

Valparaíso y San Antonio 2040: Ciudades Portuarias.

Propuesta metodológica para construir, de manera sustentable y sostenible, una visión prospectiva de desarrollo para las ciudades puerto de Valparaíso y San Antonio



Autores:

Paz Undurraga Castelblanco (Coordinador), Puerto Para Ciudadanos.

Cristián Moreno (Coordinador), Empresa Portuaria Valparaíso.

Claudia Vilú Tapia, Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante

Mariella Valdés Ávila. I. Municipalidad de Valparaíso.

Paula Bork Orrego, Empresa Portuaria Valparaíso.

Natalie Harder, Puerto Para Ciudadanos.

Rodolfo Ponce Vargas, Alianza Marítima de Chile.

Marcelo Guzmán Theoduloz, Empresa Portuaria San Antonio.

Rodrigo López Vidales, Comités Locales de Salud, Valparaíso.

Javier Vásquez Vásquez, Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante.

Profesora Guía:

Dra. Sabah Zrari Djellid, Universidad de Santiago de Chile.

Diciembre 2019

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

INTRODUCCIÓN	8
EQUIPO DE TRABAJO	9
GLOSARIO	10
ÁMBITO DE ACCIÓN	10
PROPUESTA METODOLÓGICA	12
Objetivo	12
Resultado esperado.....	13
Consideraciones iniciales.....	13
Condiciones preliminares para la elaboración de la propuesta	13
Instrumento propuesto	21
PANEL DE EXPERTOS	31
DESAFÍOS FUTUROS.....	33
ANEXOS	35
ANEXO 1: Análisis Metodologías Referenciales	35
ANEXO 2: Análisis Gobernanza Referencial.....	43
ANEXO 3: Análisis Institucionalidad Local	47
ANEXO 4: Mapa de Actores.....	60
ANEXO 5: Recomendaciones Panel de Expertos	62

Los autores del documento que se presenta a continuación son los integrantes del Diplomado “Planificación, Gestión y Gobernanza de las Ciudades Puerto” de la Universidad de Santiago cuya primera edición tuvo lugar de julio a diciembre 2019, en la Universidad de Valparaíso, entidad colaboradora del Programa.

Corresponde a un trabajo grupal y a un requisito para la obtención del Diplomado. Consiste en una metodología para desarrollar una visión de futuro al 2040, de manera colectiva y participativa, para Valparaíso y San Antonio, apuntando a una mayor simbiosis entre los puertos, los territorios y sus habitantes. Es un objetivo a la vez ambicioso, difícil y necesario para avanzar hacia un desarrollo sustentable y sostenible que beneficie efectiva y equitativamente al mayor número de personas. Lo anterior implica una comprensión sistémica de una ciudad portuaria que integre los intereses, los proyectos y los sueños de sus principales actores. Para ello, se requiere compartir conocimientos; es precisamente el objetivo principal de este Diplomado que tiene vocación a desarrollarse en todas las ciudades portuarias del país.

La propuesta refleja los conocimientos adquiridos en el Diplomado, así como la diversidad de formación de sus autores y la riqueza de sus experiencias profesionales y ciudadanas, varios de ellos con cargos en empresas portuarias, municipalidades, autoridades marítimas, organizaciones sociales. Dicha propuesta, en su primera versión, fue presentada a un panel de expertos cuyos comentarios fueron considerados en el trabajo que se presenta en el documento. Aprovecho la oportunidad para agradecer a cada uno/una de ello/as por la pertinencia de sus comentarios y la generosidad que manifestaron en este ejercicio.

Finalmente, quisiera agradecer a todos aquellos/as que han apoyado este nuevo Programa a través de material didáctico, charlas o becas de estudio; y muy especialmente a la Universidad de Valparaíso, a la Asociación Internacional de Ciudades Puerto, a las Empresas Portuarias de Valparaíso y San Antonio, a la DIRECTEMAR, a la Asociación de Ingenieros de Puertos y Costas, al Cuerpo de Botes Salvavidas de Valparaíso, a los trabajadores y terminales de los puertos de Valparaíso y San Antonio y a las dos instituciones que patrocinan el Diplomado: la Subsecretaría de Transportes y la Subsecretaría de Desarrollo Regional a través la Academia de Capacitación Municipal y Regional.

Dra. Sabah Zrari DJELLID
Directora académica del Diplomado



Fotografía 1: Integrantes del Diplomado¹



Fotografía 2: Integrantes del Diplomado y miembros del Panel de Expertos²

¹ Cierre del Diplomado, sábado 7 de diciembre 2019, en el CIAE de la Universidad de Valparaíso. De izquierda a derecha: **Paz** Undurraga Castelblanco, Arquitecta; **Claudia** Vilú Tapia, Ing. En Transportes, Directemar; **Rodolfo** Ponce Vargas, Ing. en Transporte, Capitán de Alta Mar, Alianza Marítima de Chile; **Sabah** Zrari Djellid, Dra. en Ciencias Políticas, Universidad de Santiago de Chile; **Natalie** Harder, Arquitecta, Corporación Puerto Para Ciudadanos; **Paula** Bork Orrego, Socióloga, Empresa Portuaria Valparaíso; Javier Vásquez Vásquez, Directemar, **Mariella** Valdés Ávila; **Marcelo** Guzmán Theoduloz, Ing. Civil, Empresa Portuaria San Antonio; **Cristián** Moreno, Arquitecto, Empresa Portuaria Valparaíso **Rodrigo** López Vidales, Cientista Social, Comités Locales de Salud de Valparaíso.

Ausentes en la fotografía: Mariella Valdés, Abogada, I. Municipalidad de Valparaíso e Isabel Ampuero, Arquitecta, I. Municipalidad de Santo Domingo.

² De izquierda a derecha: Rodolfo Ponce Vargas, Ing. en Transporte, Capitán de Alta Mar, Alianza Marítima de Chile; Claudia Vilú Tapia, Ing. En Transportes, Directemar; Sabah Zrari Djellid, Dra. en Ciencias Políticas, Universidad de Santiago de Chile; Paz Undurraga Castelblanco, Arquitecta; Magdalena Alvarez, socióloga,



Asesora, Gabinete Subsecretario de Servicios Sociales; Cecilia Alcocer, CAMPORT; Jorge Budrovich, Docente Diplomado; Astrid Oyarzun, presidenta del COSOC de Valparaíso; Ernesto Gomez, director del Centro de Estudios Oceánicos, Universidad de Valparaíso; Rosa Martinez, socióloga; Paula Bork Orrego, Socióloga, Empresa Portuaria Valparaíso; Marcelo Guzmán Theoduloz, Ing. Civil, Empresa Portuaria San Antonio; Cristián Moreno, Arquitecto, Empresa Portuaria Valparaíso; Jaime Alvarez Gerding, Consejo Nacional de Innovación y Desarrollo; Diego Moreno, Ingeniero civil, gerente técnico y de explotación, Terminal Cerros de Valparaíso; Diego Herrera, DUOC, jefe carrera Informática; Rodrigo López Vidales, Cientista Social, Comités Locales de Salud de Valparaíso; Natalie Harder, Arquitecta, Corporación Puerto Para Ciudadanos; Mauricio Reyes, Ingeniero civil, experto en gestión de riesgos, Universidad de Valparaíso, docente del Diplomado; Javier Vásquez Vásquez, Directemar.

Ausentes en la fotografía: Mariella Valdés Ávila (alumna del Diplomado) y, los siguientes miembros del Panel Expertos presentes en la exposición: Marcelo Lopez, Gerente de Comunicaciones y Vinculación, Empresa Portuaria Valparaíso; Héctor Marchand, encargado sustentabilidad, Empresa Portuaria San Antonio; Tamara San Martin, Consejo Nacional de Innovación y Desarrollo.

Fotografía 3: Otros miembros del Panel Expertos.³



José Pages Sanchez, Asociación Internacional de Ciudades Puerto (AIVP)



Bart Heinz, Ministerio de Obras Públicas de los Países Bajos

³ Participación via video conferencia desde Hamburgo, Alemania del Dr. Ing. José M Pagés Sánchez Asesor externo de Estrategia, Asociación Internacional de Ciudades Puerto, y, por correo del señor Bart Heinz, Docente del Diplomado y ex jefe de proyecto de la expansión del Puerto de Schiedam.



Fotografía 4: Sesiones de trabajo en Empresa Portuaria Valparaíso e I. Municipalidad de Valparaíso

INTRODUCCIÓN

En el marco del Diplomado “Planificación, Gestión y Gobernanza de las Ciudades Puerto”, cuyos objetivos son: promover o fortalecer instancias de gobernanza de las ciudades puerto mediante la capacitación de sus principales actores y contribuir a perfeccionar los instrumentos de planificación y de gestión de las ciudades puerto, se estableció como trabajo final colectivo, en un plazo de un mes, la formulación de una propuesta metodológica para la construcción de una visión prospectiva de la ciudad puerto de Valparaíso y de San Antonio. Dicha metodología debía ser viable, factible de implementar a corto plazo y considerar la participación de una diversidad de actores representativos del sistema ciudad – puerto.

La simbiosis ciudad – puerto⁴, es una condición pendiente a lo largo de todo territorio nacional, y aun cuando históricamente la operación de los puertos ha suscitado la generación de actividades diversas en las ciudades o áreas urbanas que los albergan, queda de manifiesto que no se ha logrado un nivel de organización y coherencia que permita obtener un evidente beneficio mutuo, y mucho menos la definición de metas comunes.

Por lo anterior, se exploraron algunas experiencias de puertos extranjeros que, a través de la creación de gobernanzas y la construcción de una visión prospectiva de desarrollo, lograron abordar y superar esta desavenencia entre ciudad y puerto. Dichas experiencias fueron recogidas y adaptadas a la realidad chilena, específicamente a los puertos de Valparaíso y San Antonio, y constituyen la materia del presente trabajo.

Para el desarrollo de lo anterior, se llevaron a efecto las siguientes acciones preliminares:

- (i) Revisar aspectos metodológicos de experiencias existentes de *Port Vision* y de otras que consideran adecuadas y pertinentes.
- (ii) Identificar los elementos adaptables a las instituciones¹ nacionales y locales (Valparaíso y San Antonio).
- (iii) Identificar las singularidades institucionales locales a tomar en consideración, así como los elementos que pueden facilitar o bien impedir su viabilidad.
- (iv) Identificar los actores individuales y colectivos susceptibles de influir sobre la viabilidad de la elaboración de la visión prospectiva.

⁴ Guimerá Ravina, 2006. Miguel Ángel de Marco (h) “La construcción de un campo de estudio interdisciplinario y su aporte a la Gobernanza de las Ciudades Portuarias”, Clase inaugural Diplomado “Planificación, Gobernanza y Gestión de Ciudades Portuarias” USACH.

EQUIPO DE TRABAJO

Se destaca que el equipo de trabajo, en su totalidad, reside y trabaja en la Región de Valparaíso, y estuvo compuesto por:

Alumno	Profesión u Oficio	Experiencia
Mariella Valdés Ávila	Abogada	Secretaria Municipal, I. Municipalidad de Valparaíso. Ámbito operativo, análisis de instituciones y legal
Paz Undurraga Castelblanco	Arquitecta, Magister en Economía Urbana	Directora Centro de Estudios DUC, miembro COSOC de la I. Municipalidad de Valparaíso, Colegio Arquitectos, Movimiento Valparaíso Ciudadano, entre otras. Ámbito planificación Urbana, Patrimonio y participación social.
Natalie Harder	Arquitecta, Master of Arts	Miembro COSOC de la I. Municipalidad de Valparaíso, Corporación Puerto para Ciudadanos, entre otras organizaciones sociales. Ámbito visión medioambiental y ciudadana.
Paula Bork Orrego	Socióloga	Encargada Comunidades Empresa Portuaria Valparaíso. Ámbito metodologías de investigación social, relacionamiento comunitario y gestión ambiental de proyectos
Claudia Vilú Tapia	Ingeniera en Transportes	Encargada de Puertos y Terminales Marítimos Nacionales, DIRINMAR, Armada de Chile. Usos del borde costero, operaciones portuarias y transporte.
Rodolfo Ponce Vargas	Ingeniero en transporte marítimo y puertos, Capitán de Altamar.	20 años de trabajos marítimos portuarios, navieras y periodos embarcados. Autor del proyecto Ministerio del Mar. Consultor, relator, presidente de la Alianza Marítima de Chile.
Marcelo Guzmán Theoduloz	Ingeniero Civil en Construcción y Estructuras Magister en Administración de Empresas.	10 años proyectos portuarios (EPSA y EPV), 5 años en proyectos de celulosa (CMPC), 8 años en proyectos hidro y termoeléctricos (ENEL) y 3 años en proyectos de edificación. Actualmente consultor independiente.
Javier Vásquez Vásquez	Ingeniero en Administración Marítima, Oficial de Marina	Jefe Depto. Puerto y Marina Mercante, DIRINMAR, Armada de Chile. Actores que se relacionan en las ciudades Puertos de Valparaíso y San Antonio.
Rodrigo López Vidales	Cientista Social	Investigador. Procesos de gestación de políticas supra estatales y locales de Medioambiente y salud pública.
Cristián Moreno Díaz	Arquitecto, Master Gestión Inmobiliaria	Arquitecto Urbanista Empresa Portuaria Valparaíso. Uso del borde costero, tramitación medioambiental, alianzas estratégicas.

GLOSARIO

- Gobernanza: proceso de coordinación de actores con lógicas e intereses diversos en torno a metas que construyen colectivamente.
- Prospectiva: disciplina que estudia el futuro desde un punto de vista social, económico, político, científico y tecnológico. La podemos definir como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. La OCDE define la prospectiva como el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales.
- Políticas Públicas: son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.
- Hinterland: es la zona de influencia terrestre de un puerto, o la existente alrededor de una ciudad o de una infraestructura logística. En el caso de los puertos de San Antonio y Valparaíso el hinterland se extiende hasta Los Andes y supera los límites de la V Región⁵.
- Cadena Logística: se basa en la planificación y control de los bienes que se envían a los clientes, en la cantidad adecuada, con la calidad perfecta y el tiempo acordado, es decir, la cadena logística es una parte de la cadena de suministro.

ÁMBITO DE ACCIÓN

Las ciudades puerto de Valparaíso y San Antonio se ubican en la región de Valparaíso, que en conjunto con la Región Metropolitana (RM), conforman la Macrozona Central de Chile. En cuanto a población de ambas provincias, según datos del INE, el número de habitantes alcanza a los 965.138 entre Valparaíso y San Antonio mientras el nacional llega a los 18.751.405 (5,16%)⁶, entre ambas poseen un carácter metropolitano y efectúan un aporte relevante al PIB nacional del 9%. Ambos puertos transfieren la mayor cantidad de carga portuaria: en el año 2018 se movilizaron entre Valparaíso y San Antonio un total de 23,8 millones de toneladas de un total país de 122,8 millones de toneladas (equivalente a un 19,4%), con valores FOB de US\$53.051 millones de un total país de US\$117.768 millones (equivalente al 45,1%)⁷. Así también, estas ciudades puerto, en conjunto con la bahía de Quintero, conforman un sistema portuario logístico que conecta el borde costero regional con la RM y puerto seco de Los Andes, otorgando una complejidad y diversidad político –

⁵ Zonificación Hinterland, Puertos Región de Valparaíso 2016, Observatorio logístico.

⁶ Cuenta Pública 2018, Intendencia Regional de Valparaíso.

⁷ Análisis y Estadísticas Portuarias Edición 2019, Armada de Chile, Directemar.

territorial relevante para objeto de esta propuesta, dadas las futuras oportunidades que ofrece este territorio para el desarrollo de una gobernanza que efectúe gestión directa sobre el sistema de las ciudades puerto presentes, como lo son el potencial de las ciudades intermedias que conectan los diferentes nodos de la red de la cadena logística, así como el potencial de mejoramiento de la conectividad vial y ferroviaria, plataformas logísticas, entre otras.

Sumado a lo anterior, cabe destacar que por un lado Valparaíso desde un punto de vista sociocultural se presenta con multiplicidad de vocaciones y tensiones lo cual ha forjado su imaginario y ethos, donde los ámbitos patrimonial, universitario, turístico, portuario y comercial en muchas ocasiones no dialogan, cimentando visiones contrapuestas de desarrollo. En este sentido, el “ser porteño” en este caso es un rasgo indivisible del habitante de la ciudad, con lo cual cada una de las vocaciones debe transitar en esta condición endémica de Valparaíso. Bajo esta lógica, el habitante vive su ciudad en la cotidianeidad del barrio, del cerro, del plan afincando en dichos sectores su propio sello; de aquel vecino que observa románticamente la bahía, esperando atento que su ciudad no se desvanezca y, atesorando los espacios de encuentro que antaño convocaron a los primeros navegantes.

Respecto a San Antonio, se trata de un territorio cuyo eje económico se concentra efectivamente en la actividad comercial asociada a lo portuario, sin lograr extenderse identitariamente. Parte importante del vínculo se desarrolla en los servicios periféricos al puerto -más bien de perfil indirecto- como la tramitación administrativa, la asistencia al transporte (mecánica automotriz) y alimentación.

Durante la última década se ha logrado instalar una expectativa acerca del proyecto de Puerto a Gran Escala, que entre los habitantes sanantoninos ha cobrado repercusión especialmente mediática, siendo parte del discurso cotidiano y dándose casi por "eventualmente materializado", alimentando cierta proyección económica a partir de las mitigaciones a obtener para el beneficio de la comuna capital provincial.

El trabajo aborda dos escalas territoriales para efectos de levantamiento de información y análisis:

- 1) Escala Sistema Portuario Estatal: correspondiente a ambas ciudades de Valparaíso y San Antonio.
- 2) Escala Ciudad Puerto Estatal: correspondiente a cada ciudad por separado.

Sistema Portuario Estatal	Ciudad Puerto Valparaíso	Ciudad Puerto San Antonio
Esta escala busca realizar un abordaje sistémico de ambos puertos, considerando complementariedades,	Valparaíso es ciudad puerto con patrimonio natural y cultural, inscrito en la lista Unesco como Sitio de	San Antonio es ciudad puerto con patrimonio mayormente natural, siendo además un puerto de graneles y no solo

similitudes, diferencias y/o singularidades entre ambos puertos. Busca identificar desafíos y visiones compartidas y/o específicas para un mejor funcionamiento del sistema.	Patrimonio Mundial, además de disponer de grandes inversiones en vialidad portuaria y ZEAL. Valparaíso es capital administrativa de la Región, con dotación de universidades y servicios.	contenedores. Dispone de propuesta portuaria a gran escala, denominada Puerto Exterior.
--	---	---

La relevancia nacional de ambos puertos no se condice con la situación local. San Antonio se ubica en el lugar 39 a nivel nacional, respecto del ICVU⁸, con un mejor indicador en Salud y Medioambiente y un bajo indicador respecto al ambiente de negocios y a vivienda y entorno. Valparaíso se ubica en el lugar 24 a nivel nacional, respecto del ICVU, con un mejor indicador de conectividad y movilidad y un bajo indicador respecto al ambiente de negocios y a vivienda y entorno.

RKO	COMUNA	REGIÓN	CONDICIONES LABORALES	AMBIENTE DE NEGOCIOS	CONDICIONES SOCIO CULTURALES	CONECTIVIDAD Y MOVILIDAD	SALUD Y MEDIO AMBIENTE	VIVIENDA Y ENTORNO	ICVU 2019
39	San Antonio	Valparaíso	62,83	32,31	65,92	54,6	74,72	34,34	54,66
24	Valparaíso	Valparaíso	63,28	34,22	58,65	74,52	63,02	41,6	57,08

Si bien ambas comunas han mejorado el ICVU respecto del 2017, enfrentan importantes brechas respecto de la calidad de vida urbana.⁹ En 2019 el ICVU es en ambas ciudades inferior al ICVU del 2015.

COMUNA	ICVU 2015	ICVU 2017	ICVU 2019
San Antonio	46,9	40,0	54,6
Valparaíso	45,5	37,1	57,8

PROPUESTA METODOLÓGICA

Objetivo

Contribuir a la creación de una gobernanza¹⁰ democrática, amplia e inclusiva, de las ciudades – puerto, entendiendo por ésta, la coordinación entre actores, en lo territorial, en el género, en lo étnico, en lo económico y en los conocimientos, llegando a la comunidad, considerando

⁸ Índice de Calidad de Vida Urbana.

⁹ Fuente: ICVU CCHC https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/ICVU_2019_Resumen_Ejecutivo.pdf.

¹⁰ Proceso de coordinación de actores con lógicas y recursos diversos que se coordinan en torno a metas construidas colectivamente (P. Le Galés, 2006, Diccionario de Políticas Públicas). Gobernanza democrática, ver programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD www.undp.org/governance Abril 2009.

inclusive a aquel ciudadano que no está representado u organizado; a través de una visión prospectiva. Esta visión se basará entre otros en los objetivos de desarrollo sustentable de la ONU y la necesidad de una adaptación al cambio climático, resiliencia y de adquirir competencias y habilidades en un marco ético con claridad de lo que es el bien común, el manejo sostenible del ecosistema; tanto de las ciudades puerto como del Hinterland y el desafío de la puesta en valor de los recursos con el fin de exportar productos bajo estos principios.

Resultado esperado

Instalar una visión dinámica de desarrollo sostenible para la entidad ciudad – puerto, colectiva y vinculante, que se materialice en un Plan de Cohesión Social y de desarrollo urbano portuario, adaptable y resiliente a los posibles cambios sociales, económicos y políticos, coherente con los demás instrumentos existentes, que esboce una Imagen Objetivo para un horizonte de 20 años, 2040, donde la mayoría de los actores de las ciudades puerto vea sus sueños reflejados y la participación de la ciudadanía sea un elemento estructural.

Consideraciones iniciales

Condiciones preliminares para la elaboración de la propuesta

Hemos establecido determinadas condiciones base para la elaboración de la propuesta de trabajo, que son:

- El proceso de desarrollo de la propuesta (visión prospectiva) es tan válido como el producto final.
- La visión prospectiva consensuada debe construirse en un tiempo acotado, de modo de instalar un ritmo de trabajo, concentración de esfuerzos y visualización de metas claras. Se estima no debería ser mas allá de 24 meses plazo.
- La gobernanza¹¹ ciudad-puerto debe ponerse en práctica tempranamente, correspondiendo al pilar fundamental de la futura propuesta.
- El proceso debe ser inclusivo en términos etarios, genero, pueblos originarios, capacidades diferentes, grupos de interés, entre otros.
- Incorporación temprana de actores protagonistas de implementación de visión prospectiva (estudiantes educación media, superior, técnica y universitaria).
- Motivación de actores a través de actividades lúdicas interactivas de carácter masivo, en complemento a actividades tipo seminarios, plenarios u otros formatos.

¹¹ Proceso de coordinación de actores con lógicas y recursos diversos que se coordinan en torno a metas construidas colectivamente (P. Le Galés, 2006, Diccionario de Políticas Públicas).

- Se debe fomentar niveles de continuidad y compromiso para la efectiva implementación de la visión prospectiva.
- Los resultados deben tener una viabilidad económica, política y social.
- Es deseable contar con representantes de tres sectores protagonistas de Valparaíso: el Estado y sus agentes (gobierno nacional y local entre ellos), el sector industrial ligado al ámbito marítimo y los centros de educación.

1.1.1 Análisis referenciales y de contexto

Asimismo, se ha recopilado información preliminar en cuatro ámbitos, los cuales han orientado la selección del futuro instrumento idóneo a impulsar en las ciudades puerto de Valparaíso y San Antonio:

- 1) **Metodologías referenciales internacionales, de experiencias “Port Vision y City Port Vision”.** Una City Port Vision, en términos generales, consiste en la planificación y puesta en coherencia de los intereses y actividades productivas y de ocio de una ciudad – puerto, partiendo de las fortalezas de una ciudad consolidada, de manera de elaborar un proyecto armonizado que permita que ambas se beneficien mutuamente. En la actualidad, no existen experiencias extranjeras respecto a la elaboración e implementación de proyectos de esta naturaleza, sin embargo, hay experiencias de Port Vision, que, a la inversa del caso anterior, persiguen esta armonización partiendo de las fortalezas de un puerto consolidado.

Experiencias de Port Vision hay muchas a lo largo de todo el mundo, la mayoría de ellas en países europeos y en ciudades – puerto con una realidad diferente a la chilena en lo económico, administración portuaria, cultural, configuración territorial, e incluso, en conciencia ciudadana, ante lo cual se reconoce la imposibilidad de replicar sus proyectos de visiones de futuro en nuestro país, sin embargo, con la metodología de trabajo que se propone, se busca identificar los factores de éxito de algunas experiencias extranjeras y los intereses comunes con las ciudades – puerto chilenas, y determinar de qué forma podrían ser adaptados a nuestra realidad.

En este contexto, por el éxito en la implementación de sus proyectos de visión de futuro, y por contar con objetivos del interés nacional en cuanto a la sostenibilidad del medio ambiente, se seleccionaron las ciudades – puerto de Rotterdam y Vancouver. Rotterdam¹² pretende ser el líder en sostenibilidad y eficiencia en las cadenas de producción, y se planteó objetivos del acuerdo por el clima Rotterdam-Moerdijk y las metas de sostenibilidad de la ONU resaltando la importancia de crear

¹² Fuente: www.portofrotterdam.com

valores sociales y económicos. El caso de Vancouver¹³, por su parte, se definió como objetivo – visión, transformar el puerto de Vancouver en el más sostenible del mundo, entregando prosperidad económica a través del comercio, la conservación del medio ambiente y permitiendo que las comunidades prosperen a través de responsabilidad colectiva, diálogo significativo y aspiraciones compartidas.

2) **Modelos referenciales de gobernanza, nacionales e internacionales.** Encontramos ejemplo nacional en la Alianza Marítima de Chile A.G. con una organización multisectorial, los procesos de gobernanza ante crisis nacionales como: Mesa del Salmón, CREO Antofagasta y Calama PLUS, el puerto de Santos en Brasil como una gobernanza empresarial portuaria y la ciudad portuaria de Rotterdam como ejemplo de desarrollo integral ciudad y puerto¹⁴.

a. **La Mesa del Salmón, Región de Los Lagos:** la Región de Los Lagos es uno de los principales productores de salmón del mundo, pero la crisis del virus ISA en 2008 planteó cuestionamientos a los efectos y potenciales impactos sociales y ambientales de dicha actividad, pero también expuso la incapacidad de los espacios regionales o de gobernanza de introducir consideraciones territoriales para resolver las crisis.

La mesa se estableció como un mecanismo de gobernanza, y si bien estaba oficialmente constituida por representantes del sector público relacionados con la actividad salmonera, se dio cabida a la participación de la industria, sindicatos, ONGs ambientales y toda aquella organización interesada en participar. Se adoptaron propuestas de modificación de la Ley de pesca y acuicultura, reglamentos de densidad de jaula y antibióticos, líneas de investigación para el Fondo de Investigación Pesquera, entre otras medidas.

Estas medidas apuntaron a los procesos estructurales que sostienen la industria, pero no abordaron los impactos locales inmediatos, como el desempleo, y efecto económico en proveedores de la industria. Para ello el gobierno dispuso recursos a través de líneas de financiamiento CORFO, o del Gobierno Regional como el ISAR (Inversión Sectorial de Asignación Regional).

b. **La iniciativa CREO Antofagasta y Calama Plus:** la Región de Antofagasta es el centro de la importante industria minera del país y cuenta con las reservas de cobre más grandes del mundo. La ciudad de Antofagasta, la capital y el centro

¹³ Fuente: www.portvancouver.com

¹⁴ Ver Anexo 2.

funcional de la región, entre 1990 y 2008, la región recibió entre 15% and 30% de toda la inversión extranjera directa en Chile. Mientras por el auge de la actividad minera transnacional hoy en día la región cuenta con el PIB más alto del país, de forma paralela muestra problemas típicos de las economías de enclave minero que han llevado a la región, y la ciudad de Antofagasta, a un momento de un simultáneo boom minero y una crisis social y ambiental.

En general, las ciudades de Antofagasta y Calama cuentan con un pobrísimo equipamiento con vistas a infraestructura civil, de educación, salud, deportes, espacios públicos y verde. Los mercados de vivienda tienden a inflarse con el dinero minero, que en conjunto con un masivo aumento de inmigración nacional e internacional lleva al crecimiento más alto del país de campamentos y personas que viven en ellas. En Calama la crisis estalló con masivas movilizaciones ciudadanas en 2012, explícitamente cuestionando el centralismo del país en términos políticos por un lado y distribución de la riqueza minera por el otro, en Antofagasta en 2013, gatillado por la construcción de un nuevo centro de acopio de cobre en el mismísimo centro de la ciudad, en aquello acusando el grave e histórico problema de contaminación minera y además un sistema de ordenamiento territorial a nivel regional y planificación urbana, no existente en el primer caso e inoperante en el segundo. Tanto en Calama como en Antofagasta la respuesta a la crisis fue la implementación de nuevos mecanismos de gobernanza territorial. El Plan de Desarrollo Urbano Sustentable de Calama, Calama PLUS, busca convertir a la capital de la provincia de El Loa, en una ciudad oasis, moderna y sustentable, a través de un proceso de colaboración y de participación ciudadana, y CREO Antofagasta nace al año 2012 y tiene el objetivo de “enfrentar el desafío de crecimiento que tiene la ciudad, con un fuerte sentido de mejora en la calidad de vida de la comunidad”, proyectando la ciudad futura “a través de un Plan Maestro que propone el crecimiento urbano sostenible de Antofagasta, al año 2035”. Además, se formula “el propósito de construir una ciudad modelo a nivel nacional e internacional”, para lo cual se implementa “un sistema de gobernanza público-privada que incluye a actores del Gobierno Regional, la Ilustre Municipalidad de Antofagasta y la comunidad organizada, para que en un dialogo participativo converjan las necesidades y expectativas de todos quienes que formamos parte de nuestra ciudad”.¹⁵

¹⁵ Bustos B., Lukas M., Stamm C. y Torre A. “Neoliberalismo y gobernanza territorial: propuestas y reflexiones a partir del caso de Chile”, Revista de Geografía Norte Grande, 73: 161-183 (2019), PUC.

3) Singularidades de la Institucionalidad¹⁶ local existente. Entre sus competencias, límites y alcances se destaca que la Autoridad Marítima local actúa principalmente como coordinador entre los actores del ámbito portuario, los Municipios articulan la relación con la ciudadanía (gobierno local), el Ministerio de Transporte de Telecomunicaciones (MTT), propende a que funcionen y operen los Consejos de Coordinación Ciudad Puerto (CCCP) y las Empresas Portuarias Estatales son las que administran los puertos y entregan los lineamientos para fortalecer y mejorar la competitividad. Existen, además, prácticas o articulaciones institucionales, tales como: Asociación Nacional de ciudades puertos (que ha asumido desafíos legales comunes), Asociación de Municipalidades, la Comisión Regional Uso del Borde Costero y los CCCP. Existen también agrupaciones sociales como COSOC, UNCO, JJVV que recogen una diversidad territorial y funcional. E instancias municipales específicas¹⁷ que se han apropiado del tema portuario¹⁸. Los CCCP merecen especial atención en cuanto corresponden a una institucionalidad establecida por ley¹⁹ que debiera, coordinando a varios actores, “procurar un desarrollo armónico entre los puertos y la ciudad”.

Si bien ambas ciudades tienen sus CCCP constituidos, esta instancia de coordinación enfrenta un desafío por la falta difusión e información sobre su funcionamiento. Existen sin embargo altas expectativas en que pueda ser una instancia participativa, incluyente y resolutive, siendo un real aporte para una mejor relación ciudad puerto.²⁰ A continuación, una síntesis sobre los CCCP de Valparaíso y San Antonio²¹.

CONSEJO DE COORDINACION CIUDAD PUERTO DE VALPARAÍSO			
Fecha de Constitución	Composición	Objetivos	Periodicidad de sesiones
2018	1. Intendencia Regional de Valparaíso 2. Empresa Portuaria Valparaíso	Mejorar y optimizar el desarrollo armónico de puerto y ciudad en aspectos como el	No hay información (se buscó en la web sin

¹⁶ Se entenderá aquí por institución las organizaciones, así como las prácticas, normas formales e informales los roles, las creencias, las culturas y los saberes que sostienen, determinan o explican los comportamientos de los actores. MARCH James, OLSEN Johan, *Rediscovering institutions. The Organizational Basis of Politics*, New York, The Free Press, 1989.

¹⁷ **Oficina de Asuntos Marítimo-Portuario** en San Antonio y **Comisión Ciudadana para el Borde Costero** en Valparaíso.

¹⁸ Ver Anexo 3.

¹⁹ Ley 19.542, artículo 50 d).

²⁰ Resultado entrevistas grupales, Proyecto “Fortalecimiento en Gobernanza para las organizaciones de la Sociedad Civil que participan en los Consejos de Coordinación Ciudad Puerto”, Corporación Puerto para Ciudadanos (2019).

²¹ Informe Proyecto “Fortalecimiento en Gobernanza para las organizaciones de la Sociedad Civil que participan en los Consejos de Coordinación Ciudad Puerto”, Corporación Puerto para Ciudadanos (2019).

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Municipalidad de Valparaíso. 4. SEREMI TT 5. SREMI MOP <p>Invitados Permanentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Gobernación Marítima 7. SEREMI MINVU 8. Cámara Regional de Comercio y Turismo de Valparaíso 9. Terminal Cerros de Valparaíso (TCVAL) 10. Rector UPLA (representante consejo de Rectores) 11. Colegio de Arquitectos 12. Cámara comunal de Comercio y Turismo de Valparaíso 13. Director DUOC UC 	<p>entorno urbano, las vías de acceso y el medio ambiente (no menciona objetivos Específicos)</p>	<p>resultados, se consultó a funcionarios de EPV sin resultados)</p>
--	---	---	--

CONSEJO DE COORDINACION CIUDAD PUERTO DE SAN ANTONIO			
Fecha de Constitución	Composición	Objetivos	Periodicidad de sesiones
2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intendente 2. Gobernación Provincial 3. Municipalidad de San Antonio, 4. gerente de Empresa Puerto San Antonio <p>Invitados Permanentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. gerente de Puerto Central 6. gerente de San Antonio Terminal Internacional 7. COLSA, 8. Representantes de la Cámara Comunal de Comercio 	<p>No hay información (se buscó en la web sin resultados, se consultó a funcionarios de EPSA sin resultados)</p>	<p>No hay información (se buscó en la web sin resultados, se consultó a funcionarios de EPSA sin resultados)</p>

	9. Detallista de San Antonio y Llole 10.Otros estamentos locales		
--	---	--	--

4) **Identificación de actores individuales y colectivos existentes.** La diversidad de actores que componen el escenario ciudad puerto se divide en actividades, laborales, académicas, políticas o empresariales, desde allí se dimensionan implicancias y problemáticas inherentes a nuestra idiosincrasia país. Las diferencias, discriminaciones, realidades socio económicas, brechas salariales e incluso categorías empresariales hacen que un análisis de nuestra sociedad vinculante sea muy difícil de poder caracterizar en solo un análisis de la zona por muy profundo que este sea. Chile es una sociedad muy fragmentada para generar una metodología sugerente en base a las personas y determinar un estereotipo ilustrativo de quienes en verdad participan, somos o quienes queremos ser. En virtud de los complejos resultados obtenidos decidimos buscar un modelo ejemplificador de una metodología para luego el desarrollo de este genere un cambio en la dinámica actual de coordinación de los distintos sectores. La metodología busca por sobre todo mejorar y desarrollar la participación y la vinculación a los cambios y las mejoras del sistema existente. Se realizó un mapeo de actores, en el cual se analizaron las posiciones de éstos en torno a las temáticas que deberían ser abordadas en una City Port Vision, tomando en cuenta los siguientes: Actores Institucionales y Políticos quienes disponen de un alto nivel de influencia e interés en una visión prospectiva, Actores gremiales y del mundo privado, quienes poseen un amplio interés en los temas de desarrollo y visión futura y ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil, los cuales tienen interés en participar de instancias abiertas y transparentes donde se incluyan sus visiones y anhelos futuros en virtud de una City Port Vision. ²².

1.1.2 Problemas de gobernanza que una visión prospectiva de desarrollo debería contribuir a solucionar

En las ciudades de Valparaíso y San Antonio, se reconocen insuficiencias de gobernanza a escala sistema ciudad puerto y ciudad portuaria, agrupados por problemática y tipología:

- a) A nivel de articulación y coordinación de actores:
 - Carencia de diálogo en un espacio vinculante
 - Falta de conciencia de un problema común (proyecto común)
 - Ausencia de reconocimiento, entre actores, y respecto a interlocutores válidos
 - Falta de visibilización de la interdependencia y corresponsabilidades entre actores
 - Falta de conocimientos compartidos, y de habilidades equivalentes

²² Ver Anexo 1.

- Falta de inclusión de actores en igualdad de condiciones (asimetrías)
 - Falta de honestidad en prácticas de relacionamiento
 - Relaciones sin transparencia
- b) A nivel de construcción de metas comunes:
- Falta de gobernanza democrática para la entidad ciudad puerto
 - Falta de puesta en coherencia de los instrumentos
 - Falta de una planificación integral, sistémica y jerarquizada

1.1.3 Limitaciones y oportunidades existentes

Limitaciones: ambas ciudades puerto cuentan con instrumentos de desarrollo o planificación vigentes o en elaboración²³ que son elaborados de manera independiente por distintos estamentos, sin exigencias de coordinación unos con otros. Existen diferentes competencias institucionales, los puertos no son administrados por los municipios ni los alcaldes participan de los directorios de las empresas portuarias, las experiencias de participación²⁴ dan cuenta de diferentes niveles de conocimiento, poco seguimiento a los compromisos, muchos procesos participativos abiertos²⁵; todo lo cual puede implicar niveles de agotamiento, poca motivación y falta de perseverancia en la construcción de la Vision Prospectiva. La propuesta deberá entonces estudiar y reconocer las instancias adecuadas para convocar y hacer parte a la mayor cantidad de actores en este proceso.

Actualmente, las empresas portuarias estatales, reportan directamente al MTT, sin una entidad intermedia a nivel regional, que tome decisiones de modo descentralizado. La planificación de los puertos se hace a puerta cerrada, sin participación de la ciudadanía, lo cual genera instrumentos no consensuados.

Respecto al desarrollo económico, existe una falta de puesta en valor de los productos que se extraen de nuestro territorio, no se incorpora valor agregado a los que se exportan, faltan industrias, lo que podría ser revertido en la perspectiva de innovar en la escala sistema ciudad puerto.

²³ Planes Reguladores Comunes, Planes de Desarrollo Comunal, Macrozonificación del Borde Costero, Planes Maestros de Desarrollo Portuario y Cartera Referencial de Inversiones.

²⁴ Proyecto “Fortalecimiento en Gobernanza para las organizaciones de la Sociedad Civil que participan en los Consejos de Coordinación Ciudad Puerto”, Corporación Puerto para Ciudadanos (2019).

²⁵ La Crisis Social ha impulsado la realización de Cabildos, asambleas y encuentros, en Valparaíso en etapa de aprobación PLADECO, pendiente actualización PRC.

Todo lo anterior tiene implicancias metodológicas en la propuesta, por lo que se propone homogeneizar conocimientos, equilibrar capacidades e incorporar temprana y permanentemente a diversidad de actores²⁶.

Oportunidades: los Consejos de Coordinación Ciudad Puerto (CCCP) tienen el mandato de promover una relación armónica ciudad puerto, y serían una enorme oportunidad de generar un interlocutor válido entre los puertos, municipios, universidades, empresas y sociedad civil en general, que sea capaz de gestionar y articular una planificación integrada. Puede ser una instancia útil para la implementación de esta propuesta, dado sus deberes, materias, objetivos y finalidades²⁷.

En ese contexto, los Consejos de Coordinación Ciudad Puerto tienen un ámbito competencial suficiente para convocar representantes de la industria relacionada con el ámbito marítimo, a los centros de formación y a los agentes del estado (sean estos el gobierno nacional o los gobiernos locales). Ahora bien, con el fin de poder robustecer un modelo que integre esta tríada de actores se debería tener claridad sobre el rol que cada uno debe desempeñar en esta iniciativa de prospección. Es decir, cada una de estas instituciones debería ser considerada como actor autónomo que se relaciona directa y libremente con los otros actores y en cuyos ámbitos de interés conjunto puedan surgir nuevas instituciones que brinden soluciones específicas para desafíos mutuos identificados (Modelo Triple Helix III)²⁸. La crisis actual refleja la necesidad de una toma de decisiones más participativa y de revisión de los modelos de desarrollo, para la mejora, de manera sustantiva, de la calidad de vida en las ciudades puerto. Para lo cual tanto un instrumento prospectivo, elaborado de manera democrática, parece clave.

Instrumento propuesto

A nivel internacional, existen numerosas experiencias de alianzas estratégicas exitosas entre los puertos y las ciudades que los acogen. Hemos recogido las experiencias de las ciudades de Rotterdam y Vancouver, quienes han implementado un instrumento denominado “Port Vision”, el cual se gesta desde el puerto, pero luego se valida con la ciudad y todos sus actores relevantes.

²⁶ Ver punto 5.3.2, numeral 4.

²⁷ Decreto MTT N°87 (2018). “Reglamento para la Aplicación del Artículo 50 d) de la Ley 19.542 sobre integración, constitución y funcionamiento de los Consejos de Coordinación Ciudad Puerto”.

²⁸ Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. The dynamics of innovation: from national systems and “mode 2” to a Triple Helix of university – industry – government relations. *Research Policy* 29, 2000. Págs. 109–123. <http://www.oni.uerj.br/media/downloads/1-s2.0-S0048733399000554-main.pdf>

Creemos que este instrumento puede adaptarse y transformarse en un “City Port Vision”, gestado conjuntamente entre puerto y ciudad, en cuanto herramienta de consenso, que anticipe y evalúe diversos escenarios de desarrollo futuro (visión prospectiva), que convoque a un proceso re-fundador, creativo y transformador, que identifique ejes estratégicos para concretar una imagen objetivo, comprometa un plan de trabajo sectorial viable y oriente la acción individual y colectiva a corto, mediano y largo plazo.

Este instrumento podría replicarse en la Región de Valparaíso, en las ciudades puerto de Valparaíso y San Antonio, actualizado a las singularidades de cada cual.

También se han recogido los lineamientos del curso de formación de Unesco “Alfabetización en Futuros”²⁹, en cuanto que cada acción tiene un impacto en el futuro, debemos anticiparlo conscientemente, en un proceso imaginativo de co-creación e innovación.



Liderazgo: se trata de un **City Port Vision**, usando como ejemplo basal lo desarrollado por Rotterdam y Vancouver (Port Vision), enfocado a generar objetivos comunes, representativos de intereses diversos, al amparo de los CCCP³⁰, quienes debiesen asumir el liderazgo dado el mandato legal que los habilita³¹ en cuanto a su finalidad, materias, deberes como alcances. Dado su carácter institucional con niveles de representatividad, ciertamente mejorable, en cuanto a su composición y la posibilidad de incluir “invitados permanentes” relacionados con el objeto de la instancia, como también cursar invitación “a participar en sesiones específicas” a distintos actores públicos, privados y de organizaciones de la sociedad civil³². Creemos que es indispensable revisar su composición considerando esta tarea en particular, de modo de dar garantías para el proceso.

Así mismo los CCCP pueden recurrir a instancias de asistencia técnica en el debate de temáticas concretas (COMICIVYT, CONALOG, CRUBC, CAMMP y otro)³³ cuya experticia puede colaborar en una visión prospectiva cautelando su alcance técnico y neutralizando riesgos de politización.

Junto a la tarea pendiente (elaboración o puesta en marcha de su Reglamento Interno de Funcionamiento) el desafío de La City Port Vision puede ser una oportunidad para incentivar

²⁹ Fuente: “Transforming the future” anticipation in the 21st century, Unesco Publishing.

³⁰ Consejos que deberán revisar su composición y objetivos en el marco de este desafío, como así mismo, definir su reglamento de funcionamiento interno en el marco legal que los rige.

³¹ Decreto MTT N°87 (2018). “Reglamento para la Aplicación del Artículo 50 d) de la Ley 19.542 sobre integración, constitución y funcionamiento de los Consejos de Coordinación Ciudad Puerto”.

³² Artículo 6° Decreto MTT N° 87.

³³ Artículo 16° Decreto MTT N° 87.

un posicionamiento, hasta ahora ausente, que les otorgue una tarea concreta: Crear una gobernanza para la construcción de una visión prospectiva para Valparaíso y San Antonio, considerando las singularidades y diferencias de cada ciudad puerto (ver punto 3), convirtiendo en una prioridad del Estado de Chile, y su política pública para las ciudades puerto, la implementación de esta City Port Vision.

Financiamiento: se propone que bajo **Convenios de Colaboración** (alianzas estratégicas), desde los CCCP se pueda optar a fuentes de financiamiento público de Corfo o GORE (FIC³⁴, FNDR, Valparaíso Creativo u otros).

Gestión: se propone la conformación de una **Oficina Temporal**, constituida entre las empresas portuarias, municipalidades y universidades, con los siguientes objetivos:

1. Definir la persona jurídica más adecuada de la Oficina Temporal (ejemplo: corporación) que permita contar con un presupuesto de funcionamiento interno.
2. Elegir periódicamente un directorio que represente al menos a:
 - las empresas portuarias,
 - la municipalidad de la ciudad puerto,
 - una municipalidad del Hinterland,
 - las universidades
 - la sociedad civil
3. Guiar una discusión inicial para definir cuál es el ente (CCCP, municipalidad u otro) y financiamiento más adecuado para asumir la gestión del City Port Vision.
4. Incorporar la figura de un "Gestor Puerto Ciudad", el cual será una persona al interior de la oficina que, en coordinación con el directorio sea la cara visible del proceso y apoya inicialmente la gestión de los entes encargados del City Port Vision: como las municipalidades (tanto de las ciudades puerto como del Hinterland) y los CCCP.
5. Cumplir un rol de asistencia técnica especialmente durante el proceso de construcción de la visión prospectiva y el primer año de implementación.
6. Recaudar información para que el conocimiento sea simétrico, junto con implementar y disponer de una biblioteca técnica.
7. Acompañar, monitorear y apoyar al ente ejecutor como Unidad Técnica que genere sustrato de análisis prospectivo y brazo ejecutivo permanente durante los próximos 20 años.

Respecto a los CCCP, estos deberán adoptar en el breve plazo su **Reglamento de Funcionamiento Interno**, con todos sus alcances (integrantes, objetivos, entre otros).

³⁴ Fondo de Innovación para la competitividad de Decisión Regional, Eje 3 Innovación social, postulantes Universidades acreditadas, Monto Máximo \$135.000.000, plazo máximo ejecución 18 meses.

Teniendo en consideración los problemas de gobernanza que queremos solucionar, proponemos 3 etapas de implementación:



- 1) Presentación de la iniciativa al CCCP, formulación y postulación a financiamiento
- 2) Visibilización de la necesidad de contar con una Visión Prospectiva viable
- 3) Construcción colectiva de la Visión Prospectiva

1.1.4 Presentación de la iniciativa al CCCP, formulación y postulación a financiamiento

Objetivos: Posicionar preliminarmente el instrumento de gobernanza a nivel Institucional, haciéndolo viable.

Etapas y actividades:

- Reuniones preliminares con CCCP y/o instancias Municipales
- Elaboración Reglamentos de Funcionamiento Interno de los CCCP, actualización de sus objetivos, composición entre otros
- Identificación y Mapeo de instancias de participación social activas y validadas por la comunidad

- Convocatoria a Actores claves, con alta representatividad para informar sobre iniciativa y toma de acuerdo de mecanismos preliminares de Gobernanza (marco ético)
- Definición y Constitución de Oficina Temporal
- Sesiones de trabajo para la viabilización de la propuesta, en términos financieros
- Presentación a instancias de financiamiento

Actores claves: Políticos e institucionales (MTT, Empresas Portuarias, CRUCH³⁵, GORE y Municipios)

Plazo: 7 meses (etapa completa de presentación a instancias de financiamiento inicial)

1.1.5 Visibilización de la necesidad de contar con una Visión Prospectiva

Objetivos: Convocar a la mayor diversidad de actores para el posicionamiento del concepto de gobernanza a escala ciudad puerto y sistema portuario, con una visión prospectiva. Se buscará, mediante la implementación de una campaña comunicacional, generar convencimiento y apropiación de la comunidad mediante la presentación de experiencias exitosas, relevando desventajas y costos de no tener este instrumento, como ventajas y beneficios futuros de contar con él.

Etapas y actividades:

- Reuniones con actores clave.
- Elaboración de un *slogan*.
- Hito de Lanzamiento; inicio de la campaña.
- Talleres de motivación y formación a docentes de educación básica y superior (técnica y universitaria), en ambas ciudades
- Talleres de habilitación de habilidades y competencias para actores claves, en ambas ciudades
- Difusión, con estrategias diferenciadas, acorde a públicos objetivo:
 - a) Creación página web
 - b) Publicidad en vías públicas (pantallas led, letreros en carreteras, etc.)
 - c) Medios de comunicación (radios, redes sociales, etc.)
 - d) Folletería e informativos tipo: “*sabías que en Rotterdam.....*”
- Actividad pública, lúdica e innovadora, de involucramiento social respecto de los conceptos, herramientas, metodologías a utilizar durante el proceso (Ej. Festival

³⁵ Consejo de Rectores de Universidades Chilenas.

Teatro Container³⁶) donde se defina el Nombre, Valparaíso /San Antonio: Ciudades Portuarias 2040, Ciudades Marítimas 2040 u otro

Actores claves: Políticos e institucionales (MTT, Empresas Portuarias, CRUCH, GORE y Municipios), Actores gremiales y de mundo privado y, Ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil.

Plazo: 4 meses.

1.1.6 Construcción colectiva de la Visión Prospectiva

Para desarrollar la etapa, se proponen cuatro pasos que permitirán, a partir de una mirada retrospectiva y un sondeo de percepción actual, orientar la reflexión, imaginando horizontes de mediano y largo plazo, explorar nuevas formas, anticipándose creativamente al futuro³⁷.

PASO 1: DIAGNÓSTICO CONSENSUADO SOBRE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO

Objetivos: Contar con un punto de partida común, equiparando conocimiento entre distintos actores de la ciudad puerto.

Etapas y actividades:

- Levantamiento de información secundaria, que proveerá de insumos para considerar en la visión prospectiva propuesta, tales como: informes de la CEPAL³⁸, Planes Nacionales y Regionales de Ordenamiento Territorial (PNOT y PROT), Plan Regulador Metropolitano de Valparaíso (PREMVAL), Planes de Desarrollo Comunal (Pladecos), Planes Maestros Portuarios, Zonificación Borde Costero, entre otros.
- Levantamiento de información primaria³⁹, mediante la realización de:
 - a) 1 encuesta (a escala sistema portuario regional estatal, con preguntas diferenciadas por Ciudad Puerto), esta encuesta buscará conocer la percepción general sobre los problemas, anhelos y la situación económica de las ciudades puerto.

³⁶ Referencia: Página de Facebook institucional: [/Teatro.container](#)

³⁷ Fuente: “Transforming the future” anticipation in the 21st century, UNESCO Publishing.

³⁸ Informe la actividad portuaria de América Latina y el Caribe 2018, Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2019, Mapeo situacional de la planificación energética regional y desafíos en la integración de energías renovables: hacia una planificación sostenible para la integración energética regional 2019.

³⁹ Ver Anexo 4.

- b) Quioscos con buzones en espacios públicos, para recoger encuestas ciudadanas de manera innovadora y cercana a los barrios de los habitantes.
- c) 5 entrevistas grupales, dirigidas a los actores Políticos e Institucionales, Ciudadanía y Organizaciones de la sociedad civil, que son aquellos que pueden simpatizar más con un City Port Vision:
 - Academias de Valparaíso y San Antonio
 - CCCP de Valparaíso y San Antonio
 - Actores ciudadanos de Valparaíso y San Antonio
- d) 12 entrevistas grupales (grupos focales, 4 entrevistas c/u), diferenciadas por ciudades, región y por posición frente al tema siendo grupos de interés, vale decir; tres grupos pertenecientes a: mundo privado, gremial y de ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil, quienes son aquellos que tienen interés en participar activamente, requiriendo un buen acercamiento del City Port Vision.
 - Cruce y sistematización de información.
 - 2 ferias interactivas (Ej. Túnel de la Ciencia⁴⁰), formato innovador para la presentación de hallazgos y resultados, en Valparaíso y San Antonio⁴¹.

Actores claves: Actores institucionales: la Academia (profesores de universidades, centros de formación técnica, liceos técnicos- profesionales⁴², etc. de Valparaíso y San Antonio), CCCP. Actores políticos de las ciudades de Valparaíso y San Antonio (Alcaldes, Concejales a cargo de comisión borde costero, Funcionario municipal del departamento de Asuntos Portuarios (EPSA)⁴³, Gerentes de las Empresas Portuarias (EPSA y EPV), Encargados de Relaciones Comunitarias de las empresas portuarias (EPSA y EPV). Actores gremiales, ciudadanos y privados: Sindicatos portuarios y pescadores, organizaciones indígenas y medioambientales, cámaras de comercio y turismo proveedores de la cadena logística respectivamente.

Plazo: 4 meses.

PASO 2: CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Objetivos: Construir escenarios de manera colectiva e identificar posibles ejes estratégicos para alcanzar dichos escenarios.

⁴⁰ Referencia: Sitio web: www.uv.cl/tuneldelaciencia/

⁴¹ Para lograr mayor convocatoria se ofrece participación de los actores regionales vía *streaming* en sus respectivas municipalidades.

⁴² Los profesionales del puerto y del Hinterland se forman técnicamente en liceos técnicos, centros de formación técnica y Universidades. Mayor coordinación con representantes de los profesores y estudiantes de estos establecimientos permite coordinar necesidades de contenidos, planes de estudios, prácticas y puestos de trabajo. A nivel universitario existen y se elaboran estudios relevantes para la City Port Vision.

⁴³ Se espera que el próximo alcalde de Valparaíso cree un departamento de asuntos portuarios, siguiendo el ejemplo de San Antonio.

Gracias a la información secundaria y primaria obtenida en el paso anterior, en esta etapa podremos construir una serie de imágenes futuras que constituyen un *continuum* de posibilidades entre dos imágenes. Por un lado, la imagen que construyen las tendencias de datos nacionales e internacionales (*Forecast*) y, por otro lado, la imagen ideal deseada que se levante desde este proceso. Con estas dos imágenes se podrán identificar las brechas entre lo deseado y la tendencia. En consecuencia, podremos particularizar los desafíos para acercar estas imágenes y la viabilidad de los esfuerzos necesarios. Con estos elementos, se contará con los insumos necesarios para que cada uno de los actores pueda analizar los beneficios e inversiones que implica cada uno de los escenarios y podrán decidir qué compromisos adquirir en el marco de esta iniciativa (*Backcasting*).

Los escenarios serán una herramienta estratégica para construir planes de largo plazo flexibles y manejar incertidumbres, no serán predicciones, sino historias alternativas del futuro, ellos representaran, como los eventos presentes y tendencias podrían desarrollarse en el tiempo. Ellos describirán un rango de posibilidades que incorporarán lo esperado e inesperado⁴⁴.

Etapas y actividades:

- 2 paneles con expertos nacionales e internacionales, 1 por ciudad, incorporando diferentes temas o líneas de trabajo; determinar tendencias futuras de desarrollo.
- 2 mesas de trabajo, una por ciudad, con representantes de los diferentes actores mapeados.
- 4 talleres de construcción de escenarios, 2 por ciudad, al modo de workshops.
- 2 plenarios de selección conjunta de escenario único, en Valparaíso y San Antonio.

Actores claves: Serían conformados por: Actores políticos e institucionales como: Academia, GORE, Empresas Portuarias, parlamentarios y aquellos que formen parte del CCCP y que no hayan sido incluidos en el mapa de actores construido para estos fines. Actores gremiales, de la sociedad civil y privados, junto con expertos nacionales e internacionales en construcción de escenarios.

Plazo: 2 meses.

PASO 3: DEFINICION DE LA VISIÓN PROSPECTIVA Y HOJA DE RUTA

Objetivos: Definir colectivamente la visión prospectiva a 20 años, las líneas de acción para cada ciudad puerto y para el sistema portuario estatal. La prospectiva no tendrá por objeto predecir el futuro, ya que éste no está escrito en ninguna parte, sino que tratará de ayudar a

⁴⁴ Port 2050, a Port Metro Vancouver initiative.

construirlo. Será un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones y la movilización de acciones conjuntas.

Etapas y actividades:

- 4 mesas de trabajo, 2 por ciudad.
- 2 plenarios, 1 por ciudad, con actores clave y experto internacional.

Actores claves: Actores políticos, institucionales, de la sociedad civil, gremiales y del mundo privado, junto con expertos nacionales e internacionales en construcción de hoja de ruta.

Plazo: 2 meses.

PASO 4: AGENDA

Objetivos: Establecer un Plan de Trabajo coordinado entre los diversos actores, comprometidos en impulsar la agenda, calendarizado, con fuentes de financiamiento claras, con acciones concatenadas y asignación de responsables.

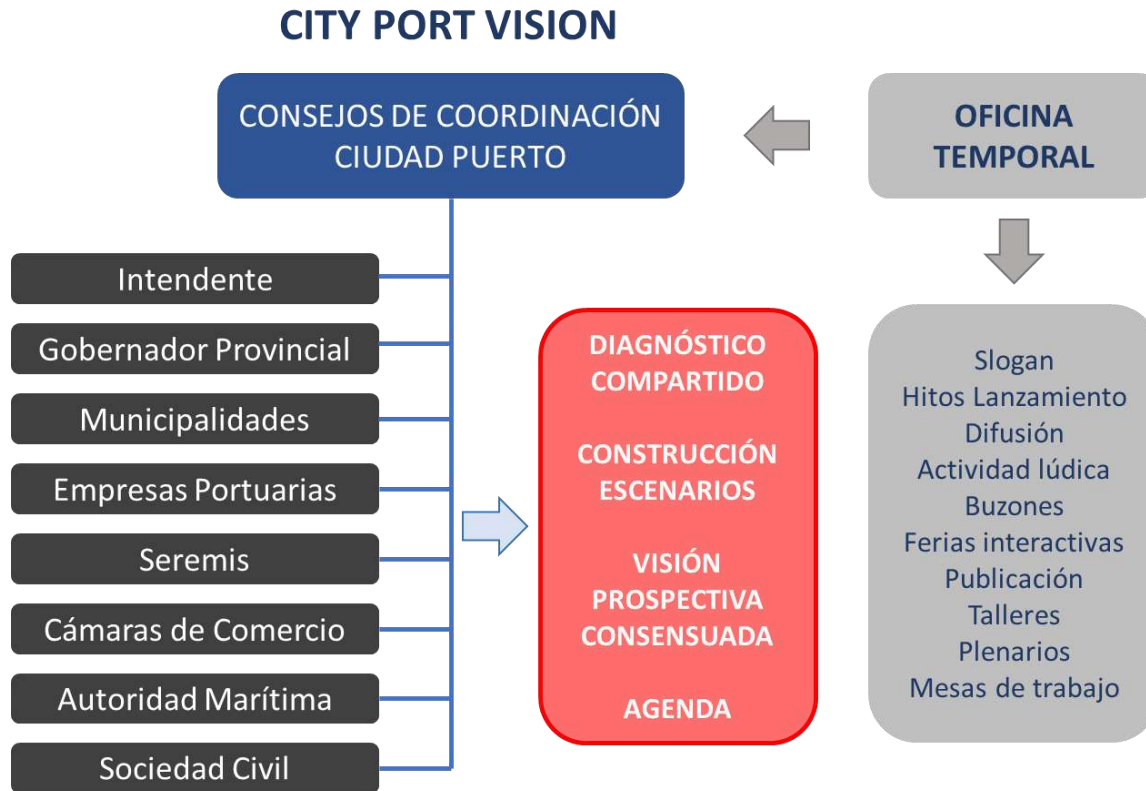
Etapas y actividades:

- Reunión inicial de presentación de la Hoja de Ruta: a los actores de los dos puertos en estudio y de sus áreas de influencia. El producto de esta reunión inicial será la definición de dos grupos de trabajo específicos, uno por cada puerto.
- Reuniones de los grupos de trabajo específicos: en base a las realidades y particularidades de cada ciudad puerto, definirán la mejor forma de llevar a efecto la etapa de implantación del Plan (actividades y responsables).
- Elaboración de la agenda de trabajo: la Oficina Temporal recogerá los resultados de los trabajos individuales de los grupos específicos y elaborará la agenda.
- Hito de lanzamiento oficial del proyecto a nivel regional: será definido por la Oficina Temporal.
- Publicación City Port Vision: a cargo de la Oficina Temporal.

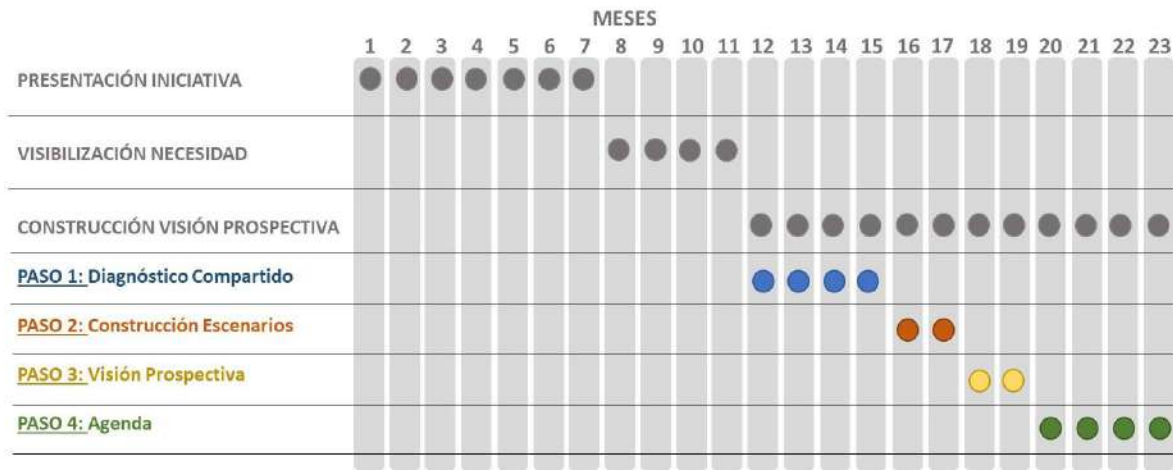
Actores claves: Todos los mapeados para este efecto.

Plazo: 4 meses

1.1.7 Esquema de Gobernanza



1.1.8 Carta Gantt



PANEL DE EXPERTOS

Con fecha 7 de diciembre de 2019, el equipo de trabajo expuso la propuesta a un Panel de Expertos⁴⁵, convocado por el Diplomado, conformado por 14 integrantes especialistas en diferentes temáticas, de las ciudades – puerto de Valparaíso y San Antonio, con el objeto de escuchar la propuesta, analizar y emitir comentarios, recomendaciones y críticas a la iniciativa desarrollada.

Este ejercicio se constituyó como una actividad inicial del proceso de gobernanza propuesto, cuyo espíritu es construir convocando y avanzar colectivamente en el perfilamiento de un City Port Vision.

⁴⁵ Ver Anexos 5 y 6, donde se exponen la presentación efectuada al Panel de Expertos, y los comentarios emitidos por parte del Panel, agrupados por temáticas.

CRITERIOS	PANEL DE INVITADOS						
	REPRESENTATIVIDAD					GENER	
	Público	Sociedad Civil	Academia	Privados	H	I	
Experiencia en ambas ciudades			Sabah Zrari, Directora del Diplomado				
Cientistas Sociales	Magdalena Alvarez, Socióloga, Asesora, Gabinete Subsecretario de Servicios Sociales	Rosa Martinez, Socióloga					
Puertos	Marcelo López, Gerente Comunicación y Vinculación, Empresa Portuaria Valparaiso			Diego Moreno, Ingeniero civil, gerente tecnico y de explotacion TCVAL	xx		
Puertos	Héctor Marchant, Encargado sustentabilidad, Empresa Portuaria San Antonio				x		
Riesgos naturales en ciudades costeras			Mauricio Reyes, Ingeniero civil, experto en gestión de riesgos, Universidad de Valparaiso, docente del Diplomado.		x		
Marítimo			Ernesto Gomez, Director Centro de Estudiso Oceánicos, Universidad de Valparaiso		x		
Innovación y Tecnología			Diego Herrera, (DUOC, Jefe Carrera Informática)		x		
Puertos y Ciudad	José Sanchez, Experto Externo en Estrategia, AIVP (video conferencia)				x		
Experiencia en metodologías Vision Prospectiva	Jaime Alvarez, Tamara San Martin Consejo Nacional de Innovacion y Desarrollo				x		
Relacion con realidad CP Valpo		Astrid Oyarzun, Presidenta COSOC		Cecilia Alcocer, CAMPORT			

DESAFÍOS FUTUROS

Muchos de los comentarios, recomendaciones y críticas emitidas durante la exposición al Panel de Expertos, fueron incorporadas a la propuesta, mejorando sustancialmente sus alcances. Pero hubo algunos que, por tiempo, no fue posible integrar, así como otros que surgen de la dinámica propia del relacionamiento ciudad – puerto, los cuales se exponen a continuación y podrían constituir futuras líneas de trabajo para mejorar el diseño del instrumento propuesto.

- Explorar vías por las cuales hacer **vinculante** el City Port Vision. En la forma de un Plan Maestro o Plan Estratégico, con un Plan de Inversiones plenamente acordado con los actores privados y públicos⁴⁶. Integrado con los Planes Maestros de Desarrollo Portuario y los Planes Reguladores Comunales. Recogiendo e integrando las visiones de los Planes de Desarrollo Comunal (Pladecos)
- Relacionado a lo anterior, determinar el lugar que tendrá el City Port Vision respecto a los instrumentos vigentes, como lo son; Planes Maestros Portuarios, Planes Reguladores Comunales, Pladecos, entre otros.
- Definir una metodología de medición de cumplimiento de objetivos del instrumento, previo a su implementación, para la etapa de ejecución.
- Incorporar a las “Comunidades Logísticas Portuarias”, integradas por actores privados como terminales portuarios, operadores logísticos, agentes de aduanas, transportistas terrestres, marítimos y ferroviarios, así como por las empresas portuarias estatales y los servicios públicos que participan el proceso de comercio exterior.
- El diagnóstico debiese ahondar profunda e integralmente en los ámbitos económicos, logísticos, medioambientales, sociales, culturales, patrimoniales, educación, innovación e infraestructura, valiéndose también de los estudios que las ciudades y los puertos han efectuado recientemente, y solo cuando todos los involucrados estén de acuerdo con los resultados del análisis, proponer la visión.

⁴⁶ La ciudad de *Schiedam* en Rotterdam inició el año 2014, un proceso de planificación conjunta, donde empresarios y municipalidad se reunieron para revertir la condición de deterioro de la ciudad y del puerto. Se elaboró un Mapa de Ambiciones que dio pie a un Programa de Inversiones, que inició con la inversión pública completa. Solo así, acto seguido, invirtieron todos los privados, y a la fecha el programa está prácticamente materializado, 6 años después.



ANEXOS

ANEXO 1: Análisis Metodologías Referenciales

MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES	ESCALA
Metro Vancouver (Canadá)	Organismo público de gobernanza, escala provincial, que funciona bajo la dirección de 23 autoridades locales; 21 municipios, 1 distrito electoral y 1 reserva indígena. Trabaja sobre la escala de Sistema Portuario	En Chile los organismos del Estado no son dueños de las redes de servicio	Modelo de gobernanza escala provincial, autofinanciado. Administra la propiedad de las redes de servicios y vivienda en la provincia. Dirige la Planificación Integrada del territorio. COMENTARIO: en el ámbito de la sostenibilidad e innovación, administrar el recurso agua y desechos es clave. Define 8 ejes de acción estratégicos, focalizando los esfuerzos.	Sistema Portuario Estatal
	Reúne a 4 entidades metropolitanas relacionadas a la administración provincial, redes de servicio y vivienda	En Chile la vivienda la maneja el mercado, no el Estado		
	Abarca 8 áreas de acción sobre el territorio. Es una ventaja abordar un número acotado de acciones.			
	Se autofinancia, ya que administra el agua, el tratamiento de los residuos y la vivienda			
Port Metro Vancouver (Canadá)	Autoridad Portuaria que reúne a 3 autoridades portuarias preexistentes. Trabaja sobre la escala de Sistema Portuario	En Chile no existe la figura de la Autoridad Portuaria	Modelo de gobernanza portuaria escala metropolitana. Autoridad Portuaria superior. Instrumento "Plan de Usos de Suelo" sometido a participación ciudadana, validando la planificación. COMENTARIO: Puesta en valor de la Autoridad Portuaria, sin anular las demás existentes. Estructura de dependencia	Sistema Portuario Estatal

MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES	ESCALA
			similar a Chile. Instrumento consensuado.	
	Representa a 16 municipios, 1 área electoral y 1 reserva indígena	En el caso de Chile, sería muchos menos municipios, pensando en Valparaíso y San Antonio, y su red logística		
	Depende directamente de la institucionalidad nacional " <i>Canada Marine Act</i> ", y reporta al Ministerio de Transporte			
	Dicha estructura gubernamental, exige la elaboración de un "Plan de Usos de Suelo", para un horizonte de 15-20 años			
	La implementación de dicho Plan 2014-2034, implicó 4 periodos de consulta ciudadana, 15 workshops con stakeholders, 6 casas abiertas, 3 sesiones de debate, 3 workshops con reservas indígenas, 3 equipos de terreno y más de 5.000 personas que revisaron el Plan online.			

MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES	ESCALA
<p>Plan Director de Infraestructura Portuaria de Tarragona (España)</p>	<p>Instrumento de planificación portuaria elaborado bajo consulta pública, el cual incorpora la planificación urbana. Trabaja a escala Ciudad Puerto Estatal</p>	<p>En Chile el Plan Maestro Portuario se evalúa internamente, sin consulta ciudadana</p>	<p>Modelo de gobernanza escala Ciudad Puerto. Instrumento "Plan Director" aborda tempranamente la componente medioambiental, financiera y de participación ciudadana, validando la planificación. Realidad chilena: políticas generales de ordenamiento de la actividad portuaria (Plan Nacional de Desarrollo Portuario). No dispone de una Institucionalidad específica portuaria a escala país, región o provincia, solo MTT. Deja fuera de la planificación a la participación ciudadana. COMENTARIO: Factibilidad de otorgar categoría de IPT al Plan Maestro de los puertos estatales chilenos.</p>	<p>Ciudad Puerto Estatal</p>
	<p>Su aprobación se tramita incorporando desde los inicios una Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) y análisis económico - financiero</p>	<p>En Chile solo los IPT elaboran EAE. El Plan Maestro no tiene la categoría de IPT</p>		
	<p>Existe una entidad "Puertos del Estado" que regula la actividad portuaria escala país.</p>			
	<p>El Plan es aprobado por la Autoridad Portuaria Provincial</p>	<p>En Chile no existe la figura de la Autoridad Portuaria</p>		
	<p>Disponibilidad de gobernanza portuaria multiescalar, con autonomía provincial</p>	<p>En Chile los puertos estatales dependen del Ministerio de Transportes, no existe autonomía regional, provincial o comunal</p>		

MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES	ESCALA
<p>Mapa de Ambiciones Puerto Schiedam (Holanda)</p>	<p>Propiedad del puerto es 50% de la autoridad portuaria y 50% de la municipalidad, y es operado por privados.</p>	<p>En Chile los puertos públicos son 100% Estatales</p>	<p>Modelo de gobernanza escala Ciudad Puerto. Instrumento se elabora de manera conjunta entre puerto, ciudad y empresas, liderando el municipio. Activación del Plan se efectúa con las inversiones públicas, que motivan a los privados a invertir. Fuerte campaña de difusión internacional para captar inversionistas. COMENTARIO: Metodología de Mapa de Ambiciones es replicable en Chile. Cualquier cambio comienza con la inversión pública que posteriormente concatena la inversión privada. Se requiere acuerdo político y gestión sobre los recursos.</p>	<p>Ciudad Puerto Estatal</p>
	<p>Empresarios y municipalidad se reúnen y proponen un Plan. Proceso integral de planificación; salud, educación, medioambiente y economía. Municipalidad coordinó todo el proceso. Trabaja a escala Ciudad Puerto Estatal</p>	<p>En Chile, concesiones son máximo a 30 años</p>		
	<p>Se ofrecen concesiones de 50 a 80 años, a privados, modelo <i>Landlease</i>.</p>	<p>Funcionarios públicos no están acostumbrados a discutir sus Planes con la ciudad</p>		
	<p>El proceso implicó encuestas, reuniones con todos los actores, y el 2015 se firma un Mapa de Ambiciones</p>	<p>Dificultad de movilizar a los <i>Liderfirms</i></p>		
	<p>Se elabora un Programa de Inversiones; 70 Millones euros fuentes privadas, 22 Millones de euros fuentes públicas. Municipalidad aporta 4 Millones de euros. Existe apoyo político amplio</p>	<p>Para iniciar, es necesario disponer del aporte económico público para impulsar el Plan y motivar a los privados</p>		

MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES	ESCALA
	Plan comienza con la inversión pública, concluida, se suma la inversión privada. Implementación del Plan completo demoró 6 años			
	Se implementan programas de difusión y educación portuaria			
	Mezcla de Metodologías; 1) <i>Design Thinking</i> , 2) <i>Quadruple Helix (City Making)</i> , 3) <i>Liderfirms</i> y 4) <i>Planificación Integrada</i>			
Port Vision. Rotterdam (Holanda)	El proceso mediante el cual se ha generado el Port Vision de Rotterdam presenta 5 etapas: 1. Descripción inicial; 2. Análisis de tendencias, estimaciones y proyecciones; 3. Definición de la visión del sistema; 4. Declarar los parámetros del rumbo a seguir; 5. Establecer la agenda de acciones.	En Chile los procesos de planificación prospectiva conocidos han sido diseñados y, posteriormente, olvidados en su ejecución.	Esta metodología de trabajo y presentación permite enmarcar el aporte del puerto en las líneas estratégicas nacionales y regionales. Esto permite, además, que los actores tengan una idea sintética y compartida del rol del puerto en el sistema portuario del país. Un punto de inicio absolutamente necesario.	Sistema Portuario Estatal Ciudad Puerto Estatal
	El proceso comienza con la descripción de la situación actual en Rotterdam. Posteriormente, se analizan las tendencias, estimaciones y prospectivas del puerto de Rotterdam. En tercer lugar, se genera una visión del sistema puerto industria para el año 2030 (los resultados se presentan en dos dimensiones: la visión del eje de negocios global y la visión del conjunto de negocios con Europa). En cuarto lugar, se establecen los grandes temas y consideraciones que serán útiles para guiar el rumbo de este trabajo de planificación. Finalmente, en quinto orden, se genera la agenda de acciones concretas.	La cultura ciudadana que requiere este tipo de procesos no está presente en las ciudades que nos ocupan: Valparaíso y San Antonio.		

MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES	ESCALA
	<p>Esta metodología de presentación facilita la sistematización de la información al proveer un marco conocido de trabajo que inicia mediante el establecimiento en común de la situación actual del puerto de interés.</p>	<p>Sería posible iniciar el proceso evidenciando el aporte que implica el sistema portuario del país para, posteriormente presentar el aporte específico del puerto de interés en el sistema general. En los casos que nos ocupan esta visión se verá truncada por las condiciones de competencia que estructuralmente están definidas en el sistema portuario chileno.</p>		
	<p>El formato de presentación de la metodología se aprecia como útil en el proceso de ordenamiento de la información obtenida en el proceso. En consecuencia, se recomienda utilizar un formato similar para el análisis desde la visión histórica del puerto, pasando por la situación actual y a la visión prospectiva del mismo.</p>	<p>Falta de honestidad y transparencia de los actores locales (Valparaíso y San Antonio).</p>		
	<p>Es crucial prestar atención a las metodologías cualitativas de levantamiento de información. Tal como está planteado el proceso presentado en el portvision de Rotterdam, se puede deducir que los actores que han participado en este proceso son actores con necesidades básicas cubiertas. Lo que implica una mayor disposición a tratar temas con una mirada prospectiva.</p>	<p>Se recomienda considerar las brechas materiales actuales para la definición de los procesos de participación de los actores que se busca implicar en este proceso de portvision de Valparaíso y San Antonio.</p>		

MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES	ESCALA
<p>Marketing Urbano</p>	<p>Análisis comparativo de 37 ciudades. Se concluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se observa un proceso de transición desde un modelo basado en elementos tangibles de una ciudad hacia otro más preocupado en la búsqueda de elementos inmateriales. 2. Para abordar la relación ciudad – puerto exitosamente, se requieren estrategias participativas, novedosas, y con punto de partida en la visión y objetivos que se desean alcanzar. 3. El marketing urbano constituye una herramienta que permitió obtener resultados favorables en todas las ciudades en que se aplicó. Consiste en buscar las singularidades de la ciudad, potenciarlas, generar reconocimiento y finalmente, posicionamiento en la mente de todos los públicos objetivos. 4. La experiencia y análisis comparativo de las 37 ciudades analizadas, permitió elaborar un ranking de las actuaciones urbanas con mayor incidencia en los planes desarrollados (8 áreas temáticas) 	<p>Una visión de sociedad urbana actual y de futuro basada en ciudades de éxito, constituiría una visión deformada de la realidad. creo que es básico tener esto en consideración, de manera de no tentarnos en recoger las medidas y acciones ejecutadas en estas ciudades y definir una forma de replicarlas en Valparaíso y San Antonio.</p>	<p>La propuesta sería considerar estas mismas áreas temáticas, y vestirlas con la realidad de Valparaíso y San Antonio.</p>	<p>Sistema Portuario Estatal</p> <p>Ciudad Puerto Estatal</p>

MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES	ESCALA
URBACT	<p>Programa de Cooperación Territorial Europea, es un programa europeo de intercambio y aprendizaje para promover el desarrollo urbano sostenible con aproximadamente 15 años de existencia, y creado con el objetivo de fomentar el desarrollo urbano integrado sostenible en ciudades de toda Europa. Es un instrumento de la Política de Cohesión, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, los 28 Estados miembros, Noruega y Suiza. Su misión es permitir que las ciudades trabajen juntas y desarrollen soluciones integradas para los desafíos urbanos comunes, estableciendo contactos, aprendiendo de las experiencias de los demás, aprendiendo lecciones e identificando buenas prácticas para mejorar las políticas urbanas.</p>	<p>Funciona en la Comunidad Europea, quienes tienen una gobernanza establecida. A nivel local, no disponemos de una estructura política - económica similar en Sudamérica</p>	<p>Como Mesa de Trabajo, es interesante esta metodología, respecto a disponer de un proceso que fomente el desarrollo urbano integrado sostenible de las ciudades, y la asociatividad entre ciudades. En Chile disponemos del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano, quienes desarrollan políticas, pero no son operativos.</p>	<p>Sistema Portuario Estatal</p>

ANEXO 2: Análisis Gobernanza Referencial

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
ESCALA NACIONAL O MUNDIAL	ALIANZA MARITIMA DE CHILE A.G.	<p>1.-Es la única organización referente como gobernanza democrática.</p> <p>2.-Desarrolla su gestión en base a la mediación y el dialogo.</p> <p>3.- Participa activamente en temas de importancia nacional como la ley de pesca, MLC 2006, DS90, modificaciones portuarias.</p> <p>4.- Involucra sectores de organizaciones de trabajadores, empresas y academia.</p> <p>5.- Esta organizada en consejos temáticos.</p> <p>6.- A través de la canalización de intereses personales de sus asociados busca el bien común.</p>	<p>1.- Es una organización nueva en Chile y Latinoamérica en base a organización, estructura y mecánica de trabajo.</p> <p>2.- No todos sus niveles de interacción se han visto probados y les falta mayor experiencia.</p>	<p>1.- Posee buena aceptación a nivel de las autoridades regionales y nacionales por su actitud de trabajo y planteamiento colaborativo.</p>
	PUERTO DE ROTTERDAM HOLANDA	<p>La Ciudad de Rotterdam asevera que al año 2030 el puerto debe proveer a la región con oportunidades para generar o aumentar los niveles de innovación en la economía municipal, asegurar empleo de calidad y mantener su posición</p>	<p>Los esfuerzos para mejorar la calidad del centro de la ciudad deben continuar y se debe reservar más espacio para áreas verdes, áreas recreativas y otras instalaciones.</p>	

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		de competitividad		
		<p>Generar un "clima" atractivo para la ciudad y la región. Un puerto dinámico requiere una región dinámica y viceversa. Una parte importante de esto es un programa integral de construcción de viviendas a nivel regional y urbano, que sea realista y está dirigido a diversos grupos de población e ingresos</p>		
		<p>El Plan de Calidad Visual. Entre otras cosas, esto implica la planificación cuidadosa de los espacios públicos, que las empresas presten atención al aspecto físico de sus instalaciones, reserven espacios para recreaciones de bajo impacto (ciclismo, patinaje en línea, puntos de vista, playa de Maasvlakte, etc.). Puntualmente, el gran tamaño del área del puerto occidental también ofrece oportunidades para que los visitantes experimenten el puerto en barco desde</p>		<p>Se presenta como un ejemplo de gobernanza ciudad y puerto inclusiva</p>

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		<i>Hook of Holland.</i>		
		Mejorar la sinergia económica entre puerto y ciudad. Las adquisiciones específicas enfocadas en atraer a las oficinas de las compañías internacionales involucradas en la industria, la logística.	los servicios relacionados con el puerto son vitales para mejorar la sinergia económica entre la ciudad y la actividad portuaria	
		Proyecto City Port. El desarrollo urbano más grande de Europa después de Londres se llama Stadshavens la llamada <i>City Ports</i> de Rotterdam. Ésta cubre 1.600 hectáreas de cuencas terrestres y portuarias.	Después de varios intentos fallidos, se acordó desarrollar proyectos para cinco áreas de <i>City Ports</i>	Deben desarrollarse conforme a sus características diferenciadoras de cada una, generando además alianzas con empresas, instituciones educativas y del gobierno.
		La empresa pública CODESP (<i>Companhia Docas do Estado de São Paulo</i>) ejercer la administración del Complejo Portuario de Santos, bajo el nombre de Autoridad Portuaria	En concreto la empresa debe, entre otros, fiscalizar los contratos de arrendamiento, precalificar a los operadores portuarios, recaudar los valores de las tarifas portuarias y vigilar las obras y operaciones portuarias. Estando limitada solo al actuar portuario.	Es catalogada como Autoridad Portuaria.
	PUERTO DE SANTOS BRASIL	CODESP tiene por objeto social ejercer las funciones de autoridad portuaria en	Solo actúa a nivel portuario sin incidencia o nivel de involucramiento	No se involucra estructuralmente en factores colaborativos a nivel

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		<p>el marco del Puerto Organizado de Santos, bajo su administración y responsabilidad, y demás instalaciones portuarias en el Estado de São Paulo que le sean incorporadas, en consonancia con las políticas públicas.</p>	<p>municipal.</p>	<p>ciudad-</p>
		<p>La empresa es dirigida por un Consejo de Administración (Autoridad Portuaria) conformado por cinco miembros, tres de los cuales son nombrados por la autoridad de Brasil, uno por los trabajadores y otro por los empresarios</p>	<p>Involucra solo actores referentes a la toma de decisiones en gestión portuaria</p>	<p>Es un ejemplo de gobernanza empresarial.</p>

ANEXO 3: Análisis Institucionalidad Local

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
<p>ESCALA NACIONAL O REGIONAL</p>	<p>AUTORIDAD MARÍTIMA NACIONAL (DIRECTEMAR)</p>	<p>1.-Actúa muchas veces como coordinador entre los actores del ámbito portuario. 2.-Cumple funciones de fiscalizador, en temas de seguridad de las actividades portuarias. (faenas) 3.- Participa en el proceso de tramitación de una concesión marítima (CCMM) bajo el amparo DFL N° 340. 4.- Puede colaborar en aspectos relativos a regulación de las actividades marítimas y portuarias en el ámbito de la seguridad y preservación del medio ambiente. 5.- Actúa como estado rector del puerto.</p>	<p>1.- Falta una entidad pública superior que coordine a todos los servicios públicos y actores involucrados en las actividades portuarias. 2.- En proceso de tramitación de una CCMM, solo se limita a verificar que no exista sobreposición y que no interfiera a la navegación</p>	<p>1.- De acuerdo a lo indicado en la mesa técnica parlamentaria, del análisis a la ley 19.542 que moderniza el sector portuario estatal, proponen una autoridad logística-portuaria nacional, que tenga entre sus funciones: proponer la estrategia logística nacional y la política nacional de desarrollo logístico-portuario (con una visión integral), impulsar y/o ejecutar políticas, planes y programas del sector, definir requerimientos sectoriales para la adecuada planificación territorial, estudiar y proponer reserva</p>

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
				de terrenos para corredores logísticos y planes maestro de bahía y promover el desarrollo de infraestructuras y tecnologías logístico-portuarias, entre otras
	<p>ASOCIACION NACIONAL DE CIUDADES PUERTOS</p>	<p>participan municipios asociados (Valparaíso y San Antonio) en la resolución de problemas comunes derivados de puertos</p>	<p>Poca difusión de la existencia de esta instancia y el rol que cumple a nivel de la ciudadanía</p>	<p>De acuerdo con lo establecido en la ley 18.695 y sus normas supletorias artículos 549 y 558, del Código Civil</p>
		<p>La Asociación se ha propugnado <u>la creación de una nueva ley</u> que regule el puerto con la convicción de que es necesario que se integre a la ciudad y se genere por lo tanto una regulación, lo suficientemente participativa, en su esencia, ordenadora y partícipe en la riqueza que genera.</p>	<p>Más que un enfoque o visión integral de ciudad- puerto, centran sus actividades como estrategias legales que permitan equilibrar temas económicos y de mayor intervención en las decisiones de la autoridad central por parte de los municipios.</p>	<p>Proponen que la ciudad y el puerto son uno solo y que en consecuencia hay que construir con todos los diversos actores de uno u otro, las normas mínimas que regulen el desarrollo de ambos.</p>
		<p>concuerdan como “gobernanza” la expresión de un conjunto de voluntades que regula esta especial mixtura entre el puerto y la ciudad, con los</p>		<p>La actividad portuaria como en todo, debe formar parte de aquellas actividades que se encuentran</p>

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		<p>distintos actores que en ella coexisten</p>		<p>reguladas por el estado y los municipios, encabezar procesos a nivel local y regional para lograr que esta conjunción de voluntades se exprese finalmente en un conjunto de normas o disposiciones que regulen la actividad y desarrollo de la ciudad y el puerto</p>
		<p>proponen integración del alcalde al órgano colegiado que representan la autoridad del puerto, que el proyecto de desarrollo del puerto este inserto o sea concordante al plan regulador de la ciudad, que la ciudad ayude a generar espacios, vías para los desafíos que hoy enfrenta el mayor tráfico internacional.</p>	<p>quizás aborden temas macro y comunes a todos los integrantes, más que especificidades asociadas a 2 miembros</p>	<p>su finalidad será potenciar la condición de la comuna de puerto y costero del Municipios asociados que la conforman, contribuir, a su desarrollo económico, social y cultural, facilitar la solución de problemas que le sean comunes, en especial asumir los temas derivados de los puertos.</p>

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
	<p>ASOCIACIONES DE MUNICIPALIDADES</p>	<p>posibilidad de asociatividad Valparaíso, San Antonio en buscar soluciones comunes en materias vinculadas</p>		<p>Art 137. LOCM, Dos o más municipalidades, pertenezcan o no a una misma provincia o región, podrán constituir asociaciones municipales, para los efectos de facilitar la solución de problemas que les sean comunes, o lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, pudiendo dichas asociaciones gozar de personalidad jurídica de derecho privado</p> <p>Las asociaciones podrán tener por objeto:</p> <p>c) El fortalecimiento de los instrumentos de gestión.</p> <p>d) La realización de programas vinculados a la protección del</p>

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
				<p>medio ambiente, al turismo, a la salud o a otros fines que les sean propios.</p> <p>e) La capacitación y el perfeccionamiento del personal municipal, como también de alcaldes y concejales.</p> <p>f) La coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal."</p>
	<p>CONCEJOS DE COORDINACION CIUDAD PUERTO</p>	<p>Tiene un marco legal y reglamentario que pone exigencias (al debe). Hay un exigible</p>	<p>No incluye participaciones representantes OSC (COSOC /UNCO JJVV)</p>	
<p><u>Reglamento</u> con DEBERES, MATERIAS, OBJETIVOS, FINALIDADES, FORMALIZACION DEL DIALOGO, mecanismos para <u>ROL CIUDADANO ACTIVO</u></p>		<p>No hay aun reglamentos internos en Valparaíso y San Antonio Nulo cumplimiento, sin efectiva supervigilancia</p>	<p>DECRETO 87° DE DICIEMBRE 2018 (Artículos 13° al 18°)</p>	
<p>Desconocimiento de la instancia OPORTUNIDAD para visibilizar las atribuciones y funciones, y el desafío</p>		<p>desprestigio actual de gobierno y autoridad regional (centralismo)</p>	<p>Han sido poco rigurosos, y con poco control de la autoridad competente (MTT)</p>	

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		de Relación armónica Ciudad Puerto		
		Instancias de coordinación Interministerial: Diversidad temática, mirada territorial, ambos puertos (Participantes e Instancias de Asistencia Técnica)	Los concejos son distintos para Valparaíso y San Antonio (presididos por el mismo intendente y compuestos por mismos SEREMIS, pero no dan cuenta de abordaje conjunto)	<ul style="list-style-type: none"> • Composición de los consejos de coordinación (Artículo 6º) - Intendente Regional, o su representante (Presidente) - Alcalde de la municipalidad respectiva, o representante - Secretario Regional Ministerial de Transportes y Telecomunicaciones, o su representante a cargo del reglamento interno - Secretario Regional Ministerial de Obras Públicas, o su representante - Gerente general de la empresa portuaria, o su representante, quien ejercerá el cargo de Secretario Ejecutivo. • Instancias de
		El municipio de la Ciudad Puerto es integrante del CCCP	Realizan recomendaciones, no es vinculante las recomendaciones son solo para los integrantes del consejo (no son llevadas a un ente superior que coordine, el MTT no cumple ese rol)	

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
				<p>asistencia técnica para el Consejo de Coordinación (Artículo 16°)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comisión interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio (COMICIVYT) 2. Comisión Nacional para el Desarrollo Logístico (CONALOG) 3. Comisión Regional de Uso del Borde Costero (CRUBC) 4. Comisión Asesora en Materias Marítimas y Portuarias (CAMMP) 5. Programa de Desarrollo Logístico del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones
		<p>Propuesta que los CCCP sea por Bahía, para relacionar los puertos con los municipios (Valparaíso y San Antonio)</p>	<p>No es aún una realidad</p>	<p>Propuesta Informe Comité Técnico de apoyo a la Comisión Parlamentaria Investigadora de los órganos de la administración</p>

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
				del Estado en relación con la aplicación, evaluación e impacto de la Ley 19.542 que moderniza el sector portuario Estatal
		Existe ejercicio Previo (GOBERNANZA CCCP) y reciente. Participación de representantes OSC, Privados, academia, Autoridades (pocas)		Proyecto: Fortalecimiento en gobernanza para las organizaciones de la sociedad civil que participan en los consejos de coordinación ciudad-puerto JULIO-OCTUBRE 2019
		Elaborar y publicar MEMORIA ANUAL	No es un mecanismo de rendición de cuentas publicas	
	COMISION NACIONAL/ REGIONAL USO BORDE COSTERO	Existe comisión Regional de Uso Borde Costero que involucra a Valparaíso y San Antonio PNUBC tiene principios que pueden colaborar en la construcción de una vision prospectiva	Al parecer no es una instancia activa	PRINCIPIOS DE LA PNUBC - Debe mantener una continuidad en el tiempo. - Debe procurar conciliar los diversos intereses regionales y locales con la naturaleza misma del problema que aborda.
		Región de Valparaíso posee una Macrozonificación de Uso Borde Costero Aprobada (2010), que debe pasar por EAE	Podría ser una escala muy grande y general para la construcción de una port vision	- Debe ser multidisciplinaria, por la diversidad



NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
				<p>de usos se requiere armonizar los intereses de los organismos participantes, que consideran aspectos de orden social, económico, uso de recursos naturales y protección del medio ambiente, entre otros.</p> <p>. Debe ser sistémica, por los complejos desafíos que una ocupación armónica del borde costero obliga, por medio de un sistema interinstitucional coordinar los procesos de trabajo público/privado; estableciendo un sistema de información y gestión conjunta, en lo relativo al desarrollo del borde costero; que coordine los programas y proyectos específicos a nivel</p>

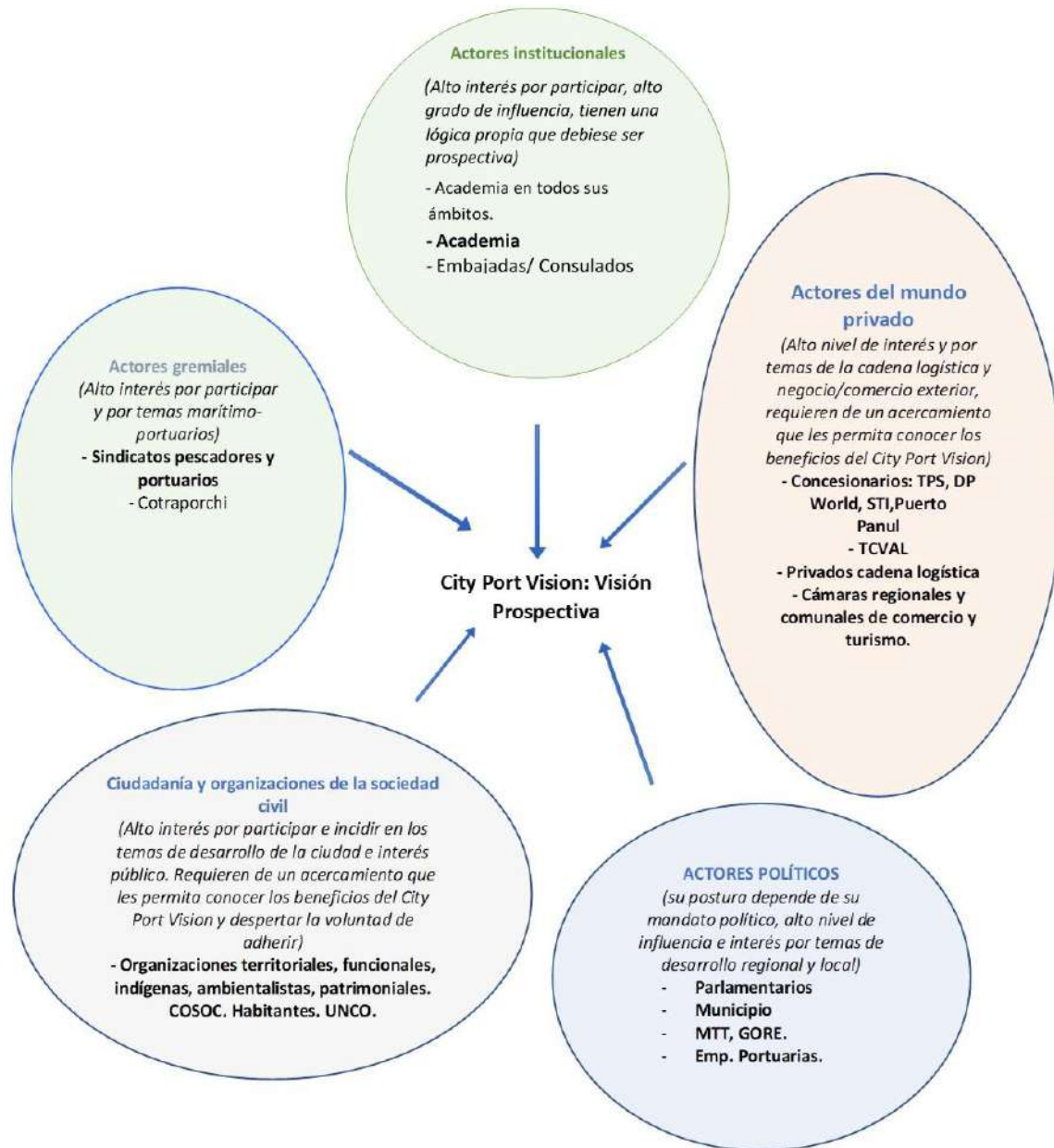
NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
				nacional, regional, local y sectorial.
ESCALA LOCAL	EMPRESAS PORTUARIAS (EPV Y EPSA)	Poseen instrumentos de planificación (plan Maestro y Cartera referencial de inversiones)	Son instrumentos propios, no articulados con IPT, no sancionados socialmente	
		Plan Maestro puede considerar áreas necesarias, al interior de recintos portuarios, para " actividades ciudadanas " (turismo, recreación). Sintonía temática	Sus terminales son concesionados, lo que implica contratos a cierto plazo, con cláusulas fijas	Objeto es la administración, explotación, desarrollo y conservación de puertos y terminales; MAS ACTIVIDADES CONEXAS INHERENTES ALAMBITO PORTUARIO, INDISPENSABLES para el debido cumplimiento de este
		Propuesta de incorporación representantes de municipios en Directorios Empresas Portuarias	LOS ALCALDES NO FORMAN PARTE DE LOS DIRECTORIOS (propuesta legal)	COMISION PARLAMENTARIA INVESTIGADORA Y ASOC CIUDADES PUERTO PROPONEN CAMBIOS
			Decisiones no necesariamente deben guardar relación con intereses locales	se rigen por normas de derecho privado
	GOBIERNO LOCAL MUNICIPAL	Relevan la importancia de la participación ciudadana en procesos		

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		de decisiones locales		
		fortaleza de mayor legitimidad directamente vinculado a la ciudadanía vínculo directo con una autoridad electa democráticamente (mayor respeto de la ciudadanía)	Su periodo es solo 4 años, su instalación no permite gran eficiencia inicial	Los gobiernos locales tienen hoy fortaleza de mayor legitimidad por ser lo más directamente vinculado a la ciudadanía en su actuar, por ser el vínculo directo y con una autoridad electa democráticamente e que permite mayor respeto de la ciudadanía.
		Cuentan con Concejo Municipal , instancia política representativa y con nivel de decisión Cuentan con COSOC/JJVV/UNCOS		
		Demandas sociales instaladas a nivel nacional, pueden tener un correlato a nivel local (calidad de vida, aporte económico de empresas a la gestión local, etc.)		
		representa una instancia de toma de decisiones con grados de autonomía, (descentralización)	Financiamiento Limitado y dependiente	dependen mucho del Fondo Común Municipal, de financiamientos sectoriales, poca autonomía

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
				financiera que puede traducirse en poca capacidad de gestión y ejecución
	MUNICIPIO VALPARAÍSO	COMISION CIUDADANA PARA EL BORDE COSTERO, instancia existente	Queda bajo dominio del alcalde y no del concejo municipal Sus integrantes pueden ser elegidos con sesgo Poco rigor en funcionamiento	una "mesa de trabajo sectorial" (según Ordenanza de Participación Ciudadana)
	MUNICIPIO SAN ANTONIO	Tiene una OFICINA DE ASUNTOS MARITIMOS PORTUARIOS, reconocida e "imitable"	No ha logrado constituirse como debería, quizás por falta de financiamiento u otro	
	COSOC MUNICIPAL	Diversidad y representatividad de actores, cierta amplitud territorial y temática, posible de allegar a una Visión prospectiva Ciudad-Puerto. Es una instancia permanente, creada por ley.	funcionamiento y toma de acuerdos es lento (periodicidad de sesiones ordinarias, mensual)	Compuesto por representantes de: - Organizaciones Territoriales - Organizaciones Funcionales - Organizaciones de Interés Público - Asociaciones Gremiales - Organizaciones Sindicales - Actividades relevantes para el desarrollo Económico, Social y Cultural
		Funciones de contraloría social - facultad de emitir opinión en marco legal - someter a plebiscito	no garantiza nivelación en conocimiento y capacidades	Creados por ley, para asegurar la participación de la comunidad local en el

NIVEL	MATERIA	APORTES	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		(con aprobación de 2/3 de concejales)		progreso económico, social y cultural de la comuna
	UNCO JJVV	Mas numerosa que COSOC en cuanto Integrantes, cobertura territorial	Son organizaciones comunitarias exclusivamente TERRITORIALES	Valparaíso 205 JJVV San Antonio
		Instancia permanente, creada por ley		
REGIONAL	AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL	propuesta de un Estado Rector de Puertos, su implementación podría facilitar la implementación de una Vision Prospectiva	no es hoy una realidad	Propuesta Informe Comité Técnico de apoyo a la Comisión Parlamentaria Investigadora de los órganos de la administración del Estado en relación con la aplicación, evaluación e impacto de la Ley 19.542 que moderniza el sector portuario Estatal

ANEXO 4: Mapa de Actores



Actores institucionales: la Academia (representado en académicos con conocimiento de los temas abordados de las universidades, institutos profesionales y centros de formación

técnica que tienen presencia regional), como a su vez Institutos o Liceos técnicos-profesionales y escuelas públicas con alcance local y regional.

Actores políticos: Gobierno Regional como Intendente Regional, Gobernadores Provinciales de Valparaíso y San Antonio, algunos seremis involucrados en los temas que aquí se abordan (MTT), además se citará a los alcaldes y representantes comunales asociados al borde costero de ambas comunas, a los consulados existentes en la región como actores ligados a una mirada internacional; en la misma línea se convocará a los parlamentarios de la región y distritos respectivos, y por último se convocará a los gerentes generales de las empresas portuarias estatales de la región (EPV y EPSA), junto a sus encargados de relaciones comunitarias.

Actores del mundo privado: En este grupo podemos encontrar a los concesionarios de ambos puertos (TCVAL, TPS, VTP, ZEAL, DP World, STI, Puerto Panul), junto a proveedores y miembros de la cadena logística siendo o no miembros de FOLOVAP y/o COLSA, como también gremios del mundo empresarial y comercial (cámaras regionales y comunales de comercio y turismo, asociación de empresas, etc.).

Actores de la ciudadanía y sociedad civil: En este sector emergen las organizaciones sociales de la sociedad civil y habitantes de ambas ciudades, pudiendo ser socios activos de organizaciones y movimientos medioambientales, sindicatos de pescadores y portuarios, organizaciones territoriales y funcionales, organizaciones patrimoniales, agrupaciones indígenas, Uniones Comunales, COSOC, entre otros; o ciudadanos representantes de cada ciudad que no pertenecen a ningún movimiento u organización establecida.

Actores gremiales: En este grupo podemos encontrar a los sindicatos de portuarios de ambas comunas con sus respectivas federaciones que tienen alcance nacional y regional, sumado a los sindicatos de pescadores de ambas comunas.

ANEXO 5: Recomendaciones Panel de Expertos

Materia	Comentario
Oficina Temporal	<ul style="list-style-type: none"> - Importante que la oficina tenga una gerencia, y el CCCP sea el directorio. - Será temporal o permanente?, debiese ser el brazo permanente ejecutivo de los CCCP, monitorizar el proceso. - Esta instancia debiera ser la que recauda información para que el conocimiento sea simétrico. Debiese disponer de una biblioteca técnica. - Unidad Técnica que genere sustrato de análisis prospectivo. ¿Quién paga?, sus miembros o socios?, presupuesto interno para funcionar. Incorporar la figura de un "Gestor Puerto Ciudad", una persona al interior de la oficina, que sea la cara visible del proceso.
Consejo de Coordinación Ciudad Puerto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo hacer que sea transversal? - Composición de más del 50% políticos - ¿No es un ente neutro, politizado, como neutralizar? - Asimetrías - Debilidad en el liderazgo - Grado de influencia de CCCP que no han sesionado el 2019 (diferencia Valparaíso y San Antonio). ¿Los CCCP están definidos de forma correcta hoy en la Ley?, soñar un poco, ser más ambiciosos y proponer algunas mejoras futuras
City Port Vision	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciar Valparaíso San Antonio - como hacer que sea un instrumento vinculante? Puede ser via niveles de "aterrizaje" (plan Maestro o Plan Estratégico, con un plan de inversiones que, de cierta certidumbre al mundo privado, por ejemplo, regulaciones) - Necesidad de hacer análisis comparativo entre realidades distintas, por ejemplo, en cómo se distribuye el poder (asimetrías). ¿El City Port Vision va a estar por sobre los instrumentos legales?, Planes Maestros Portuarios?, ¿Planes Reguladores? será integrado? ¿Cómo el City Port Vision medirá el cumplimiento de los objetivos?, ir más allá de la elaboración, por último, dejarlo como una pregunta abierta. <p>Las experiencias de Rotterdam y Vancouver son de Port Vision, no de City Port Vision. Precisar las diferencias y los aspectos novedosos de la presente Propuesta. Aclarar más en detalle porqué se eligieron estas dos ciudades, cuando sus realidades son tan distintas a Chile, y no ciudades puerto de escala menor. Existen diferencias culturales entre Chile, Canadá y Holanda, explicarlas más en detalle. ¿Qué ventajas ofrece Chile que esos países no tienen?, los CCCP?</p>

Materia	Comentario
Gobernanza Actores	<ul style="list-style-type: none"> - Bart Heinz (BH), Sugiere empezar con un análisis profundo del ADN de la Zona (quienes somos, quienes queremos ser) y luego la Gobernanza (como queremos llegar allá donde queremos ir) - BH, falta análisis profundo de los actores, que quieren, que intereses tienen; de cada uno; luego propuestas de articulación innovadoras - BH, No conviene dividir entre aliados y opositores de antemano (se contradice con lo inclusivo de las consideraciones). A los supuestos opositores habría que incorporarlos desde el principio <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Incluir experiencias nacionales como Calama Plus (modelo de gobernanza) - Afinar tipologías de problemas de gobernanza, agrupar los problemas - Siendo el concepto CLAVE, cual es el sistema de relaciones propuesto para la toma de decisiones?, cual es la posición de los distintos actores? <p>Construir un sistema de participación</p> <ul style="list-style-type: none"> - la política pública es prioridad del estado? ¿o de la Sociedad Civil? - Actividad: Construir y validar un sistema de participación <hr/> <p>Actores: reflejar más la participación del sector privado (que no se limita a la Cámara de Comercio): por ejemplo, los de la logística a nivel nacional, local y global; ver también la dimensión turística que falta.</p>
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> - es posible que tenga mayor flexibilidad? - la propuesta no debe terminar con una Agenda que no vislumbra pasos para implementarla (mecanismos de no captura privada, política, partidaria de algunos actores)
Propuesta General.	<ul style="list-style-type: none"> - BH, Plazo de 1 año (14 meses) parece demasiado corto, considerando la extensión de la zona, la compleja situación, y el impacto de la visión para el futuro (el plazo corto puede presionar demasiado las decisiones). Ver cuánto se demoraron los procesos de Rotterdam y Vancouver para tener una referencia. - BH, Hacer un estudio muy profundo e integral de la zona en ámbitos económicos, logísticos, medioambientales, sociales, culturales, patrimoniales, ecológicos, educación, innovación, infraestructura, etc. Luego de esto, cuando todos están de acuerdo en los resultados del análisis, elegir la visión.

Materia	Comentario
	<p>Contemplar Idiosincrasia Local crisis de legitimidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incluir personas con discapacidad (ver norma relacionada) - Oportunidades que son parte de los objetivos (Posicionar los CCCP por ejemplo) -REVISAR: RESULTADO ESPERADO EXCEDE EL OBJETIVO (en cuanto debería ser un plan de cohesión social, un plan de desarrollo; MAS QUE UN PLAN DE INVERSIONES) - ¿Cómo incide a ley de Descentralización? - Consulta Ciudadana, ¿Será vinculante?? - Objetivos faltarían palabras como Resiliencia, Adaptación y Sustentabilidad (claves para el control de crisis que van a venir) - DIAGNOSTICO: debe ser además de una instancia de conocimiento una instancia de formación (competencias, habilidades) Esto da sustentabilidad y capacidad de Resiliencia. Nivelar no solo conocimientos sino también habilidades y competencias. - incluir una instancia de toma de acuerdo de UN MARCO ETICO (¿cuál es el bien común?) - fundamentar teóricamente la opción metodológica
<p>Resumen Ejecutivo</p>	<p>-Poner fuentes de Datos y antecedentes (citar, nota al pie)</p>
<p>Otros</p>	<p>Modelo triple Hélice, para mantener hoja de Ruta</p> <p>Explicitar más las diferentes escalas espaciales de los sistemas ciudad-puerto: pueden en la argumentación referirse más explícitamente a los contenidos del Diplomado en especial las clases de Luis Ascencio, Jocelyn Fernandez.</p> <p>Incluir como actividad misma la definición del nombre: Valparaíso: Ciudad Portuaria 2040 o Ciudad Marítima.</p> <p>Integrar las dos dimensiones en los ejercicios prospectivos: <i>backcasting</i> (futuro deseable) y <i>forecasting</i> (tendencias, previsiones según series históricas entre otros). https://en.wikipedia.org/wiki/Backcasting</p> <p>Aclarar o detallar más la propuesta de incorporar a los profesores de nivel básico y media, así como técnico y universitario al proceso.</p> <p>Demasiadas experiencias participativas en curso actualmente, las personas están agotadas. Explicar cuáles son esos procesos.</p> <p>Proponer la integración de los objetivos ONU al City Port Vision, así como la AIVP lo hace en su Plan 2030 para las ciudades puerto.</p>