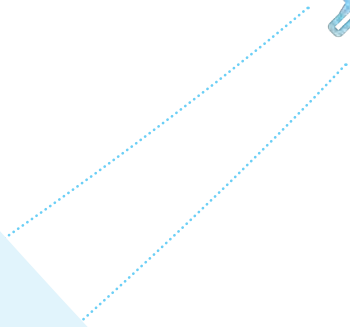


Guía de Buenas Prácticas para
Comunidades
Logísticas 2022





Índice

Prólogo	04
Introducción	05
Expectativas y compromisos al participar de una Comunidad Logística	06
Guía de Buenas Prácticas para Comunidades Logísticas 2022	07
BP1. Lineamientos y actividades para la conformación de la Comunidad Logística	09
BP2. Consideraciones clave para la elaboración del Plan Estratégico	11
BP3. Recomendaciones para el liderazgo de la Comunidad Logística	13
BP4. Lineamientos y actividades para reforzar la consolidación de la Comunidad Logística	15
BP5. Lineamientos y actividades recomendadas para la atracción de integrantes a participar en las comunidades logísticas e identificación de la agregación de valor	17
BP6. Lineamientos y actividades para la implementación del Plan de Comunicaciones	19
BP7. Lineamientos y actividades recomendadas para difundir la oferta digital y de servicios	21
BP8. Recomendaciones para fortalecer la capacidad resolutiva de la Comunidad Logística y el sentido de pertenencia a ella	23
Metodología de desarrollo de proyectos para una Comunidad Logística	24
Conclusiones	30

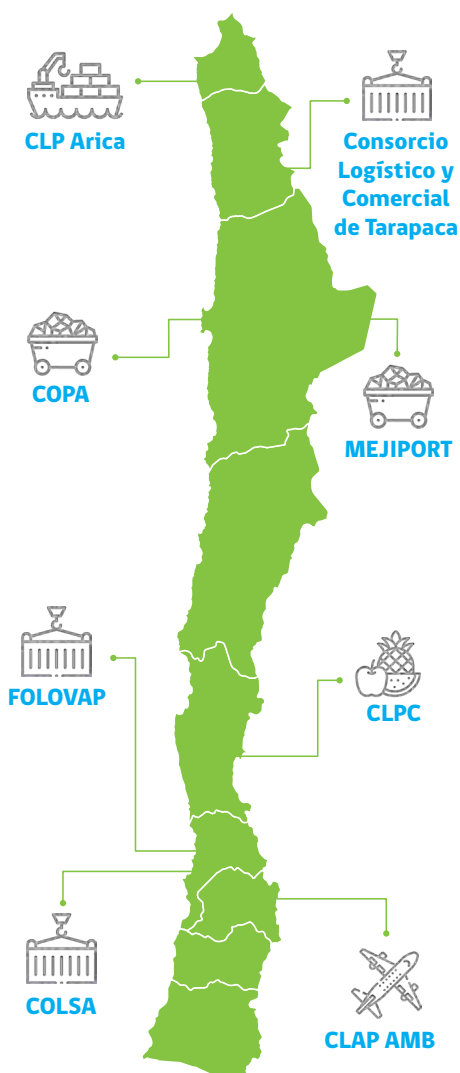
Prólogo

Buscando contribuir a los objetivos de competitividad y sostenibilidad del sector logístico-portuario, el Programa de Desarrollo Logístico del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) ha establecido como uno de sus ejes prioritarios la Consolidación de Comunidades Logísticas (CL). Un objetivo central de ello es que a través del trabajo colaborativo se logre contar con procesos eficientes que faciliten el funcionamiento logístico-portuario, se optimicen las operaciones y se reduzca el uso de medios de soporte ineficientes. En definitiva, se busca mejorar permanentemente la calidad de servicio a los usuarios finales.

Este desafío requiere involucrar a todos los usuarios y actores de la cadena logística asociada al puerto, por lo que las Comunidades Logísticas adquieren un rol clave, al constituir instancias de colaboración entre actores y canal natural para la materialización de acuerdos y mejoras concretas.

Recogiendo lo anterior, uno de los focos de gestión de la Fundación Conecta Logística es la agenda de Transformación Digital apoyada en las Comunidades Logísticas. Desde la mirada global que impulsa el Ministerio para el sector, y con un valioso apoyo de CORFO, Conecta Logística será una instancia fundamental para la colaboración entre el sector público, privado y la academia.

La presente Guía de Buenas Prácticas para Comunidades Logísticas 2022 surge del trabajo desarrollado por el Programa de Desarrollo Logístico en conjunto con la Fundación Conecta Logística. La Guía ha sido construida en base a la adaptación de experiencias nacionales e internacionales exitosas, y considerando la realidad, expectativas y necesidades de las Comunidades Logísticas actuales en relación a los desafíos a enfrentar en el futuro próximo.



Introducción

Los enclaves portuarios y aeroportuarios se han convertido en eslabones estratégicos en la cadena logística de comercio exterior, y su buen desempeño depende de las interacciones que se generan entre una gran cantidad de agentes públicos y privados, que prestan servicios relacionados de forma directa o indirecta con el transporte de carga.

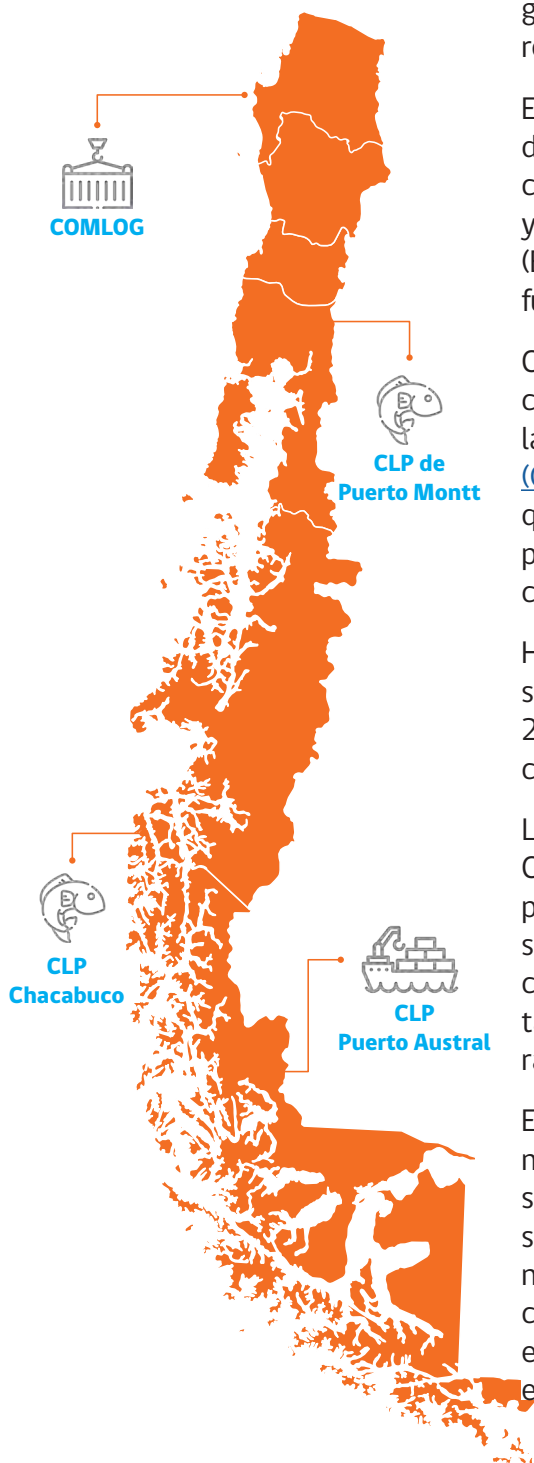
En este contexto es donde toman relevancia las CL, como instancias donde las sinergias de cooperación entre los distintos actores permiten incrementar la competitividad del sistema portuario a través de consenso y discusión de problemáticas locales, al amparo de la Empresa Portuaria (EP) que los reúne (en el caso de los puertos públicos), quien juega un rol fundamental como líder y coordinador.

Con la finalidad de promover las CL, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), con el apoyo de CORFO, publicó en el año 2018 la [Guía de Buenas Prácticas para la Conformación y Sostenibilidad de CL \(GBP 2018\)](#), cuyo objetivo fue entregar una serie de recomendaciones que permitieran a las distintas CL, empresas e instituciones, conocer los procesos necesarios para lograr objetivos con mirada hacia el desarrollo conjunto de cadenas logísticas integrales.

Hoy, frente a los nuevos desafíos y proyectos, se ha elaborado una segunda parte, complementaria, de la Guía de Buenas Prácticas de 2018, la cual facilitará a las comunidades avanzar en su proceso de consolidación y madurez.

La Guía de Buenas Prácticas 2018 aborda recomendaciones para la Conformación de la CL, Gobernanza, Estrategia, Herramientas de Soporte y Proyectos. Esta segunda parte de la Guía de Buenas Prácticas se enfoca en entregar lineamientos, actividades, recomendaciones y consideraciones que vienen a reforzar las buenas prácticas propuestas anteriormente, por lo que ambos documentos se deben considerar un complemento.

En este documento se presentan ocho grupos de lineamientos y recomendaciones que refuerzan el trabajo de consolidación, fomentando la sostenibilidad desde la gestión corporativa, agregación de valor hacia sus integrantes, comunicación interna y el trabajo en equipo. Adicionalmente, se incluye una sección específica con una guía metodológica para la gestión de proyectos por parte de las CL, con el propósito de especificar los componentes necesarios para una gestión de proyectos exitosa y de acuerdo a programación.



Expectativas y compromisos al participar de una Comunidad Logística

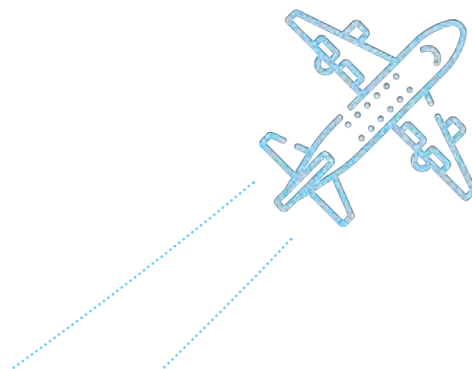
El éxito de la Comunidad Logística (CL) depende crucialmente del compromiso y participación de sus componentes, adicional al liderazgo y coordinación de la Empresa portuaria. Se trata de un trabajo activo, colaborativo y constructivo.

A continuación, se explicitan los requisitos mínimos y responsabilidades que se deben cumplir para que la CL funcione de forma óptima.

Se espera de cada uno de los integrantes de la CL:

- Asistencia permanente a las sesiones de la CL.
- Compartir y hacer propios los objetivos de la CL.
- Participación activa, levantando en las sesiones las problemáticas y necesidades.
- Hacerse disponible para integrar mesas o grupos de trabajo de la CL.
- Ser parte de la creación de soluciones y el desarrollo de proyectos.
- Ser optimista respecto al desempeño de la CL y de su importancia en el desarrollo del sistema logístico local.

El éxito de una CL es producto de un trabajo activo, colaborativo y constructivo de todos los integrantes de ella.



Guía de Buenas Prácticas para
**Comunidades
Logísticas 2022**



Lineamientos y actividades para la conformación de la Comunidad Logística

OBJETIVO:

Definir los procedimientos necesarios para conformar las CL.

BUENA PRÁCTICA 2018 QUE REFUERZA:

Conformación de la CL (temática)

INSUMOS NECESARIOS:

-

DESCRIPCIÓN:

- Esta buena práctica agrupa el conjunto de actividades a desarrollarse previo a la constitución de la CL, para conformar una CL sobre bases sólidas y que profundiza lo presentado en la GBP 2018.
- Este proceso se compone de las siguientes etapas:
 - I. Diagnóstico
 - II. Definición de la propuesta de valor de la CL
 - III. Búsqueda de socios clave para la CL
 - IV. Constitución de la CL

ETAPAS:

I

Diagnóstico: Tiene como objetivo conocer el contexto en el que se constituirá la CL y permitirá conocer los antecedentes necesarios para visualizar el presente y futuro de la misma. En esta etapa, la recopilación de información y análisis de la situación interna y del entorno debe ser realizada de manera exhaustiva. Algunas de las metodologías recomendadas son:

- Análisis de antecedentes del entorno:
 - I. Análisis PESTAL (o PESTEL, por sus siglas en inglés): Análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; que influyen en el entorno de la CL.
 - II. Análisis de Oportunidades y Amenazas (primera parte del análisis FODA, el cual en su completitud evalúa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la CL y su entorno).
 - III. Levantamiento y Mapeo Relacional con los grupos de interés (stakeholders). Abordado en la GBP 2018.
- Análisis de factores internos:
 - I. Análisis Fortalezas y Debilidades (segunda parte del análisis FODA).
 - II. Mapa de Procesos de Negocios. Abordada en la GBP 2018.

II

Definición de la propuesta de valor de la CL: Tiene como objetivo definir los servicios que presta la CL a sus distintos segmentos. En esta etapa es necesario que la comunidad sea realista de cuáles son los servicios que realmente puede desarrollar junto a sus socios clave, no obstante que estos puedan ser modificados a medida que se va consolidando. Para ello es necesario definir, de acuerdo con los objetivos de la Comunidad, la oferta de servicios que presta la CL a sus distintos segmentos, la que puede incluir uno o varios de los siguientes elementos:

- I. Coordinación.
- II. Mejora de Procesos.
- III. Promoción de la CL y del Desarrollo de Infraestructura Logística y Portuaria.
- IV. Iniciativas Sociales / Medioambientales.
- V. Representación de la CL.
- VI. Información Operaciones / Industria.
- VII. Capital Social.
- VIII. Estudios (consultorías, asesorías, análisis, etc.).
- IX. Integración y Automatización.
- X. Generación de Conocimiento Conjunto.
- XI. Otros, relacionados a los objetivos de la Comunidad.

Para completar la propuesta de valor, y mejorar e innovar en el modelo de negocio, es necesario que la CL analice los perfiles de los miembros de su comunidad, con el objetivo de identificar las necesidades o problemas que desean resolver, frustraciones y expectativas. Con esta información es posible desarrollar propuestas de valor (servicios) que se ajusten a sus necesidades, resuelvan problemas, eliminen frustraciones y por sobre todo, que cumplan con sus expectativas.

Para la propuesta de valor se propone la aplicación de dos metodologías:

- Cadena de Valor de Porter: Herramienta de análisis estratégico que permite a la organización determinar su ventaja competitiva.
- Modelo de Negocio Canvas: Permite conocer la hoja de ruta de la empresa, los objetivos a alcanzar y los medios que se usarán para alcanzarlos.

III

Búsqueda de socios clave: Tiene como objetivo contactar a los actores públicos y privados que desarrollan una actividad crucial o proveen de recursos esenciales a la CL. Para ello es importante tener en cuenta algunas definiciones:

- Como lo indica la GBP 2018, se recomienda priorizar la integración de “socios ancla”, que son aquellos que tienen mayor vínculo con el puerto, como la Aduana o el concesionario, a partir de los cuales sea más fácil atraer a los demás socios potenciales.
- En esta etapa de la conformación de la CL, los socios clave serán aquellos con los que se fundará la comunidad. Dichos socios poseen atribuciones distintas a las de otros actores que se vayan sumando en el tiempo.
- Para su identificación, se recomienda hacer uso del Mapa Relacional propuesto en la GBP 2018 y considerado en la etapa de diagnóstico.

IV

Constitución de la CL: es la etapa con la que finaliza este proceso y tiene como objetivo formalizar el acercamiento con los actores clave a través de la constitución de la CL, en una instancia donde se establezcan las bases para el trabajo que realizará la comunidad de forma conjunta y coordinada:

- La constitución de la CL se formalizará en la primera reunión de los socios de la CL, la que tendrá las siguientes características:
 - I. Contar con una pauta de trabajo
 - II. Generar un acta con los acuerdos logrados
 - III. Se recomienda definir las bases para la redacción de los Estatutos/Reglamento de la organización:
 - El tipo de organización (por ejemplo, personalidad jurídica).
 - La estructura jerárquica
 - El financiamiento
 - Los deberes y las obligaciones de los socios
 - Las instancias de participación y trabajo (por ejemplo: asambleas, comités, etc.)
 - Otros
 - IV. Establecer un calendario de trabajo y reuniones para las distintas instancias de participación.
 - V. Se sugiere trabajar en la definición de los elementos anteriores con anterioridad a la constitución de la organización mediante la realización de talleres en los que participen los integrantes de la comunidad.

RESULTADOS:

Constitución de la CL y base de los estatutos de la comunidad.



NIVEL DE DIFICULTAD:

ALTO. El proceso inicial de conformación de la CL implica encontrar un ente y/o persona jurídica con recursos y la disposición para llevar a cabo esta tarea, ya que supone actividades clave que requieren tiempo, reflexión y entendimiento entre múltiples actores. Se recomienda que esta instancia sea coordinada por la Empresa Portuaria.

EJEMPLO 1:

COMPORT Callao estableció un programa de trabajo para la conformación de la comunidad portuaria que contempló cinco etapas:

- Movilización de miembros.
- Diagnóstico competitivo.
- Planificación estratégica.
- Estructura organizacional y reglamentación.
- Formalización de la CL.

El trabajo realizado en cada una de estas etapas permitió la convocatoria de 19 socios ancla y la constitución formal de la comunidad en febrero de 2019.

EJEMPLO 2:

FOLOVAP ha definido en su propuesta de valor los siguientes lineamientos estratégicos:

- Mejorar la competitividad del puerto de Valparaíso.
- Posicionarse como organismo técnico referente a nivel nacional e internacional en materia de logística portuaria.
- Construir confianza.
- Integración puerto y ciudad.

Consideraciones clave para la elaboración del Plan Estratégico

BUENA PRÁCTICA 2018 QUE REFUERZA:

Desarrollar un plan estratégico de la CL

INSUMOS NECESARIOS:

Diagnóstico (BP1)

DESCRIPCIÓN:

- Las consideraciones clave para la elaboración del Plan Estratégico de una CL buscan complementar lo recomendado en la GBP 2018.
- Con anterioridad a la constitución de la CL, la organización debe establecer los parámetros para trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión de la comunidad y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultado). En este sentido, la elaboración de un plan estratégico es un proceso de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de una organización de acuerdo con su situación actual y al camino que debe recorrer en el futuro.
- El Plan Estratégico debe dar respuesta a los desafíos identificados para el mediano y largo plazo, lo que se aspira a lograr mediante un conjunto de objetivos, iniciativas y proyectos concretos por implementar.
- Es una actividad en la cual deben participar activamente los socios de la CL, para asegurar que las metas, visiones y actividades que se fijan sean pertinentes y realistas desde su punto de vista, considerando simultáneamente los intereses de los socios del sector privado y las apreciaciones de los servicios públicos. De acuerdo a lo indicado en la GBP 2018, se recomienda la realización de reuniones preliminares y talleres que cuenten con la participación de los distintos actores con los que se relaciona la CL.
- La elaboración del Plan Estratégico debe considerar las siguientes actividades:

1

Definición de los principios organizacionales: Definir de manera precisa la misión, visión y valores de la CL, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas propuestas. Esto permitirá perfilar los objetivos de la organización, la manera en que se aproximará a sus grupos de interés y a sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro. Es su base teórica, lo que justifica su existencia y para qué ha sido creada.

- Un insumo importante para la construcción de estas definiciones es el análisis interno y del entorno realizado en la primera etapa de la conformación de la CL.

2

Definición de objetivos organizacionales: La organización necesita saber hacia dónde va y con qué cuenta para hacerlo.

- Los objetivos de una CL serán las situaciones o estados que pretende alcanzar en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles. Estos objetivos deben ser realistas, coherentes y deben poder medirse a través de indicadores de gestión.

3

Definición del modelo de liderazgo y la estructura organizacional: De acuerdo con lo indicado en la GBP 2018.

Elaboración de mapa de riesgo: Permite identificar y cuantificar la probabilidad de eventos dañinos y medir el impacto y perjuicio asociado a estos. Considera tanto los riesgos internos como externos. Su propósito es resaltar los problemas operativos, competitivos, financieros o reputacionales, entre otros, de la organización con el fin de desarrollar estrategias para anticiparse y mitigar la ocurrencia e impacto de dichos riesgos. Para su elaboración se utiliza una matriz graficando la probabilidad de ocurrencia del evento versus el impacto que tiene en la organización.

Definición del plan de trabajo: En este se detallan las actividades, tareas, responsables y tiempo requerido para alcanzar los objetivos estratégicos de la comunidad. Este plan de trabajo debe considerar el monitoreo periódico del cumplimiento de los objetivos para realizar los ajustes necesarios en caso requerido, por lo menos considerando una evaluación anual.

- Es importante también fijar el horizonte temporal del plan. Este tipo de planes estratégicos suelen ser trienales o quinquenales (GBP 2018).
- El cumplimiento del Plan Estratégico de una CL debe considerar los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de sus objetivos, por lo que es necesario tener en consideración el modelo de financiamiento establecido y el capital humano con que se cuenta.

MAPA DE RIESGO



Recomendaciones para el liderazgo de la Comunidad Logística

BUENA PRÁCTICA 2018 QUE REFUERZA:

Modelo y Estructura de Gobernanza (temática)

INSUMOS NECESARIOS:

-

DESCRIPCIÓN:

- La conformación y consolidación de una CL sólo es posible si cuenta con el liderazgo adecuado para guiar el proceso y convocar a los distintos actores del ecosistema de la comunidad.
- Se debe tener en cuenta que el liderazgo corresponde a roles que facilitan la dirección, creación, alineación, mantenimiento y principios que corresponden a un grupo de personas con redes y trabajo en común, donde es necesario contar con la habilidad de influir y motivar las actividades de dicho grupo para contribuir al logro de sus objetivos comunes.
- Este liderazgo no sólo debe ser tomado desde el punto de vista del modelo de gobernanza establecido para la comunidad, además debe considerar las características personales de quienes ostenten los cargos directivos dentro de la organización.
- Se debe recordar que el liderazgo es un fenómeno que se manifiesta dentro de un colectivo, no es un hecho individual, por tanto, deben considerarse las relaciones y dinámicas que se manifiestan al interior de una organización para definir las habilidades y competencias de quienes serán los representantes y encargados de los distintos procesos. Junto a lo anterior, se deben establecer las responsabilidades y deberes de quienes ejerzan estos cargos.
- Más allá de las características personales esenciales de quien ejerza el liderazgo en una CL, como lo son la honestidad, la confiabilidad y el nivel de compromiso con la organización y sus proyectos, esta persona debe contar con algunas habilidades y competencias específicas, entre las que destacan:
 - i. Tener claridad de visión, ya que se espera que quien lidere tenga capacidad de intuición y anticipación y se prepare para las futuras eventualidades, tomando así las precauciones necesarias que conduzcan al éxito del Plan Estratégico de la CL.
 - ii. Tener claridad de objetivos para organizar las expectativas y necesidades de los distintos actores involucrados y traducirlas en una serie de pasos a seguir de manera lógica, secuencial y organizada. Para esto, debe ser un comunicador eficiente y transmitir claramente lo que se necesita para ejecutar cada una de las iniciativas de la CL.
 - iii. Ser el guía dentro de los procesos de la comunidad. Teniendo en consideración las realidades de sus miembros, sin imponer sus propias ideas en la búsqueda de consensos.
 - iv. Tener capacidad de negociación para lograr los acuerdos necesarios y cumplir adecuadamente con las expectativas de los socios de la CL. Al mismo tiempo debe mantener una posición neutral frente a las posiciones de los miembros de la comunidad.
 - v. Capacidad de coordinar y alinear equipos de colaboradores diversos y multidisciplinarios. Quien lidere debe procurar mantener al equipo enfocado en una meta a largo plazo (misión), pero marcando objetivos realizables a corto plazo y potenciando las competencias y habilidades de quienes forman parte de él.
 - vi. Saber delegar. Quien lidera comprende que no puede hacer todo sin apoyo y busca los mejores colaboradores para trabajar en equipo y alcanzar los objetivos trazados para la CL.
 - vii. Dar reconocimiento cuando corresponda y apreciar los logros obtenidos.
 - viii. Por último, un rasgo subjetivo pero valorado en la persona que lidera, es el pensamiento positivo, la constancia y determinación que transmite.

- En este sentido, se propone que tanto la entidad como la persona que sea responsable de dirigir a la CL tenga en consideración las siguientes ideas clave para ejercer el liderazgo:
 - I. Debe tener la capacidad de implicar a los grupos de interés internos y externos a la comunidad: Se deben promover modelos de escucha para conocer de forma rápida y sencilla las necesidades de los distintos stakeholders.
 - II. Debe fomentar la cocreación: Para la consolidación de una CL es central que prime la cooperación y la cocreación a través de distintas instancias de trabajo para optimizar los recursos disponibles.
 - III. Debe ser capaz de gestionar la diversidad de intereses de los miembros de la CL, por lo cual es necesaria la capacidad de escuchar sus necesidades e intentar darles solución.
 - IV. Será el encargado de liderar el cambio tecnológico: El cambio de las condiciones de relacionamiento y la imperiosa necesidad de optimización y digitalización de los procesos ha requerido la adaptación rápida a nuevas fórmulas de trabajo y comunicación.



Lineamientos y actividades para reforzar la consolidación de la Comunidad Logística

OBJETIVO:

Desarrollar estrategias que permitan consolidar a la CL garantizando su funcionamiento y el aumento sostenido del interés por ser parte de la comunidad.

BUENA PRÁCTICA 2018 QUE REFUERZA:

Conformación de la CL (temática) y Consolidación de la CL (temática)

INSUMOS NECESARIOS:

Diagnóstico (BP1) y Propuesta de Valor de la CL (BP1)

DESCRIPCIÓN:

- Una vez conformada la CL es necesario desarrollar estrategias que permitan su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.
- Este proceso necesita del compromiso de la entidad promotora de la CL y los socios clave de la comunidad.
- Implica establecer algunos parámetros de funcionamiento para la comunidad.
- Se propone definir la consolidación de la CL como proyecto prioritario dentro del Plan Estratégico. Para su éxito, los acuerdos logrados entre los distintos socios al momento de constituir la comunidad son de especial importancia.
- El proceso de consolidación incluye las siguientes etapas:
 - I. Diagnóstico de la CL:** esta actividad ocupa como insumo la información y antecedentes recopilados en las buenas prácticas de inicio de la CL e incluye los mapas de procesos de negocios y relacional, los análisis del entorno (FODA/PESTAL) y la propuesta de valor de la comunidad.
 - II. Planificación de trabajo para la CL:** es necesario establecer las características que tendrán las distintas instancias de trabajo y reuniones de la comunidad. Esto comprende la definición del modelo de gobernanza y la creación de grupos o mesas de trabajo de acuerdo con lo propuesto en la GBP 2018.
 - III. Implementación del plan de comunicaciones,** el que permitirá potenciar y mejorar la conexión con los públicos de interés, contribuir a la gestión de marca de dicha comunidad y difundir el quehacer junto a las temáticas relevantes en las que estén trabajando. Para profundizar es necesario seguir los lineamientos de la BP6.
 - IV. Planificación de actividades** y eventos de relacionamiento con la comunidad y los actores relevantes del ecosistema portuario.
 - V. Atracción de nuevos socios,** con el fin de ampliar su área de impacto y relaciones con los actores y entidades del entorno. Para profundizar es necesario seguir los lineamientos de la BP5.
 - VI. Potenciar el sentido de pertenencia a la CL,** de acuerdo a lo recomendado en la GBP 2018.
- Dentro de esta BP es necesario que los actores del sistema portuario puedan identificar objetivos orientados al bien común del sistema logístico local, por el que habrá un proceso de debate y priorización de soluciones a través de talleres de trabajo. Se recomienda contar con un moderador (GBP 2018).

RESULTADOS:

Guía de consolidación de la CL, que incluye el plan de trabajo para cada una de las etapas.



NIVEL DE DIFICULTAD:

MEDIO. Se requiere de la coordinación de los miembros de la comunidad y la participación en cada una de las instancias, lo que implica otorgarle cierto grado de prioridad al momento de cumplir con los compromisos acordados y el calendario de trabajo definido.

EJEMPLO:

Tras su constitución, la comunidad COMPORT Callao realizó una serie de actividades con la finalidad de ejecutar las tareas y proyectos que contribuirían al fortalecimiento de la CL, entre las que se destacó la realización del "Taller de consolidación y puesta en marcha de las Unidades Técnicas de la Comunidad Portuaria del Callao", evento en el que se afianzó el trabajo conjunto de las diversas Unidades Técnicas de la Comport Callao, las cuales están lideradas por los principales actores de la cadena logística.



Lineamientos y actividades recomendadas para la atracción de integrantes a participar en las Comunidades Logísticas e identificación de la agregación de valor

OBJETIVO:

Aumentar el número de socios de la CL.

BUENA PRÁCTICA 2018 QUE

REFUERZA:

Conformación de la CL (temática) y Consolidación de la CL (temática)

INSUMOS NECESARIOS:

Del diagnóstico (BP1): Identificación de stakeholders, FODA, y PESTAL; y definición de la propuesta de valor de la CL (BP1)

DESCRIPCIÓN:

- La consolidación de la CL implica atraer nuevos socios para lo cual es necesario definir una estrategia de acercamiento a los distintos actores con los que se relaciona.
- Es necesario hacer la distinción entre los actores que proveen productos o servicios estratégicos para la CL y los clientes de esta. Estos últimos pueden ser socios de la CL, sin embargo, no cuentan con las mismas atribuciones.
- Los actores que habitualmente conforman una CL son, como referencia:
 - I. Autoridades: Empresas Portuarias y Autoridad Marítima.
 - II. Fiscalizadores: Entidades que regulan las operaciones de comercio exterior. Organismos fiscalizadores (Aduana, SAG, SERNAPESCA).
 - III. Clientes: Exportadores/Importadores.
 - IV. Empresas de gestión de carga y de flujo documental: Agencias de Aduana, Freight Forwarder, Agencias Navieras y Agencias Embarcadoras.
 - V. Empresas de transporte y manipulación de carga: Compañías Navieras, Terminales Portuarios, Almacenes Extraportuarios, Depósitos de Contenedores, Transportistas y Empresas Ferroviarias.
 - VI. Existen además otros actores que pueden ser socios como centros de formación (universidades, liceos técnicos, CFT), mesas sectoriales, gremios y comunidades relacionadas a las CL.
- Se recomienda que el proceso de atracción de nuevos integrantes se realice considerando las siguientes actividades:

1

Identificar los posibles actores que pueden formar parte de la CL: Para esta actividad será fundamental el Mapa Relacional (GBP 2018), y la identificación de los grupos de interés relacionados con la comunidad. Se recomienda utilizar como base el insumo de la etapa de diagnóstico "levantamiento y mapeo de relaciones con los grupos de interés".

2

Perfilar a los actores identificados: Una vez identificados, es necesario que la CL analice los perfiles de los posibles socios de la comunidad, con el objetivo de conocer las necesidades o problemas que desean resolver al participar en la CL, cuáles son las frustraciones al recibir la propuesta de valor y cuáles son las alegrías o las expectativas básicas, esperadas, deseadas e inesperadas. También se recomienda la utilización del mapa relacional, que permitirá distinguir aquellos stakeholders que tienen más posibilidades de relacionarse con la comunidad.

3

Identificación de la agregación de valor: Con la información levantada en etapa anterior (BP1) será posible priorizar los intereses existentes y desarrollar una propuesta de valor que se ajuste a las necesidades de los distintos actores. Se recomienda utilizar como insumo la definición de la propuesta de valor de la CL.

Esta acción requiere identificar los factores diferenciadores que hacen que los distintos actores, especialmente los socios potenciales, perciban las ventajas de pertenecer a la CL.

La definición y difusión de la propuesta de valor de la CL es un proceso recurrente, que se inicia en las etapas tempranas de conformación de la comunidad, ya que es la base para las relaciones que mantendrá con sus asociados. La CL debe tomar en consideración permanentemente las expectativas y necesidades de los distintos actores del entorno y de las capacidades de la organización para agregar valor, tanto para la comunidad (como un todo orgánico) como para cada miembro de la CL por separado.

4

Elaborar un programa de acercamiento: Implica buscar las estrategias más acertadas para contactar a cada uno de los distintos actores identificados. Contempla la elaboración de los mensajes para las distintas instancias y actores, los que deben poner énfasis en la propuesta de valor de la CL y los beneficios que implica la asociación con ella.

5

Calificación de los socios: Una vez que los actores pasen a formar parte de la comunidad, La CL deberá definir la forma en que calificará a sus socios. Esta calificación puede realizarse dependiendo de:

- Nivel de involucramiento en el proceso de conformación y consolidación de la CL.
- Nivel de colaboración.
- Participación en el financiamiento de la CL.
- Se recomienda la conformación de un Comité o Grupo de trabajo que se encargue de esta Buena Práctica.

RESULTADOS:

Aumento en el número de socios involucrados en la CL.



NIVEL DE DIFICULTAD:

MEDIO. Es un proceso que necesita de un acabado conocimiento del entorno y de los procesos internos de la CL (que son los que definen su propuesta de valor). Necesita contar con una figura de liderazgo que tenga las condiciones para acercarse y convencer a dichos actores.

EJEMPLO:

La Comunidad Portuaria de Manzanillo, México, al momento de su constitución en 2019, definió la creación de cuatro subcomités, incluido el Subcomité de Promoción, el que está encargado de llevar a cabo actividades para dar a conocer la ventaja competitiva de la comunidad y los beneficios que aporta a sus socios, estrategia que ha sido clave para la definición de nuevas alianzas.

Lineamientos y actividades para la implementación del Plan de Comunicaciones

OBJETIVO:

Definir estrategias de relacionamiento de la CL con sus grupos de interés que permitan posicionarla como un organismo protagonista en su entorno.

BUENA PRÁCTICA 2018 QUE REFUERZA:

Definir un Plan de Comunicaciones, Herramientas de Soporte y Proyectos.

INSUMOS NECESARIOS:

Del Diagnóstico (BP1): Mapa de procesos de negocio, Mapa relacional, Identificación de stakeholders, FODA, PESTAL; y Mapa de riesgo (BP2).

DESCRIPCIÓN:

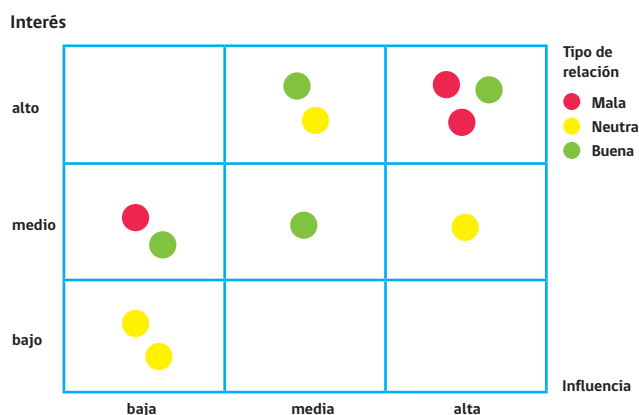
- Comunicar estratégicamente consiste en relacionarse con interlocutores relevantes para lograr los objetivos estratégicos. Esto se basa en gran medida en escuchar e interpretar discursos y conductas de diferentes stakeholders. Es decir, el Plan de Comunicaciones no sólo implica la generación de contenido e información, sino que es un proceso donde el conocer el entorno es fundamental para relacionarse de forma adecuada con todos sus grupos de interés.
- Para desarrollar este lineamiento se propone la siguiente estrategia:

1

Diagnóstico del entorno y la realidad interna de la CL: El objetivo de esta etapa es realizar una actualización de la información obtenida en la etapa de diagnóstico de la BP1: análisis FODA, análisis PESTAL, Levantamiento y mapeo de relaciones con los grupos de interés y modelo de negocio de la CL. La información obtenida servirá para establecer el **estado de relación** con los distintos actores del ecosistema.

2

Definición de stakeholders críticos a los que estarán dirigidas sus acciones de relacionamiento. Se recomienda utilizar una Matriz de Influencia/interés, como se indica a continuación, categorizando a los stakeholders según influencia e interés para la CL. Los stakeholders que se ubiquen en el cuadrante superior derecho de la Matriz de Influencia/interés son los críticos.



3

Definición de la estrategia de comunicaciones y relacionamiento. Algunos ejemplos incluyen:

- Definición del Discurso Corporativo de la CL.
- Logo y eslogan que permiten la diferenciación de la CL (gestión de marca e identidad).
- Elaboración de contenido y definición de los medios adecuados para proporcionar la información técnica y/o relacionada con las actividades desarrolladas por la CL, para difundir en la comunidad local y nacional.
- Identificar las temáticas relevantes y de importancia para los medios de comunicación, con el fin de elaborar contenido acorde a esos intereses.
- Monitorear los temas relacionados con la CL y los asuntos relacionados con el comercio exterior.
- Definición de estrategias de relacionamiento con los distintos actores, ya sea a través de eventos o difusión de contenido.
- Fortalecimiento de la relación con otras entidades o medios de comunicación que les permita amplificar los mensajes y tener un alcance mayor.
- Generación de herramientas de comunicación digital para difundir su oferta de productos y servicios.
- Desarrollo de estrategias de comunicación digital: página web propia y/o presencia en las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, etc.).
- Reportes de sostenibilidad que den cuenta de las acciones de la CL.
- Se deben establecer las metas de avance para cada una de las actividades comprendidas en las distintas etapas del Plan de Comunicaciones.

RESULTADOS:

Contar con una carta de navegación para la CL que le permita relacionarse adecuadamente con todos sus grupos de interés y posicionarse como un actor relevante dentro del entorno portuario.



NIVEL DE DIFICULTAD:

MEDIO. Se requiere de la contratación de empresas o profesionales especializados en comunicación estratégica y definición de marca.

EJEMPLO:

Dentro de las CL de Latinoamérica, las CL chilenas COMLOG (Talcahuano), COLSA (San Antonio) y FOLOVAP (Valparaíso) se distinguen porque han logrado desarrollar portales web enfocados en el quehacer de sus comunidades, diferenciándose de los sitios de las empresas o autoridades portuarias. En estos sitios web es posible encontrar la información de la organización y noticias relevantes de los temas propios y de asuntos relevantes para el desarrollo de las comunidades. Estas CL además cuentan con presencia en redes sociales.

Una de las características que comparten estas comunidades es que las tres cuentan con un equipo y un plan de comunicaciones, a pesar de que cada una lo aborda de forma diferente (ya sea, con un plan de comunicaciones elaborado por una consultora, grupo o equipo de trabajo, o periodista de la CL a cargo).



Lineamientos y actividades recomendadas para difundir la oferta digital y de servicios

OBJETIVO:

Contar con un plan de difusión de la oferta digital y de servicios de la CL.

BUENA PRÁCTICA 2018 QUE REFUERZA:

Definir un plan de comunicaciones e Implementar un PCS

INSUMOS NECESARIOS:

-

DESCRIPCIÓN:

- Teniendo en consideración la necesidad de coordinación entre los distintos actores que confluyen en una CL y la demanda de servicios que tienen los distintos stakeholders de la organización, se recomienda generar un plan de trabajo para difundir la oferta existente.
- Este plan de trabajo considera las siguientes etapas:
 - I. Levantamiento de la oferta digital y de servicios.
 - II. Levantamiento de las necesidades y demandas de cada uno de los públicos objetivos.
 - III. Definición de canales de difusión de la oferta digital y de servicios de la CL.
 - IV. Definición de la estrategia de difusión.

ETAPAS:

I

Levantamiento de la oferta digital y de servicios: El objetivo de esta etapa es recopilar la información relevante de la oferta digital y de servicios que brinda la CL para lo cual es necesario:

- Mapeo de los procesos digitales que se realizan en el puerto.
- Descripción de los servicios que ofrece el sistema portuario.
- Identificación de los actores involucrados en los servicios ofrecidos.
- Descripción de la oferta digital y de servicios de la propia CL.

II

Levantamiento de las necesidades y demandas de cada uno de los públicos objetivos: El objetivo de esta etapa es conocer cuáles son las necesidades existentes en los clientes de la CL de forma proactiva, anticipando las demandas de servicios que presentan:

- Identificación de los clientes.
- Caracterización y perfilamiento de los clientes.
- Determinación de las necesidades de cada uno de los clientes de la CL.

III

Definición de canales de difusión de la oferta digital y de servicios de la CL: El objetivo de esta etapa es determinar cuáles son los canales más adecuados para dar a conocer la oferta digital y los servicios que brinda la CL a los clientes de acuerdo con sus requerimientos y necesidades.

- Los canales deben definirse de acuerdo con el tipo de servicio y el tipo de cliente que se desea contactar.
- Los canales de difusión pueden tener distinto alcance, es decir, contactar de forma particular a un cliente o realizar una difusión abierta de la oferta.

IV

Definición de la estrategia de difusión: El objetivo de esta etapa es establecer un plan de trabajo para la difusión y seguimiento de la oferta y demanda de servicios de la CL, el que debe considerar:

- Actividades a realizar para la difusión (contempladas en las etapas anteriores).
- Definición de los mensajes y estructura según los servicios y el cliente.
- Periodicidad de las distintas publicaciones.
- Responsable.
- Definición de los indicadores de gestión.

- Para complementar las etapas anteriores, se recomienda un monitoreo y evaluación del plan, a través de medición de los indicadores.

RESULTADOS:

Estrategia de difusión de la oferta digital y de servicios de la CL.



NIVEL DE DIFICULTAD:

MEDIO. Se requiere de la contratación de empresas o profesionales con conocimiento en difusión y plataformas de comercio digital.

EJEMPLO:

Un ejemplo de la aplicación de este lineamiento lo muestra la comunidad portuaria Uniport-Bilbao, que señala en su página web los servicios que brinda a sus asociados (respaldo y prestigio) y los que ofrece al cliente, cargador y/o usuario del puerto (asesoría, consultoría y servicio de atención al cliente, enfocado en su función de ventanilla única).

Implementar esta buena práctica de forma adecuada incrementará la propuesta de valor de la CL, ya que le permitirá tanto a los actuales asociados como a los posibles nuevos socios y clientes/usuarios conocer cuáles son los servicios que ofrece la comunidad.

La CL debe identificar aquellos servicios que permitan responder a demandas de socios y clientes, y elaborar una "carta digital" de esta oferta. Esta carta debe distinguir entre la oferta digital y otros servicios que entregue la comunidad, además debe contener los datos de contacto que necesitará el cliente para concretar una transacción específica. La promoción idealmente deberá realizarse a través de los medios y plataformas propias de la comunidad y por medio de espacios en portales relacionados al quehacer portuario, los cuáles pueden ser cedidos o pagados.

La implementación de la estrategia propuesta en esta buena práctica permitirá a la CL hacer énfasis en su propuesta de valor, acentuando las ventajas que tienen los socios que son parte de la comunidad, para lo cual es necesario tener claridad del alcance de los servicios ofrecidos. No obstante, es importante que esta oferta incluya la posibilidad que cualquier actor del sistema pueda acceder a ella.



Recomendaciones para fortalecer la capacidad resolutoria de la Comunidad Logística y el sentido de pertenencia a ella

BUENA PRÁCTICA 2018 QUE REFUERZA:

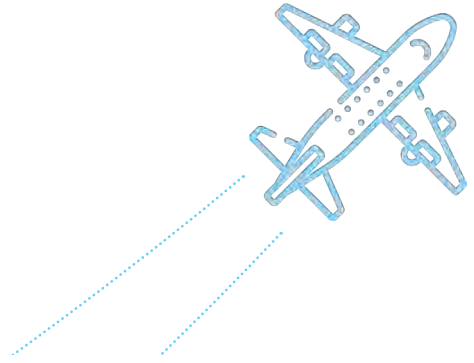
Conformación (temática), Consolidación (temática) e Iniciativas/proyectos (temática)

INSUMOS NECESARIOS:

Plan de Comunicaciones (BP6)

DESCRIPCIÓN:

- El proceso de conformación y consolidación de una CL está estrechamente ligado a la propuesta de valor y al cumplimiento del Plan Estratégico que se ha definido para la organización, optimizando adecuadamente los recursos con los que cuenta para lograr los objetivos propuestos.
- En la definición de los objetivos organizacionales, que serán la guía de las distintas instancias de trabajo, se deben tener en consideración las expectativas de los socios de la CL respecto de la propuesta de valor de la organización, lo que permitirá poner énfasis en las ventajas que esperan obtener por pertenecer a la CL.
- De acuerdo con las recomendaciones de la GBP 2018, los Comités Técnicos o Grupos de Trabajo son los responsables de resolver problemáticas o buscar oportunidades de mejora, teniendo a la vista el Plan Estratégico definido y sus líneas de trabajo principales.
- Una condición esencial para lograr alcanzar los resultados esperados es contar con equipos de trabajo comprometidos con la CL y que sus miembros tengan poder de decisión dentro de su empresa u organización.
- Estos equipos deben contar con competencias clave para el desempeño de un equipo interdisciplinario:
 - I. Identificar un líder que establezca la dirección y visión para el equipo, mientras se escucha y proporciona apoyo y supervisión a los miembros del equipo.
 - II. Demostrar una cultura de equipo y ambiente interdisciplinario de confianza donde se valoran las contribuciones y se fomenta el consenso.
 - III. Utilizar estrategias de comunicación que promuevan la participación al interior del grupo, la toma de decisiones colaborativas y procesos efectivos de trabajo en equipo.
- Otro factor relevante para asegurar el logro de resultados es contar con un Cuadro de Mando Integral, tal como se sugiere en la GBP 2018. Este instrumento permitirá monitorear el estado de avance de los proyectos a través de los indicadores definidos para cada uno de ellos.
- Estos indicadores permitirán identificar adecuadamente las brechas existentes y evaluar el desempeño del sistema portuario, proponiendo acciones a corto y mediano plazo para mejorar el cumplimiento y la posición competitiva del sistema portuario definidos por la CL.
- La difusión del logro de resultados aumentará la valoración de la CL por parte de sus miembros y potenciales socios, relevando las ventajas de pertenecer a la comunidad. Se recomienda apoyarse en el Plan de Comunicaciones propuesto en esta guía.



Metodología de desarrollo de proyectos para una Comunidad Logística



Metodología de desarrollo de proyectos para una Comunidad Logística

OBJETIVO:

Contar con una guía metodológica para la implementación de proyectos en las CL.

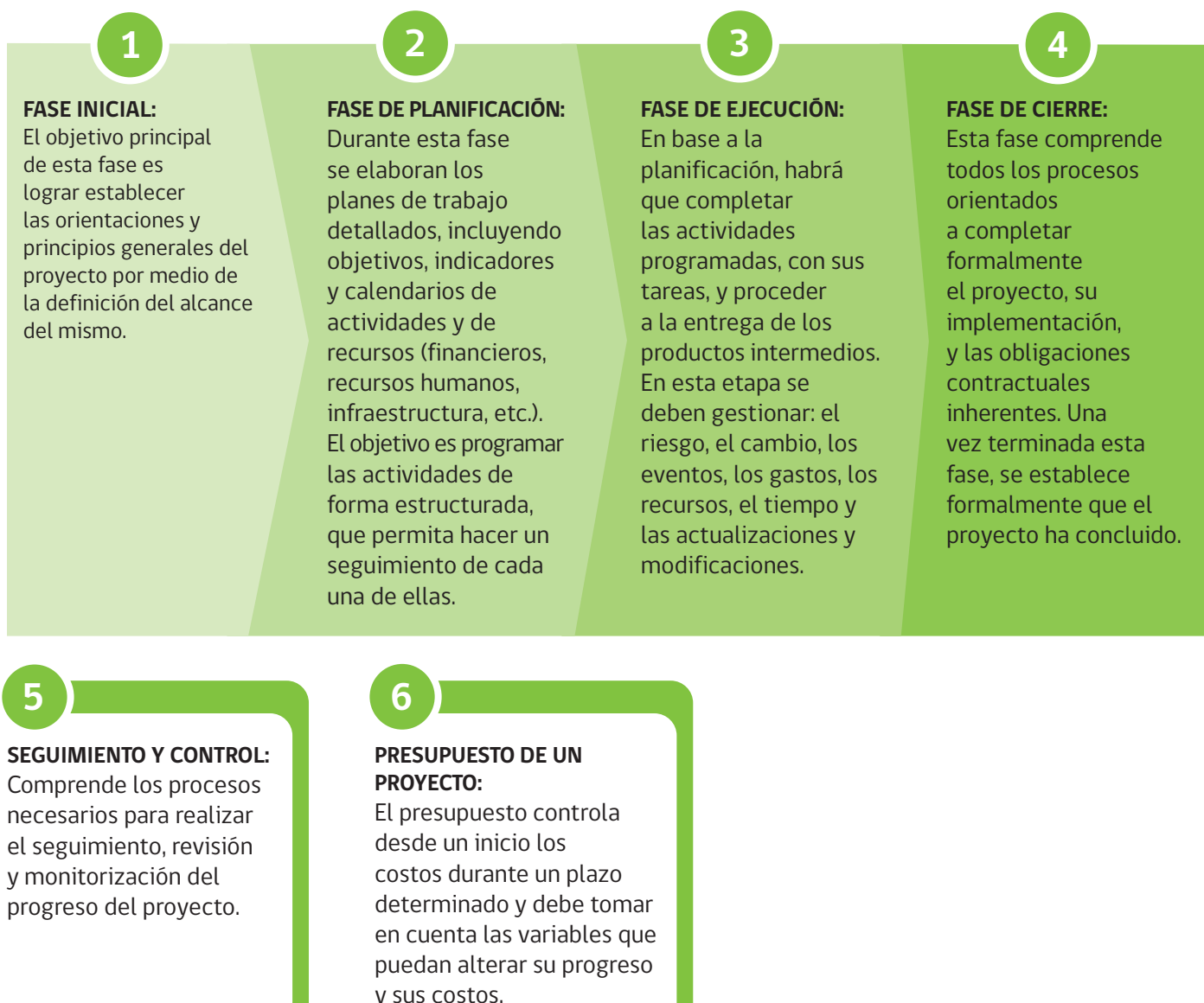
DESCRIPCIÓN

La gestión adecuada de un proyecto ayuda al equipo a cargo de este a dar seguimiento a todas las actividades que se deben realizar para cumplir con los objetivos propuestos. Permite contar anticipadamente con planes claros y organizados que mejorarán la colaboración del equipo.

METODOLOGÍA DE TRABAJO EN UN PROYECTO

Se sugiere la gestión del proyecto basado en la metodología del Marco Lógico, que es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Los proyectos se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida. Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene seis elementos claves:



1. Fase Inicial:

El objetivo principal de esta fase es lograr establecer las orientaciones y principios generales del proyecto, es decir su **alcance**. El alcance del proyecto permite establecer límites y definir con precisión los objetivos, plazos y entregas. Definir claramente el alcance puede asegurar lograr las metas y objetivos definidos sin sufrir demoras ni sobrecarga de trabajo.

Precisar el alcance es una tarea que debe realizarse en forma conjunta con los principales participantes del proyecto, por lo que es en esta etapa donde se establece el **nivel de involucramiento de los socios de la CL**, principalmente en la conformación del equipo de trabajo. Para ello se debe considerar la disponibilidad que existe por parte de cada uno de los socios de la comunidad en participar en el proyecto. La definición del equipo está estrechamente ligado al alcance que tendrá el proyecto y cómo este implica un beneficio para la CL y sus socios.

Para definir el alcance de un proyecto es esencial identificar el problema de la mejor forma posible y cuáles serán las alternativas de solución a través de una serie de tareas:

A

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN: Para definir exitosamente el alcance de un proyecto se sugiere incorporar elementos analíticos importantes que ayudan a guiar este proceso, los cuales se describirán a continuación.

- i. **Análisis de involucrados:** Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado, ya sea porque tienen un interés o porque se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional). El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Es en este proceso donde se puede identificar las necesidades y expectativas de los asociados de la CL respecto del proyecto.
- ii. **Análisis del problema:** Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla:
 - a. Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
 - b. Identificar las causas del problema central detectado, es decir, buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
 - c. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión y su impacto para la CL y sus asociados, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
 - d. El análisis resultará más valioso si se efectúa en forma de taller en el que participan los socios de la comunidad involucrados (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo.
- iii. **Análisis de objetivos:** Permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. La manera más sencilla de definir los objetivos es a través de la identificación de la situación deseada, es decir, de la situación problema solucionada.

El análisis de los objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- a. Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas, con la participación de las partes interesadas.
- b. Verificar la jerarquía de los objetivos.
- c. Visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin.

Los objetivos deben ser:

- a. Realistas, es decir, se deben poder alcanzar con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.
- b. Eficaces, es decir, no sólo deben responder a los problemas presentes, sino a aquellos que existirán en el tiempo futuro en que se ubica el objetivo.
- c. Coherentes, si el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro.
- d. Cuantificables, es decir, que puedan ser medibles en el tiempo.

B

IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA O LÍNEAS DE ACCIÓN: Este análisis requiere la identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos. Según la extensión y la cantidad de trabajo implicado, la estrategia escogida podría traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Para seleccionar una **estrategia** se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis de los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios para la comunidad y sus socios.
- Se puede realizar un análisis comparativo definiendo criterios e indicadores cuyo objetivo es seleccionar aquella estrategia que proyecta los mejores resultados.
- Se recomienda considerar los costos preliminares de las distintas alternativas.

Una vez que se han establecido las estrategias y objetivos es posible avanzar a la Fase de Planificación.

2. Fase de Planificación:

En esta fase se desarrollan los diferentes planes de gestión o estrategias (cronograma, la lista de tareas y entregables, los planes de recursos, los planes de gestión de riesgos, etc.) una vez que se han establecidos los objetivos del proyecto. El objetivo es programar las actividades de forma estructurada, que permita hacer un seguimiento de cada una de ellas, es decir estratégicamente.

Un plan de gestión de proyectos debe considerar:

- Línea de Acción:** Definir las líneas de acción requiere visualizar estratégicamente las diferentes actividades relacionadas con un campo de acción, de tal forma que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática. Las líneas de acción agrupan a todas las actividades que ayudan al cumplimiento de un objetivo en común.
- Actividades:** Un listado con todas las tareas necesarias para completar el proyecto, tanto si son grandes como pequeñas. Todos los proyectos tienen actividades clave necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. Muchas tareas dependen de que otras estén terminadas por lo que es necesario establecer la dinámica de los procesos y vincular a aquellas que tienen dependencia.
- Duración y tiempo de ejecución:** Esta fase de la planificación de un proyecto responde al cuándo se hace cada tarea. Para definir la cantidad de tiempo necesario para cada etapa del proyecto, lo primero que se debe considerar es determinar el plazo total estimado. Este cronograma ayuda a determinar el volumen de trabajo. La definición de este factor debe ser realista y debe considerar los recursos existentes y posibles factores que afecten la ejecución de las actividades. Se recomienda elaborar un diagrama de Gantt.
- Seguimiento y control:** Debe definir los momentos en que se realizará el monitoreo y evaluación de cada una de las líneas de acción.
- Presupuesto:** Debe ser lo más ajustado y realista posible.
- Equipo del proyecto:** Tanto el capital humano como la infraestructura necesaria para llevar a cabo cada una de las acciones.

Recomendaciones:

- i. Documentar todos los aspectos de un proyecto.
- ii. Dividir las diferentes fases del proyecto en etapas y tareas.
- iii. Calcular los recursos necesarios (capital humano, capital financiero, infraestructura, equipamiento, software, etc.).
- iv. Elaborar un cronograma.
- v. Vincular las tareas: es indispensable definir qué tareas están relacionadas entre sí.

3. Fase de Ejecución:

La fase de ejecución del proyecto es una de las fases más relevantes. Una vez se ha planificado un proyecto, el siguiente paso es ejecutarlo. Este proceso debe tener presente que, si bien la formulación de la estrategia puede ser excelente, esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica de quienes conducen la CL.

Es la fase más duradera, ocupando entre el 70% y el 80% del tiempo total. Por supuesto, también es la más compleja. En ella se decidirá si en la práctica tendrá éxito o no.

Es importante velar porque exista un buen nivel de comunicación en esta fase, con el fin de garantizar un mayor control sobre el proceso y los plazos. Asimismo, es imprescindible monitorizar el nivel de consumo de recursos, el presupuesto y los tiempos de ejecución, para lo que suele resultar necesario apoyarse de herramientas de ayuda para la gestión de proyectos, como puede ser una Carta Gantt.

4. Fase de Cierre:

La fase de cierre es un paso crítico en el ciclo de vida de la gestión de proyectos. Señala el final oficial del proyecto y proporciona un período para la reflexión, las conclusiones y la organización de los materiales. Para finalizar el proyecto se recomienda:

- Hacer un inventario de todas las entregas.
- Entregar el proyecto al cliente o al equipo de trabajo que gestionará las operaciones diarias del proyecto.
- Organizar todos los documentos del proyecto en una ubicación centralizada.
- Comunicar el éxito del proyecto a las partes interesadas y los directivos.
- Celebrar la conclusión del proyecto y reconocer a los miembros del equipo.

5. Seguimiento y control:

En la gestión de proyectos la evaluación es un proceso para determinar los cambios generados a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado previsto. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos para lo cual es necesario determinar los indicadores que se utilizarán. Las características principales de un indicador son las siguientes:

- Medible.
- Cuantificable.
- Específico.
- Temporal.
- Verificable.

6. Presupuesto de un proyecto:

El presupuesto controla desde un inicio los costos durante un plazo determinado y debe tomar en cuenta las variables que puedan alterar su progreso y sus costos. Debe ser coherente, exacto y realista, para lo cual es necesario determinar los costos directos e indirectos:

- Costos directos, donde se desglosará los costos de planeamiento, ejecución y mantenimiento: salarios, materiales, equipamiento, traslados, etc.
- Costos indirectos: son los costos de administración, que pueden ser entre un 25% a un 30% del monto solicitado.
- También se debe considerar un monto de respaldo para eventualidades o contingencias que puedan ocurrir durante el transcurso del proyecto.

Dependiendo de la naturaleza del proyecto la CL puede postular y acceder a diferentes formas de financiamiento, como por ejemplo fondos concursables de entidades como CORFO.

Involucramiento de los actores de la CL en los proyectos

Un factor importante para tener en cuenta en la realización de proyectos de una CL es definir el rol que tendrán los distintos actores de la comunidad y su nivel de involucramiento en el mismo. El proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto es esencial para asegurar el éxito de este. Algunas recomendaciones para gestionar el involucramiento de la comunidad son:

- 1.** Realizar un levantamiento acabado de las necesidades de los involucrados y sus prioridades frente al proyecto.
- 2.** Establecer claramente los objetivos, metas, beneficios y riesgos del proyecto. Asimismo, se deben definir claramente las reglas internas, los modos de tomar las decisiones, los liderazgos individuales o colectivos, la definición de roles y funciones, la organización del trabajo, los aportes y derechos de cada asociado, la planificación y las formas de comunicación:
 - a.** La selección del líder de proyectos adecuado es esencial para el éxito de cualquier iniciativa. Debe tenerse en cuenta de forma prioritaria sus habilidades personales, cualificación, experiencia o conocimientos, más allá de la disponibilidad que tenga para realizar la tarea. En este proceso, el líder del proyecto debe gestionar las expectativas y necesidades de los interesados (personas u organizaciones) mediante negociación y comunicación, lo que permitirá incrementar el apoyo y reducir la resistencia existente por parte de los interesados, tanto individuales, de grupos u organizaciones.
 - b.** Para asegurar una mejor participación de los distintos actores se debe gestionar las comunicaciones para asegurar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Hacerse cargo de este aspecto permite un flujo de información eficaz y eficiente entre el equipo del proyecto y los interesados. Es un proceso iterativo, es decir, se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.
 - c.** Establecer mecanismos de resolución de conflictos entre las partes desde el inicio del proyecto, donde se establezcan los cursos de acción a seguir en caso de existir diferencias entre los participantes. Los conflictos en el entorno de un proyecto pueden aparecer por la falta de recursos, las prioridades de la programación del proyecto o los distintos estilos de trabajo.
- 3.** Es necesario supervisar regularmente las relaciones de los involucrados en el proyecto y ajustar las estrategias y los planes para promover su participación real, efectiva y positiva, haciendo énfasis en los beneficios que le reporta y en cómo su contribución aporta a conseguir cada una de las metas y objetivos establecidos.
- 4.** Monitorear y gestionar permanentemente la participación de los involucrados a través del ciclo de vida del proyecto, permite garantizar tanto su participación como su compromiso. Se deben gestionar los requisitos, expectativas, conflictos, problemas, riesgos, compromisos, participaciones y la comunicación.

Conclusiones

Las CL son las instancias para levantar y resolver problemáticas comunes a los actores del sistema logístico-portuario. En ellas, representantes de las instituciones públicas y empresas privadas pueden transparentar sus objetivos, buscar elementos en común y trabajar en conjunto para una mayor eficiencia y efectividad de las actividades que se generan en el puerto y su entorno.

Si bien cada CL tiene particularidades que están dadas por los diferentes stakeholders involucrados, distintas realidades económicas y normativas específicas, así como también la potencial influencia de elementos contingentes; los aprendizajes en la forma de operar, de generar las discusiones y los consensos, así como los métodos de trabajo conjunto, pueden ser sistematizados para su adopción. Este ha sido el supuesto base para la proposición de la Guía de Buenas Prácticas de 2018 y la presente actualización.

Asimismo, el éxito en la gestión de proyectos impulsados por la CL dependerá también de la aplicación de una serie de pasos lógicos, que se incluyen en este documento en la forma de una guía metodológica. Se espera que los contenidos de dicha sección sean utilizados por la CL como una lista de verificación que puedan usar los líderes de proyecto.

Esta Guía, al igual que la versión anterior, no pretende establecer una forma única de abordar los desafíos de conformación y sostenibilidad de una CL, sino indicar recomendaciones para lograr objetivos que son ampliamente reconocidos a nivel internacional.

El éxito de cada buena práctica dependerá del compromiso que tengan los miembros involucrados y de visualizar el bien común del sistema logístico-portuario.

