacidad de cierre y urgencia estratégica.
- Propuesta de indicadores sectoriales y territoriales, que permita monitorear la evolución del PER Hortícola RM en el tiempo. Indicadores productivos, tecnológicos, comerciales y de articulación institucional, con su respectiva línea base y sistema de monitoreo.

5.2 Diseño de la visión y estrategia de largo plazo para el PER (1 mes)

d) Entrega al mes 4 del estudio

- Informe de alineación estratégica con políticas nacionales y regionales de desarrollo productivo, innovación, sostenibilidad y competitividad.
- Escenarios de futuro para el sector hortícola en la Región Metropolitana, contruidos a partir de análisis prospectivo participativo.
- Teoría del Cambio del PER Hortícola RM, estructurada en insumos, resultados, objetivos estratégicos y metas de impacto. Vinculación entre brechas, oportunidades y objetivos estratégicos.
- Documento de visión compartida del sector hortícola RM a 10 años, contruido participativamente y validado con actores clave.
- Documento de ejes estratégicos del PER, con objetivos estratégicos asociados, resultados esperados y lógica de intervención.
- Propuesta de modelo de gobernanza sectorial y territorial, con composición, funciones, mecanismos de articulación y sostenibilidad.

5.3 Productos de la hoja de ruta (2 meses)

e) Entrega al mes 6 del estudio

- Hoja de Ruta del PER Hortícola RM, estructurada en acciones e iniciativas (proyectos y procesos) trianuales: corto (1-3 años: agenda de acción inmediata), mediano (4-6 años) y largo plazo (7-10 años). Se requiere validar la Hoja de Ruta, mediante retroalimentación con la gobernanza del programa y los actores que sean identificados y acordados, considerando actividades con metodologías dinámicas. Se requiere conocer un set de iniciativas priorizadas de rápida implementación, sus responsables y cronograma asociado.
- Cartera preliminar de proyectos estratégicos, que responda a las brechas priorizadas, con perfil básico de inversión, actores y potencial impacto.
- Propuesta de sistema de monitoreo y evaluación que incorpore indicadores, fuentes de verificación y mecanismos de seguimiento anual para el control del cierre de brechas.

VI. EQUIPO DE TRABAJO

La empresa adjudicataria deberá demostrar experiencia en el desarrollo de consultorías, estudios y/o proyectos orientados a:

- Estudios y asesorías relacionadas con gestión de recursos hídricos para entidades públicas y/o privadas.
- Estudios de carácter estratégico tales como territoriales, sectores económicos, conglomerados, organizaciones públicas o privadas, etc.
- Experiencia en procesos de transformación, identificando oportunidades de negocio no explotadas, diseño e implementación de nuevas estrategias, procesos y tecnologías.
- Experiencia en formación de equipos de trabajo colaborativos, desarrollo y/o gestión de redes público – privadas y/o academia – sector productivo.
- Conocimiento de metodologías de prospección y diseño estratégico, deseable en el sector o sectores afines al del Programa.
- Experiencia comprobable en la formulación y/o gestión de estrategias de valor agregado en sectores, industrias, etc. a través de la identificación de tecnologías emergentes, entre otros

Adicionalmente, para el desarrollo de los componentes tecnológicos, se deberá considerar capacidades especializadas para abordar el proceso de examen prospectivo y de tendencias tecnológicas, y la respectiva Agenda de Acción Inmediata. Tales capacidades deberán basarse en experiencia comprobable en la formulación y/o gestión de estrategias de valor agregado en sectores, industrias, etc. a través de la identificación de tecnologías emergentes, entre otros.

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.

Sin perjuicio de lo anterior se deberán considerar, al menos, los siguientes roles y experticias para cada caso, indicando las horas de cada uno de los participantes para observar el grado de compromiso real del equipo. Se deben definir los perfiles para los profesionales y método de selección para el apropiado desarrollo de la consultoría:

Director del Equipo (profesional senior con 10+ años de experiencia)

- El perfil deseable es de un profesional, preferentemente con estudios de postgrado o doctorado. Deseable contar con experiencia comprobable en diseño de estrategias y su contexto en el ámbito público y/o privado.
- Debe contar con experiencia en el liderazgo de proyectos en sistemas complejos e idealmente en desarrollo de proyectos de carácter público - privado ya sea en sectores industriales y/o territorios.
- Será el responsable de velar por el correcto desarrollo de la consultoría y la coherencia metodológica.

- Deberá mantener contacto permanente con la contraparte del Comité de seguimiento participar de las reuniones de trabajo que se acuerden de forma conjunta.

Experto (10+ años de experiencia) en gestión de la tecnología hortícola y extensión

- Profesional preferentemente Ingeniero Agrónomo con estudios de postgrado o doctorado.
- Se valorará su experiencia en la gestión de la producción hortícola y su contexto, especialmente se requiere que tenga conocimiento de las tendencias tecnológicas relevantes al sector. Se espera que conozca a cabalidad el entorno y el mapa de actores relevantes en aspectos científicos, tecnológicos y de innovación.
- Será el responsable de velar por el correcto desarrollo del proceso de diagnóstico y profundización de los componentes tecnológicos de la hoja de ruta, proporcionando orientación, coordinación y mecanismos de apoyo tales como vehículos de comunicación.
- Por lo mismo, se espera que participe activamente durante toda la ejecución de la consultoría.

Equipo ejecutivo

- Se espera un equipo consultor multidisciplinario en áreas relevantes para los componentes del trabajo a desarrollar. Se debe indicar capacidades y experiencia.
- El equipo será el responsable de la ejecución de las actividades para el desarrollo de los productos esperados.
- Además, deberá incluir a un(a) experto(a) en la estructuración de problemas / oportunidades y sus respectivas soluciones, asociadas al sector hortícola, para el ámbito productivo.
- Deberá existir en el equipo un facilitador de talleres, con experiencia comprobable en la implementación de metodologías participativas de prospección de escenarios, planificación estratégica, hojas de ruta o dinámicas similares. Se debe indicar capacidades y experiencia. Este facilitador ayudará a desarrollar las agendas de los talleres y facilitar las sesiones para asegurar que todos se escuchan y se forma ese consenso. Al concluir cada taller, el facilitador deberá registrar los resultados y evaluar lo que funcionó bien y lo que se debe ajustar para la próxima sesión.

VII. OTROS

7.1 Plazo de ejecución

El plazo de ejecución de esta consultoría deberá ser propuesto por el oferente, teniendo presente que no podrá exceder los 180 días, con un plazo máximo de 3 meses para la etapa de “Diagnóstico, mapeo de actores y activos sectoriales, levantamiento de brechas e identificación de oportunidades”, de 1 mes para la etapa “Visión Compartida y Diseño de Estrategia” y 2 meses para la construcción y validación de la Hoja de Ruta”.

Se establece que el cumplimiento de cada etapa es pre-requisito de la ejecución de la etapa siguiente. Una vez establecidos los tiempos para cada etapa, debe existir coherencia con cada proceso, objetivo y actividades proyectadas.

7.2 Evaluación de la oferta

Criterios de evaluación*	Ponderación (%)
- Experiencia del oferente	20%
- Equipo técnico	20%
- Propuesta metodológica / plan de trabajo (calidad y coherencia)	30%
- Resultados esperados (calidad y coherencia)	20%
- Valor agregado de la consultoría (otros elementos que el consultor considere valiosos agregar en su propuesta)	10%
Total	100%

**El detalle de la evaluación de cada criterio se detalla en las Bases Administrativas complementarias a estas bases técnicas.*

VIII. ANEXO - MARCO TEÓRICO

Fundamentos conceptuales del instrumento Transforma

La consultoría que se licita para el diseño de la Hoja de Ruta del Programa Transforma Regional (PER) Hortícola de la Región Metropolitana se sustenta en un conjunto de bases teóricas y enfoques conceptuales que respaldan el diseño y ejecución del instrumento Transforma de CORFO. Este programa busca movilizar el potencial productivo de sectores con vocación territorial mediante una planificación estratégica colaborativa, sostenida por una gobernanza público-privada. Su enfoque integra conocimiento sectorial, coordinación institucional, articulación de actores y facilitación de iniciativas transformadoras que cierren brechas y eleven la competitividad territorial.

Teoría de los clusters y la competitividad (Michael Porter)

Uno de los fundamentos clave del instrumento Transforma es la teoría de los clusters formulada por Michael Porter en su obra "The Competitive Advantage of Nations" (1990). Porter plantea que la competitividad de un país o región está fuertemente influenciada por la capacidad de concentrar industrias relacionadas, instituciones, proveedores y talento en espacios geográficos acotados. Esta aglomeración permite potenciar la innovación, la especialización y la mejora continua a través de la competencia y la colaboración. Transforma retoma este enfoque, orientando sus hojas de ruta a la consolidación de clusters sectoriales como herramientas de desarrollo, apalancadas por políticas públicas coordinadas y una gobernanza compartida.

Nueva geografía económica y economías de aglomeración (Paul Krugman)

Complementando la visión de Porter, la Nueva Geografía Económica desarrollada por Paul Krugman (1991) y Krugman & Venables (1995) introduce una formalización teórica sobre los mecanismos que explican la concentración espacial de las actividades productivas. En este enfoque, las economías de escala, la reducción de costos de transporte y la generación de externalidades positivas explican por qué ciertas industrias tienden a agruparse geográficamente, generando polos regionales de desarrollo. Esta base es clave para comprender la racionalidad de Transforma al focalizarse en sectores y territorios con masa crítica, alto potencial de articulación y presencia de capacidades acumuladas que pueden potenciar la productividad colectiva.

Desarrollo endógeno y protagonismo territorial (Vázquez-Barquero, Boisier)

El paradigma del desarrollo territorial endógeno constituye otra piedra angular del diseño del instrumento Transforma. Autores como Antonio Vázquez-Barquero y Sergio Boisier sostienen que el desarrollo sostenible se construye desde las capacidades internas de los territorios, movilizando su capital humano, sus redes sociales, su institucionalidad local y sus activos productivos. Este enfoque promueve una lógica "desde abajo", donde el diseño de estrategias no se impone desde el nivel central, sino que se co-construye con los actores locales. Transforma, al convocar actores públicos, privados y académicos a definir una visión compartida de futuro, incorpora directamente esta lógica participativa, reconociendo que los territorios son los protagonistas de su propio proceso de transformación productiva.

Capital social y gobernanza colaborativa (Robert Putnam)

La eficacia de los programas de transformación territorial depende, en gran medida, del nivel de confianza, cooperación y articulación entre los actores que los impulsan. En este sentido, el concepto de capital social, tal como lo desarrolla Robert Putnam (1993), es central para comprender el éxito de las iniciativas Transforma. Putnam demostró que las regiones con redes sociales densas, normas de reciprocidad y gobernanzas colaborativas tienden a alcanzar mejores resultados institucionales y económicos. Transforma operacionaliza este concepto a través de instancias de gobernanza territorial, comités ejecutivos, equipos gestores y mesas sectoriales, cuyo objetivo es generar confianzas, alinear visiones, promover la acción coordinada y sostener el impulso del programa a largo plazo.

Política industrial moderna y fallas de coordinación (Dani Rodrik)

Un quinto pilar teórico proviene de la economía del desarrollo y las nuevas visiones sobre política industrial. Dani Rodrik argumenta que el desarrollo de nuevas actividades productivas no emerge espontáneamente del mercado, debido a la existencia de fallas de coordinación, insuficiencia de bienes públicos, falta de información y costos hundidos. Por ello, se requiere un Estado que actúe como facilitador e impulsor de la transformación productiva, mediante políticas activas de fomento, artículos de información sectorial, y coordinación entre agentes. Transforma responde a esta visión moderna de política industrial, al establecer un espacio institucional donde se identifican brechas productivas, se priorizan iniciativas críticas, se apalancan recursos y se orienta el esfuerzo colectivo hacia el fortalecimiento de sectores estratégicos.

Aplicación práctica: la hoja de ruta como herramienta estratégica

Desde un enfoque metodológico, la Hoja de Ruta (HdR) es el instrumento de planificación central en los programas Transforma. Su función es identificar, ordenar y priorizar las iniciativas necesarias para alcanzar la visión de largo plazo del sector en el territorio, abordando brechas tecnológicas, competitivas, de capital humano, infraestructura, articulación de cadena y acceso a mercados. La HdR debe ser construida de forma participativa, con plazos claros (corto, mediano y largo plazo), iniciativas estructuradas, responsables definidos y mecanismos de seguimiento.

Además, debe contemplar una Agenda de Acción Inmediata (AAI), con acciones tempranas que evidencien resultados concretos y generen legitimidad en los actores. Este enfoque metodológico recoge las mejores prácticas internacionales de planificación estratégica territorial y desarrollo productivo coordinado, integrando elementos como teoría del cambio, definición de línea base, indicadores y mecanismos de evaluación.

La consultoría que se convoca se enmarca en un ecosistema de intervención territorial que responde a fundamentos teóricos que no solo orienta el diseño de la hoja de ruta, sino que también condiciona la calidad del proceso, la legitimidad de la gobernanza y la eficacia de los resultados esperados. En este sentido, la consultora adjudicataria deberá comprender y aplicar estas bases conceptuales para formular una hoja de ruta coherente, pertinente, validada socialmente y transformadora en sus efectos.

Enfoque de Especialización Inteligente (Smart Specialisation)

La especialización inteligente es un enfoque de política de innovación territorial originado en la Unión Europea, concebido para impulsar el desarrollo regional mediante la priorización de sectores estratégicos basados en ventajas comparativas dinámicas. Surge en el contexto de la Estrategia Europa 2020 (lanzada en 2010), la cual promovió un crecimiento “inteligente, sostenible e integrador” y exigió que cada país y región definiera una Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente (RIS3) enfocada en áreas con alto potencial competitivo para orientar la inversión en I+D+i. El elemento central de este enfoque es apostar por la innovación y la investigación como motores del desarrollo regional, concentrando recursos en sectores prioritarios identificados a partir de las fortalezas y oportunidades propias de cada territorio. En contraste con las ventajas comparativas estáticas (ej. recursos naturales dados), las ventajas comparativas dinámicas son aquellas capacidades productivas y tecnológicas que pueden desarrollarse y renovarse en el tiempo mediante la innovación, la diversificación y el aprendizaje continuo.

Un aspecto clave de la especialización inteligente es el “descubrimiento emprendedor”, un proceso participativo y de abajo hacia arriba (bottom-up) en el que empresas, academia, gobierno y sociedad civil colaboran para identificar áreas de especialización prometedoras para la región. En este proceso, los actores locales exploran conjuntamente nuevas oportunidades de mercado y tecnológicas, descubriendo nichos donde la región puede diferenciarse a nivel global. La planificación estratégica se vuelve así un esfuerzo colectivo: se construye una visión compartida de futuro, se analizan las brechas y tendencias tecnológicas, y se elaboran hojas de ruta que guían las inversiones y acciones hacia los sectores priorizados. Este enfoque reconoce que las prioridades no son estáticas; requiere monitoreo y ajuste periódico en función de la evolución tecnológica y económica, fomentando la experimentación y la adaptación continua. En suma, la especialización inteligente propone diversificar la economía regional apoyándose en las capacidades únicas del territorio, generando masa crítica en ciertas industrias y estimulando clusters de innovación, con efectos multiplicadores hacia otras actividades.

En las políticas de desarrollo territorial, la especialización inteligente se ha traducido en estrategias regionales que articulan esfuerzos público-privados para potenciar sectores específicos. La Unión Europea, por ejemplo, condicionó fondos estructurales a la existencia de estas estrategias RIS3, logrando que las regiones concentraran sus recursos en ámbitos de mayor potencial y evitaran la dispersión de iniciativas. En el contexto chileno, este enfoque ha sido adoptado a través de programas como Chile Transforma de CORFO. Los Programas Estratégicos Transforma – de alcance nacional, mesoregional o regional – se conciben como instancias de articulación público-privada orientadas a mejorar la competitividad de sectores productivos prioritarios en cada territorio. Estos programas abordan brechas de competitividad y fallas de coordinación entre actores, generando un entorno propicio para incrementar la productividad, la innovación y el emprendimiento en líneas coherentes con las vocaciones regionales. Así, iniciativas como Transforma Turismo, Transforma Alimentos o Transforma Minero han definido hojas de ruta sectoriales para diversificar la matriz productiva regional, siguiendo los principios de la especialización inteligente. Este marco conceptual brinda respaldo teórico para la formulación de dichas hojas de ruta y estrategias territoriales sectoriales en Chile, asegurando que las intervenciones se fundamenten en las fortalezas endógenas del territorio y en procesos participativos de descubrimiento de oportunidades, tal como lo promueve la estrategia de especialización inteligente original.

Enfoque de Teoría del Cambio en la Planificación Estratégica

La Teoría del Cambio es un enfoque de planificación estratégica orientado a resultados, ampliamente utilizado para diseñar, gestionar y evaluar intervenciones complejas en políticas públicas y programas de desarrollo. Consiste en una representación lógica que describe cómo y por qué se espera que una iniciativa produzca ciertos resultados a corto, mediano y largo plazo. En esencia, la teoría del cambio establece el hilo causal que conecta las acciones realizadas con los cambios deseados, explicitando las suposiciones que sustentan esa conexión. Se trata de un esquema teórico de la intervención que explica cómo las actividades del proyecto producirán una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. De este modo, la Teoría del Cambio funciona como un “mapa conceptual” del proyecto: ayuda a visualizar todos los elementos necesarios para alcanzar el objetivo final y las relaciones causales entre ellos.

Elementos clave: Una Teoría del Cambio típicamente identifica varios componentes fundamentales de la lógica de intervención:

- **Insumos:** recursos y aportes disponibles (financiamiento, personal, insumos técnicos, contexto inicial) que se movilizan para la implementación del programa.
- **Actividades:** acciones o intervenciones concretas que el programa realiza (por ejemplo, capacitaciones, inversiones, asesorías, desarrollo tecnológico, etc.), empleando los insumos disponibles para generar cambios.
- **Productos (Outputs):** bienes, servicios o resultados inmediatos y tangibles generados por las actividades (por ejemplo, número de empresas asistidas, tecnologías desarrolladas, personas capacitadas). Son entregables directos bajo control del programa.
- **Resultados e Impactos:** cambios o efectos esperados como consecuencia de los productos. Se suelen distinguir resultados de corto y mediano plazo (outcomes), que pueden incluir cambios en comportamientos, capacidades o desempeño de los beneficiarios (p. ej., aumento de la productividad en empresas apoyadas), e impactos de largo plazo, que representan la transformación final buscada en la población objetivo o en el entorno (p. ej., crecimiento económico regional, mejora de competitividad sectorial, reducción de emisiones, etc.). Estos resultados e impactos responden a los objetivos últimos del programa.

Además de estos componentes, la teoría del cambio hace explícitos los supuestos o condiciones necesarios para que cada eslabón de la cadena funcione (los mecanismos de cambio). Por ejemplo, puede asumir que la adopción de nuevas tecnologías (actividad) llevará a un aumento de productividad (resultado) si los usuarios reciben la capacitación adecuada y si existe demanda de mercado para los nuevos productos. Identificar tales supuestos es crucial, ya que permiten poner a prueba la lógica del programa: durante la ejecución se puede verificar si las condiciones se están cumpliendo o si existen barreras imprevistas.

La utilidad de la Teoría del Cambio radica en que fortalece la lógica interna de la intervención y orienta la gestión hacia los resultados esperados. Al diagramar la secuencia causal paso a paso, desde insumos hasta impactos, esta herramienta facilita la comprensión compartida entre los actores sobre cómo el programa generará cambios. Esto tiene varias ventajas en intervenciones complejas: (1) ayuda a identificar “brechas lógicas” o inconsistencias en el diseño (si alguna actividad no conduce claramente a un resultado, o si se espera un impacto sin un resultado intermedio definido); (2) permite detectar y monitorear los supuestos críticos, fomentando la

adaptación si alguno no se cumple; y (3) sirve de base para un sistema de seguimiento y evaluación orientada a resultados, definiendo indicadores para cada nivel de la cadena (productos, resultados, impactos) y facilitando la medición del progreso. En efecto, plasmar la Teoría del Cambio de un programa complejo facilita su evaluación, pues clarifica la cadena de causas y efectos que conectan las acciones con los resultados deseados, aumentando la probabilidad de examinar todos los factores relevantes que inciden en el logro del objetivo final. Esta claridad en los “mini-pasos” necesarios hacia el cambio buscado no solo mejora la capacidad de gestión, sino que incrementa las chances de éxito de la intervención al proveer una hoja de ruta explícita para el cambio social o económico que se persigue.

En programas de desarrollo productivo y territorial como Transforma de CORFO, la aplicación de una Teoría del Cambio resulta especialmente valiosa. Dichos programas abarcan múltiples iniciativas (desde formación de capital humano hasta innovación tecnológica y articulación de actores) que interactúan para lograr un impacto en la competitividad de un sector o territorio. Una Teoría del Cambio bien formulada fortalece la lógica de intervención al vincular claramente cada insumo y actividad del programa con los resultados e impactos esperados. Esto asegura que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos (por ejemplo, aumentar la productividad y sofisticación de un sector prioritario) y facilita comunicar cómo cada componente del programa contribuye al cambio pretendido. Además, proporciona un marco para monitorear y evaluar el avance de la hoja de ruta sectorial: al contar con indicadores e hitos definidos para los distintos niveles de resultado, la gobernanza del programa puede dar seguimiento al cumplimiento de metas intermedias y hacer ajustes informados durante la implementación. En suma, la Teoría del Cambio aporta rigurosidad y transparencia a la planificación estratégica, reforzando la coherencia interna del programa Transforma y aumentando su efectividad para generar el impacto transformacional buscado en el territorio.