

## Capsule professionnelle 7

---

# Valor Compartido: Rompiendo el paradigma para una nueva relación ciudad-puerto

*Harald Jaeger*

*Gerente General Empresa Portuaria  
Valparaíso (EPV), 1998 - 2014*

*Franco Gandolfo*

*Gerente de Desarrollo y Negocios EPV*

*Cristián Calvetti*

*Gerente Asuntos Corporativos EPV*

*Marcelo López*

*Periodista Gerencia Asuntos Corporativos EPV*

*Cristián Moreno*

*Arquitecto Urbanista Gerencia  
Desarrollo y Negocios EPV*

## Biographia

**Harald Jaeger**, casado con 5 hijos, es desde 1998 el Gerente General de Empresa Portuaria Valparaíso (EPV). Se tituló de Ingeniero Naval Eléctrico en la Escuela de Ingeniería Naval de la Armada y, posteriormente, recibió el grado de Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ha estado ligado a la actividad marítima, tanto por sus 18 años de servicio en la Armada, como por su desempeño en cargos ejecutivos ocupados en un astillero y en empresas del rubro naviero. En otros ámbitos, destaca su participación en el desarrollo de proyectos del área inmobiliaria, eléctrica e industrial, para la reconversión de la zona del carbón en la VIII Región, durante 1997.

*Desde su actual cargo, le ha correspondido ejecutar la modernización de Puerto Valparaíso, proceso que contempla entre sus principales resultados la incorporación de inversión privada a través de la concesión del Terminal N° 1 de Valparaíso y recientemente del Terminal N° 2, el reposicionamiento comercial en el mercado de carga y de cruceros, y la reformulación del desarrollo del puerto en el ámbito de la seguridad para el comercio y la logística, mediante la construcción y concesión de la Zona Externa de Apoyo Logístico, consistente en un innovador sistema de infraestructura, procesos y tecnología de información para administrar eficientemente el alto flujo de acceso y salida de camiones al Puerto. En el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial le cupo impulsar la apertura urbana y turística del puerto, a través del Proyecto Puerto Barón, un Puerto Deportivo y otras iniciativas que han acercado el Puerto a la comunidad.*

## Introducción, miradas distantes e inquietudes

En Valparaíso, ciudad y puerto, acontece un fenómeno que en el contexto mundial -y en especial en el hemisferio sur- existe un desafío que hoy se discute abierta y ampliamente en todo el orbe: el problema de la desigualdad y la falta de corresponsabilidad en la ejecución de una gobernanza Ciudad - Puerto. Sobre todo, cuando el crecimiento económico no necesariamente ha venido aparejado de beneficios que se distribuyen equitativamente entre los habitantes del país.

Una realidad que quedó al descubierto luego del gran incendio de Valparaíso, en abril de 2014, el que dejó a más de 12 mil personas damnificadas. Se mostró el 22,6% de la población que vive bajo la línea de la pobreza<sup>2</sup>, algo que convierte a la zona en una de las más pobres del país, acorde a la encuesta CASEN.

Es en este contexto que se inserta la actividad portuaria - históricamente la industria más relevante de la comuna-, generándose un clamor en la convivencia y construcción de valor de la ciudad y del puerto. Pero el problema es que han ocurrido brechas en la relación Autoridades - Comunidad Organizada - Puerto, y no se han generado interacciones suficientes, tampoco *feedback* adecuado, ni una correspondencia de intereses que permita construir un espacio virtuoso de mayor valor común.

---

<sup>2</sup> "Reporte Estadístico Comunal: Valparaíso" (en base a datos del Ministerio de Desarrollo Social y Instituto Nacional de Estadísticas, INE). Biblioteca del Congreso Nacional. Mayo 2012.

Esto coincide con otro asunto social, que adquiere protagonismo como objeto colectivo en las regiones de Chile, la demanda de mayor descentralización económica y política efectiva. Es aquí, donde en el actual Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, se ha dado un paso, a través de la creación de una Comisión Asesora Presidencial, que entre otros aspectos busca identificar cómo fortalecer las capacidades regionales y locales, y de ese modo propiciar el desarrollo económico social apartado de la capital, para por ejemplo las ciudades puerto.

Naturalmente, en diálogos como éstos, surgen diversas iniciativas direccionadas a capturar recursos de la actividad portuaria para beneficio local. Pero por otro lado, se genera un menor interés sobre cómo y qué necesita el puerto para mantener su vigencia en el concierto nacional e internacional.

### **Experiencia Internacional**

El 7 de mayo de 2014, Mario Cordero, asesor del presidente de Estados Unidos, Barack Obama, en materia marítima, presidente de la Comisión Marítima Federal de Estados Unidos y experto en sustentabilidad portuaria, señaló en el marco del Seminario Internacional «Valparaíso, Puerto Sustentable», organizado por Puerto Valparaíso y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, que los proyectos de esta industria no sólo deben beneficiar a las empresas portuarias, sino que también a la comunidad. Esta visión es coincidente con el sentido profundo del Plan Maestro de Desarrollo de Puerto Valparaíso, que busca conciliar ambos aspectos, estableciendo una apertura del borde costero y relevantes obras de integración urbana en cada una de las iniciativas que apuntan a ampliar la capacidad portuaria con miras a los próximos 50 años.

Este trabajo que integra la infraestructura portuaria con ciudad, se lleva a cabo a lo largo de cuatro gobiernos, tres alcaldías y cuatro directorios de Puerto Valparaíso (el cual ejerce como autoridad portuaria), mostrando -por primera vez- la fortaleza de sus pilares al ser íntegramente internalizado en la nominación de Valparaíso ante UNESCO como Sitio de Patrimonio Mundial en el año 2003.

## *El valor del puerto en el crecimiento de Chile*

### **El empuje del comercio exterior y el valor estratégico de la Industria Portuaria**

Chile es hoy la sexta mayor economía de América Latina, en términos de producto interno bruto (PIB) nominal, y la renta per cápita más elevada del continente. En este esquema, el comercio exterior se ha constituido como uno de los pilares, en especial desde fines de los '70, lo que sucede en especial por las políticas de apertura comercial, entre ellas la eliminación de restricciones a las importaciones -además de una incipiente rebaja de aranceles aduaneros-. Esto comienza a constituirse en una piedra fundamental del esquema económico nacional.

Es así como, en poco más de 30 años, Chile pasó desde tasas aduaneras para algunos productos cercanas al 750%, a constituirse como uno de los líderes con mayor apertura comercial, tras la decisión de llevar a 0% los aranceles para el comercio exterior nacional<sup>3</sup> al año 2015.

En este contexto, el Estado de Chile comprendió el alto valor estratégico de los puertos como foco de ese intercambio, lo que se refrenda en el hecho de que hacia 2012, un 92% del total de las importaciones y exportaciones chilenas se concretan a través de la vía marítimo-portuaria.

### **La necesidad de crecimiento portuario**

Siguiendo la tendencia internacional, los puertos chilenos, en especial los dos principales, Valparaíso y San Antonio, han experimentado un notable crecimiento desde la licitación de sus primeros terminales a operadores privados. Hoy, ambos puertos de la Región de Valparaíso, son responsables en conjunto del 46% del volumen total de las importaciones y exportaciones chilenas.

Al respecto, un informe de Inecon Consultores para el Ministerio de Transportes<sup>4</sup>, señala que entre 1987 y 2009, los puertos de San Antonio y Valparaíso anotaron una tasa anual de crecimiento promedio de su movimiento de carga cifrada en 11,6%.

En ese sentido, tanto Valparaíso como San Antonio han debido desarrollar planes de crecimiento de su infraestructura en el mediano plazo, lo que se subsanará con los proyectos en curso de ampliación portuaria que ejecutarán: Terminal 2 en Valparaíso, licitado en 2013 al consorcio español OHL Concesiones, y Puerto Central en San Antonio, licitado en 2011 al grupo inversor chileno Matte. Y, a más largo plazo, ambas empresas portuarias ya trabajan en los lineamientos y estudios de factibilidad de puertos de gran escala, permitiendo hacia el 2025 contar con una oferta de sitios portuarios adicionales suficientes para atender el comercio internacional chileno y el Corredor Bioceánico central entre los océanos Pacífico y Atlántico.

---

<sup>3</sup> "Arancel cero: fin del proceso de apertura comercial de 40 años". Mauricio Rodríguez Kogan. Artículo publicado en La Tercera. Mayo de 2012.

<sup>4</sup> "Asesoría para la elaboración de una Política de Desarrollo del Sistema Portuario para la V Región". Inecon – Ministerio de Transportes. Abril de 2010.

## *El desafío en Valparaíso: crecimiento y gobernanza ciudad-puerto*

### **Puerto Valparaíso, el Caso de crecimiento nacional versus Impacto en la Ciudad**

El Puerto de Valparaíso ha sido uno de los pilares del crecimiento que hoy tiene a Chile en el umbral del desarrollo. De esta manera, Valparaíso se ha configurado como el puerto pivote, responsable de un gran volumen de intercambio comercial y cultural del país.

Aunque hoy Valparaíso es el segundo puerto chileno en transferencia de contenedores, en el imaginario nacional y mundial continúa siendo “El Puerto Principal”, uno de los más activos de la Costa Pacífico Sudamericana y, el puerto más eficiente e innovador en el ámbito logístico portuario, con un modelo de paz social - en especial laboral- inigualable.

En la actualidad, transfiere más de 10 millones de toneladas de carga y por sus terminales se atiende sobre el 30% del volumen total del comercio exterior del país, a lo que se suman cerca de 40 recaladas de cruceros y alrededor de 90 mil visitantes cada temporada turística.

En ese contexto, y tal como ocurre en otros puertos del país y del hemisferio sur, Valparaíso enfrenta un doble desafío: continuar su crecimiento a partir de la Propuesta de Plan de Desarrollo, que esté acompañado por un proceso armónico y de cara a la ciudad.

### **Expectativa porteña se confronta a la realidad**

¿Cómo puede crecer Valparaíso? Sólo hay un punto común que se transforma el primer Desafío Emergente de la Gobernanza, fortalecer un mecanismo de participación ciudadana que permita escuchar, comunicar y participar a la comunidad organizada en la Planificación del Puerto. Esto resulta clave para la base del trabajo posterior entre los actores que la constituyen.

En medio del permanente debate acerca del rumbo que tomará la ciudad y de la mano de qué actividad principal (el turismo, las universidades o el puerto), una certeza es evidente: Valparaíso es una ciudad-puerto. Y es en el puerto donde está su futuro. Pero, ¿cómo amalgamamos esto que hoy presenta una brecha y una marcada desigualdad?

Por ello no es de extrañar que haya sido en Valparaíso, y por iniciativa de los alcaldes de las principales Ciudades Puerto (Valparaíso, San Antonio y Talcahuano), donde se creó en 2013 la “Asociación Nacional de Ciudades Puerto”. Esta entidad convocó a las 10 ciudades de Chile que albergan empresas portuarias estatales, y se puso a la cabeza de la “causa”, enarbolando como

ejes de su discurso tres demandas: participación municipal en la gobernanza portuaria; reforma legal ad-hoc; y establecimiento de un mecanismo que permita a las ciudades redituar del beneficio portuario.

## *Puerto valparaíso y la gobernanza*

### **Un aporte existente y reconocido a nivel internacional**

La discusión acerca de los aportes de la industria portuaria a sus territorios de origen no es privativa de Chile y, contrario a lo que se cree, el país en general y Valparaíso en particular, están lejos de ser los líderes de los malos ejemplos.

En septiembre del año pasado, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, eligió a Valparaíso como una de las sedes para el lanzamiento del “Reporte Síntesis Ciudades-Puerto”<sup>5</sup>. Este texto señala con claridad que la condición para un crecimiento portuario exitoso y en armonía con la ciudad que lo alberga, radica en el desarrollo de políticas públicas que deben surgir de una alineación de intereses entre actores públicos y privados. En otras palabras, habla de la existencia de un proyecto en común para aumentar los beneficios del puerto como un elemento determinante para el éxito.

Un caso ilustrativo es Puerto Valparaíso en materia logística, la que se manifiesta en el retiro de más de 500 mil camiones al año del radio urbano, a través de una solución distinta en la industria portuaria, innovadora en materia logística y amigable con la ciudad, como es la creación de la Zona de Extensión de Apoyo Logística (ZEAL). ZEAL es una instalación de 25 hectáreas a 11 kilómetros distante del puerto, donde se lleva a cabo toda la actividad de control, de fiscalización y coordinación de los camiones con carga para y desde el puerto, lo que permitió trasladar operaciones desde el borde costero, a sectores terrestres de menor valor de terreno y costos de intervención.

Esto permite una operación más sustentable para el sistema portuario y, sin duda, un aporte al equilibrio en la relación con la comunidad organizada y las autoridades, reconocido por OCDE, impulsando la sinergia y políticas de usos mixtos y convivencia ciudad - puerto.

Desde la perspectiva del beneficio económico directo, Puerto Valparaíso, junto a dos de sus cinco concesionarios, hace aportes a la comunidad en materia de responsabilidad social empresarial del orden de los US\$ 600 mil a distintas iniciativas de la ciudad, sin contar el pago directo de patentes al municipio, que también supera esa suma. En general, considerando el pago que realizan las empresas portuarias, de servicios y otras vinculadas a través del encadenamiento

<sup>5</sup> “The Competitiveness of Global Port-Cities: Synthesis Report”. Edited by Olaf Merk. OECD Port-Cities Programme. 2013.

productivo que se produce en la ciudad, cerca del 22% de los ingresos municipales por derechos y patentes se crean a partir de la actividad puerto.

### Impulsando el empleo y la identidad porteña

Pero el beneficio de la industria portuaria no sólo es medible a través de los impuestos que deja en la ciudad. En Valparaíso, la actividad portuaria genera 12 mil empleos directos - que corresponden al 10% de la fuerza laboral de la comuna- y beneficios indirectos a más de 60 mil personas. Además, a través de un virtuoso encadenamiento productivo, de ella dependen de igual forma una serie de servicios que mueven más de un tercio del PIB comunal<sup>6</sup>.

**Figura 1:** Aporte del puerto a la actividad económica (PIB) – Informe UV 2008.

Item	Valor
<b>Aporte al PIB Regional</b>	<b>5,31%</b>
<b>Aporte al PIB Comunal</b>	<b>33,17%</b>

**Figura 2:** Aporte del puerto al empleo de la comuna – Informe UV 2008.

Item	Valor
Total empleo Comuna (incluye Trabajadores Eventuales)	11.681
<b>% aporte empleo por Puerto</b>	<b>9,46%</b>
Desempleo sin Puerto en Valparaíso	20.06%

**Figura 3:** Aporte del puerto al presupuesto municipal – Informe UV 2008.

Item	Valor
Aporte Porcentual sobre el total de ingresos por concepto de Derechos Municipales y Patentes Comerciales de todas las actividades de la comuna.	22.2%
<b>Aporte porcentual sobre el Presupuesto Municipal.</b>	<b>15.9%</b>

<sup>6</sup> "Evaluación del Impacto Económico de la Operación del Puerto en la Comuna de Valparaíso". Facultad de Ciencias del Mar y Recursos Naturales. Universidad de Valparaíso. Noviembre de 2008.

No obstante lo anterior, se entiende que esto no es suficiente, razón por la cual seguimos con atención el debate en materia de descentralización y su necesaria modificación normativa para poder concretarse. Sin embargo, queremos ir más allá, instalando la idea de que esta relación no es sólo debido a lo que el Puerto concretiza, sino que debe existir también una proposición desde la ciudad, la comunidad. Esto es algo nuevo, que demandará a las autoridades entender al puerto y sus necesidades básicas para subsistir y crecer si es necesario.

Es ineludible preguntarse qué conocimiento real tienen los municipios sobre los puertos que albergan, y cómo es posible que su aporte en valor económico, turístico y social múltiple pueda enriquecerse. De otro modo, es un diálogo asimétrico e inconducente a una solución de convivencia armónica. Por lo tanto es este el Segundo Desafío de la Gobernanza Emergente: las partes deben realizar un esfuerzo por conocerse, o dicho de otro modo, convertir al nuevo paradigma de la relación ciudad puerto en un proceso de Co-Responsabilidad.

## *Reforzando el rol del puerto con la ciudad: una tarea en proceso*

### **El Puerto en deuda con la ciudad**

A pesar de los esfuerzos del puerto para intensificar la vinculación con la comunidad, para lo cual se ha propuesto un Plan Estratégico de Sostenibilidad que genere valor para el entorno social, subsiste -en parte importante de la comunidad- la noción de que los aportes de la actividad siguen siendo insuficientes.

Al respecto, un estudio de la prestigiosa Agencia Veas Consultores (2013), que realizó consultas a 600 personas y entrevistas con 28 informantes claves de la ciudad, arrojó conclusiones contundentes, corroborando por ejemplo, la alta valoración emocional que existe hacia el puerto, entendiéndolo como parte del patrimonio de la comuna. “La actividad portuaria cobra relevancia como la que más identifica a Valparaíso por sobre todas las otras posibles (universidades, turismo, etc.). Es la parte funcional. El grado de valoración del puerto y la actividad portuaria es alto y transversal, y por tanto se espera que éste siga creciendo y siga siendo “el puerto principal”, todo un símbolo de identificación<sup>7</sup>”, señala en sus conclusiones.

Sin embargo, el propio documento añade que la percepción general sobre el valor del puerto en la ciudad, es un juicio que contiene condicionantes. “La actividad portuaria destaca positivamente por generar empleo y ser una actividad sólida que le da vida y sostiene a Valparaíso en términos de economía y desarrollo, pero

<sup>7</sup> “Informe Final de Resultados. Estudio de Percepción sobre Valparaíso y el Puerto. Segmento Comunidades”. Página 40 Veas Consultores. Septiembre de 2013.



le falta contundencia o volumen en sus acciones, es decir, debe generar aún más empleo y preocuparse más por la comunidad, sus trabajadores y los beneficios para la ciudad”<sup>8</sup>.

El estudio confirma la percepción generalizada, posible de pesquisar en acciones como la mencionada “cruzada de los alcaldes”: si bien existe una noción de lo que significó el puerto en su pasado glorioso, hoy más bien lo que hay son expectativas asociadas a una futura mejora. “(Existe) la sensación de que la actividad portuaria está en deuda con Valparaíso”.

### **Gestión con Comunicación: visibilizando el valor del puerto en Valparaíso**

Bajo ese prisma, la evidencia indica que el puerto ha realizado esfuerzos por construir un modelo de gobernanza, distinto y desde lo local, pero necesita la articulación y co-responsabilidad de todos los actores involucrados en esta sinergia.

Con altos indicadores de eficiencia, incorporación de tecnología, liderazgo nacional de su comunidad logística, paz social en materia laboral (que ha significado 15 años sin paralizaciones portuarias), rol impositivo local acorde al máximo legal, altos estándares de seguridad en su operación y una mirada sustentable hacia el medioambiente y la ciudad, de todos modos su vínculo sigue siendo insuficiente.

¿Cómo, entonces, el funcionamiento del puerto se articula con la expectativa de Valparaíso? ¿Cómo se conecta la creación de valor de la actividad portuaria con la particular realidad de la ciudad? ¿Cómo se internaliza en la ciudadanía esta creación de valor?

Son varias las interrogantes que se han abierto. Y para la mayoría de ellas, como atisbo de respuesta, surge un diagnóstico que cobra validez: el problema no ha estado en la correcta gestión del puerto y sus activos, sino que en la forma en cómo todos los actores involucrados en la relación ciudad-puerto comunican y participan - comparten - esta creación de valor. En definitiva volvemos al principio de este documento: Comunicar, Escuchar, Participar. Pero luego agregamos una nueva componente: Entender e Involucrarse proactivamente las necesidades de la otra parte.

### **Cambio en el imaginario social portuario**

La percepción de los ciudadanos hacia el puerto y su importancia relativa para la urbe es positiva y valiosa. Sin embargo, es insuficiente e incompleta, porque el puerto ha estado durante décadas –con justificada razón, dada la alta competitividad del sector- centrado en materias propias de la industria,

---

<sup>8</sup> Ibid. P. 41.

estableciendo un modelo logístico de eficiencia, que le han valido reconocimientos de los principales gremios del país y de organismos internacionales, como la Comisión Económica para la América Latina CEPAL, la Comisión Interamericana de Puertos (CIP) de la Organización de Estados Americanos (OEA), e incluso la misma OCDE. Pero todo esto no ha trasuntado en la valoración de estos logros por parte de su entorno más inmediato.

El imaginario social asociado al puerto de Valparaíso, entendido como la representación que los miembros de la comunidad han construido a partir de su convivencia cotidiana con él<sup>9</sup>, ha entrado en crisis y se ha debido modificar, sobre todo desde que la tecnologización de la faena portuaria dejó de crear un alto volumen de empleos directos, reduciendo la demanda de capital y trabajo por tonelada transferida. En su vida cotidiana, el porteño, que alguna vez tuvo a su abuelo, padres, hermanos o primos, trabajando directamente en sus faenas, construyó en las últimas dos décadas una representación distinta, convirtiéndose de protagonista –o directo beneficiario- en mero observador de la actividad.

## *El siguiente paso: integración de la comunidad en el crecimiento portuario*

### **Cambio en el paradigma portuario**

Habiendo cambiado el paradigma de la industria portuaria, tal como -desde hace años- viene ocurriendo en otras actividades productivas relevantes del país, ha trasladado el foco desde lo económico-logístico hacia una visión integral del puerto y en relación con la ciudad que lo acoge, resulta fundamental trabajar en una nueva forma de transmitir ese vínculo y crear Valor Compartido.

La teoría del Valor Compartido o *shared value*, de incipiente difusión en el mundo empresarial latinoamericano, propone invertir la lógica actual en que los ciudadanos perciben hoy a las empresas - puertos en este caso -, viéndolos como causa directa de los problemas sociales, ambientales y económicos, y por tanto restándole niveles abismantes de legitimidad. Sus creadores, Michael Porter y Mark Kramer, lo definen como la serie de “políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”<sup>10</sup>.

Dándole una “vuelta de tuerca” al modelo insuficiente que si bien generó el “milagro”, sólo puso atención al desempeño financiero cortoplacista, el *shared value* aspira a que las organizaciones - cluster portuario en nuestro caso -

<sup>9</sup> “Lo imaginario. Entre las ciencias sociales y la historia”. Juan Camilo Escobar. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín. Octubre de 2000.

<sup>10</sup> “Creating Shared Value”. Michael Porter y Mark Kramer. Harvard Business Review. Febrero de 2011.

creen valor económico y social en las comunidades en las cuales se insertan, reconectando el éxito empresarial con el progreso social.

### **Shared Value: articulación entre el beneficio y la expectativa**

Este planteamiento, en el caso de Valparaíso, podría marcar un camino para que finalmente, logren conectarse las expectativas del puerto con las de la ciudad, y en definitiva esta última perciba de forma distinta el aporte de la actividad. ¿Cómo conectarlas? He ahí el desafío fundamental que hoy se cierne.

La propuesta de Valor Compartido que el puerto debe hacer a la ciudad, por tanto, debe sustentarse en una capacidad de diálogo mayor, escuchar todas las voces y minoritarias, y avanzar a un consenso legitimado socialmente por el sustento económico y los beneficios que efectivamente puede brindar a la ciudad, y también al revés, el aporte de la ciudad al puerto.

En este círculo virtuoso empresa-sociedad, “se requieren líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma”<sup>11</sup>. Una perspectiva innovadora de gobernanza, que involucre no sólo a la autoridad municipal en el espectro decisional del puerto y su crecimiento, sino también a la sociedad civil organizada, actores políticos y gremios preponderantes de Valparaíso, en espacios de diálogo que garanticen la incorporación de dichas miradas en el futuro crecimiento del puerto, lo que será fundamental.

Al respecto, creemos que no hay recetas tipo. Por eso creemos que el mejor relacionamiento del puerto con su entorno surgirá del genuino conocimiento y compromiso con el mismo. La clave, sin embargo, pasará por cómo el puerto aborda un Plan de Relacionamiento integral y efectivo con su entorno.

### **Todos juntos como Ciudad & Puerto**

Bajo este cambio de paradigma en la relación puerto-ciudad, y con la incorporación del concepto de Valor Compartido, podrán sentarse las bases para generar una instancia formal de encuentro, diálogo y participación.

Por eso se hace necesario explorar una Propuesta Integradora que involucre a todos, pero no desde el puerto, sino que desde un nuevo “Objeto Colectivo” que movilice, organice y comprometa a la nueva gobernanza, junto a la comunidad organizada, con los líderes y autoridades, acortando brechas y rompiendo la desigualdad de las ciudades-puerto en el hemisferio sur.

---

<sup>11</sup> “Creación de Valor Compartido”. Estudio de Acción RSE. Abril de 2011.

Debemos abocarnos en esta Propuesta Integradora a un período de reflexión, escuchando a todos, nivelando a todos como actores principales en función de una relación simbiótica que involucre al otro (Comunidad Organizada y Autoridades). Sólo así se convierte al nuevo paradigma de la relación ciudad-puerto, en un proceso de Co-Responsabilidad necesaria para generar los acuerdos básicos de consenso y pasar luego al espacio de la Gestión del Entorno y a una Acción Participativa Empoderada.

Esto convierte a la Propuesta Integradora en el inicio de un camino que asume los desafíos emergentes de la relación ciudad - puerto, convirtiéndolos en la oportunidad para constituir en el Hemisferio Sur, un nuevo "Objeto Colectivo", en resumen un nuevo Estadio en la Propuesta de Gobernanza Actual.