

CONSULTORÍA

Desarrollo de benchmark de modelos exitosos de planificación territorial estratégica

**Recomendaciones para la mejora del modelo ETCom aplicado a la
Ciudad Portuaria de San José basado en al análisis de Benchmark
(Producto 3)**

Consultora: Evelyn Córdova

Contrato número: 83389902

Informe preparado para:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Dirección:
5ta Avenida 17-49, zona 14
Ciudad de Guatemala

T +502 2315-8200
E reformas-guatemala@giz.de

Autor:
Evelyn Córdova

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva del autor y pueden no coincidir con las del Fondo de Reformas Estructurales de la GIZ.

Guatemala, 17 de enero 2022

Recomendaciones para la mejora del modelo ETCom aplicado a la Ciudad Portuaria de San José basado en el análisis *benchmark* (Producto 3).

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Antecedentes	5
Objetivos	5
Principales elementos en la ETCom Ciudad Portuaria San José	6
Recomendaciones para la gestión de riesgos en la implementación.....	11
Recomendaciones para vinculación de actores.....	13
Recomendaciones para implementación y sostenibilidad.....	14
Recomendaciones para gestión con autoridades y gobernanza.....	15
Recomendaciones para la atracción de inversión.....	18
Recomendaciones para el Desarrollo Institucional	20
Recomendaciones para la mejora de las condiciones de competitividad y su monitoreo.....	21
Recomendaciones aplicables a la ETCom de los modelos exitosos de planificación estratégica analizados	24
Otras recomendaciones	26
Recomendaciones a las estrategias propuestas por eje en la ETCom San José	29
Recomendaciones Gestión de Riesgos (amenazas y vulnerabilidades).....	31
Conclusiones.....	32

Acrónimos

ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades
APP	Alianza Público Privada
BMZ	Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo
BPO	Business Process Outsourcing
ETCom	Estrategia Territorial de Competitividad
CENGICAÑA	Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de Caña de Azúcar
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
GEF	Global Environment Facility
GIZ	Cooperación Técnica Alemana
ICC	Instituto de Cambio Climático
ICL	Índice de Competitividad Local
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
INTECAP	Instituto Nacional de Capacitación
IG	Índice Global de Competitividad
LPI	Índice de Desempeño Logístico (por sus siglas en inglés)
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MGCS	Mancomunidad Gran Ciudad del Sur
Mineco	Ministerio de Economía
Mintrab	Ministerio de Trabajo
MIPYME	Micro Pequeña y Mediana Empresa
MUVIS	Módulos Urbanos de Vivienda Integrada
PNCom	Política Nacional de Competitividad 2018-2032
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
Pronacom	Programa Nacional de Competitividad
RGM	Ranking de Gestión Municipal
SCI	Safe Cities Index
Segeplan	Secretaría General de la Presidencia
WEF	Foro Económico Mundial (por sus siglas en inglés)
ZDEEP	Zona de Desarrollo Económico Especial Pública

Resumen Ejecutivo

El Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) con apoyo del Fondo de Reformas Estructurales, que es ejecutado por la Cooperación Técnica Alemana GIZ encargó la consultoría para el Desarrollo de *benchmark* de modelos exitosos de planificación territorial estratégica, la cual produjo tres documentos, en el primero (producto 1) se hizo un mapeo de los países y las ciudades mejor posicionadas en parámetros de competitividad global, considerando una serie de índices que agregan indicadores para medir desarrollo económico y social competitivo, de esta serie de índices se le dio preponderancia, por su relación con la consultoría, a tres de ellos; el Índice Global de Competitividad, del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), el Índice de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial.

A su vez se desarrolló una metodología para seleccionar ciudades que fueran modelos exitosos de desarrollo y competitividad, una vez seleccionadas estas ciudades se procedió a identificar los principales instrumentos de planificación estratégica territorial que han diseñado e implementado, y que han sentado las directrices para su posicionamiento global en competitividad y desarrollo logístico. Se priorizó tres países y cinco ciudades que encabezan el listado mundial, dando énfasis a ciudades portuarias y sus centralidades urbanas más importantes, por el interés en la compatibilidad para brindar recomendaciones a la primera Estrategia Territorial de Competitividad (ETCom) que ha desarrollado Pronacom con el apoyo de GIZ, la ETCom para la Ciudad Portuaria de San José.

Las ciudades priorizadas son: Ámsterdam y Róterdam de Países Bajos, Manzanillo y Guadalajara de México y Singapur y su puerto. Con estas ciudades seleccionadas y los instrumentos de planificación estratégica se conformó un segundo documento (producto 2) en el cual se hace el análisis de estos planes y un *benchmark* de estas ciudades e instrumentos de planificación, para lograrlo se profundiza en el análisis de indicadores de los índices antes descritos, así como otros adicionales que aportan información y contexto para el análisis de factores de éxito en estas ciudades para ser altamente competitivas.

Los instrumentos analizados ofrecen una diversidad en cuanto a su alcance territorial, regional o municipal, unos con un enfoque más orientado hacia el desarrollo urbano, otros hacia un desarrollo sostenible con énfasis en la parte ambiental y otros de carácter sectorial para el desarrollo de un puerto o industria económica en un territorio. Esto permitió identificar elementos clave que se convierten en factores de éxito para la implementación de estos planes, conocer modelos diversos de gobernanza para la implementación y retos a los cuales se enfrentaron para lograr los objetivos propuestos.

Este constituye el tercer documento (producto 3) en el cual como resultado de la revisión de los instrumentos de planificación estratégica en las cinco ciudades seleccionadas se procede a desarrollar una serie de recomendaciones a la ETCom de la Ciudad Portuaria de San José, para lo cual se procedió a la revisión de documentos que conforman la estrategia y brindan información de las características de la ciudad, sus problemáticas y las estrategias propuestas para lograr mejorar la competitividad, incluyendo apartados para el fortalecimiento institucional y atracción de inversión extranjera directa.

Las recomendaciones se agruparon por temas, entre ellos la gestión de riesgo (amenazas y vulnerabilidades), la apropiación de la ETCom por parte de los actores relevantes, la implementación y sostenibilidad de la Estrategia, gobernanza y gestión con autoridades involucradas, competitividad y su monitoreo, fortalecimiento institucional, atracción de inversión nacional y extranjera. También se brindan recomendaciones a la ETCom para los cinco ejes estratégicos propuestos, sostenibilidad ambiental, económica, social, fortalecimiento institucional y desarrollo urbano.

Además se hacen recomendaciones de carácter general y que son aplicables como buenas prácticas detectadas en los instrumentos de planificación estratégica revisados en el benchmark y que han permitido a Ciudades como Ámsterdam, Rotterdam, Singapur, Guadalajara y Manzanillo avanzar y consolidarse como referentes mundiales y en Latinoamérica de competitividad e innovación para lograr el desarrollo y bienestar de sus habitantes.

Antecedentes

El Programa Nacional de Competitividad como ente facilitador de esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre los sectores público, privado, sociedad civil y academia, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial que genere inversión, contribuye al desarrollo descentralizado del país y a la mejora de la calidad de vida de los guatemaltecos al desarrollar oportunidades de empleos formales.

El instrumento para lograrlo es la Política Nacional de Competitividad 2018-2032, a través de la cual se busca contribuir a mejorar la calidad de vida, aumentar la calificación del capital humano y generar mayores oportunidades de desarrollo para los guatemaltecos, para lo cual desarrolló las estrategias territoriales de competitividad que proponen la implementación de la Política Nacional de Competitividad en las Ciudades Intermedias priorizadas.

Desde el Gobierno se ha priorizado la atracción de inversión como una estrategia para promover el desarrollo y la generación de oportunidades, y de acuerdo con su competencia, Pronacom coordina tareas para la atracción de nuevas inversiones con énfasis en los territorios que la Política prioriza, las ciudades intermedias.

En abril de 2019 dio inicio el proyecto “Metodología, Manuales operativos y validación de las Estrategias Territoriales de Competitividad” con el apoyo del Fondo de Reformas Estructurales, que es ejecutado por la Cooperación Técnica Alemana GIZ, por encargo del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo –BMZ–, y cuya contraparte es la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN. Actualmente, se encuentra en proceso la elaboración de la estrategia territorial de competitividad, de la Ciudad Portuaria de San José. Estos esfuerzos están encaminados a generar las condiciones para que se pueda generar más empleo en el interior del país y se alcancen niveles más altos de inversión.

Para tener un aprendizaje de las experiencias y mejores prácticas desarrolladas en otros países, se considera relevante poder contar con información de esfuerzos similares, a las Estrategias Territoriales de Competitividad, que se han desarrollado en otros países y ciudades, con características similares al territorio de la Ciudad Portuaria de San José.

Es por ello que se hace el ejercicio de *benchmark* en donde se seleccionó 5 ciudades de tres países para estudiar instrumentos de planificación estratégica que les permitió posicionarse a nivel global en los primeros lugares de competitividad. Se analizó la estructura de los instrumentos, los actores que se involucraron en la elaboración e implementación de las estrategias en las ciudades seleccionadas, Países Bajos (Ámsterdam y Róterdam), México (Manzanillo y Guadalajara) y Singapur. El *benchmark* permitió conocer factores de éxito, retos, factores de sostenibilidad e innovación de los planes analizados y de acuerdo con esas experiencias hacer recomendaciones a la Estrategia Territorial de Competitividad de la Ciudad Portuaria de San José.

Objetivos

General

- Analizar y recomendar buenas prácticas de ciudades que han implementado modelos exitosos de planificación estratégica territorial similares a la Estrategia Territorial de Competitividad y que compartan elementos semejantes al territorio de la ciudad portuaria de San José, donde se priorizarán tres ciudades para profundizar su estudio.

Específicos

- Evaluar las acciones replicables tomadas por los actores relevantes de las ciudades al momento de aplicar los modelos.
- Identificar los beneficios para los territorios alcanzados.
- Detallar los impactos y lecciones aprendidas derivado de la implementación de modelos similares.
- Identificar recomendaciones para la correcta implementación del modelo.
- Identificar acciones que aporten a la apropiación y continuidad de la Estrategia Territorial Competitividad.

Principales elementos en la ETCOM Ciudad Portuaria San José

La Guía Metodológica para realizar las ETCOM señala cuatro fases definidas para la elaboración de las Estrategias Territoriales de Competitividad:

Esquema 1. Fases para la elaboración de las ETCOM.



Elaboración propia con información de la Guía Metodológica para elaborar ETCOM. Pronacom 2018.

Se revisó los documentos que corresponden a la fase de caracterización y propuesta estratégica de la primera ETCOM que se realiza en Guatemala, para la Ciudad Portuaria de San José. Con la información del territorio, las problemáticas identificadas y las propuestas estratégicas definidas, considerando los hallazgos relevantes del ejercicio de benchmark en cuanto a los elementos innovadores y claves para lograr la competitividad en las ciudades analizadas, se procedió a brindar recomendaciones para enriquecer la ETCOM San José. A continuación se incluyen los elementos principales de la ETCOM San José:

Elementos de la ETCOM

Visión: se construyó y validó con actores, se aseguró la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y la Política Nacional de Competitividad.

“Al año 2032, la Ciudad Portuaria de San José es un territorio en desarrollo que genera empleo y atrae inversión nacional y extranjera en sectores de turismo, pesca, agroindustria, industria alimenticia y logística entorno a las actividades portuarias y del mar; el territorio se ha planificado y gestionado de manera sostenible aumentando la competitividad y la productividad de los distintos sectores de la economía mejorando la calidad de vida de los habitantes”

Objetivo General:

“Incrementar la atracción de inversión y generación de empleo a través de la implementación de proyectos estratégicos y la gestión ordenada del territorio de manera sostenible y competitiva”

Fase de Caracterización:

- **Ciudades y territorio:** la movilidad está concentrada principalmente en la Carretera CA-09, hay posibilidades para el desarrollo vial aprovechando rutas departamentales RD-ESC17 y RD-ESC21 que fortalecerían un sistema vial más amplio. En movilidad aérea se tiene un aeropuerto y un aeródromo a 14 kms de distancia entre sí. El aeropuerto tiene planes para su mejora y expansión de servicios, incluso una zona de Combex para servicios de carga aérea.

La cercanía al puerto, la topografía esencialmente plana es interesante para el desarrollo empresarial, se tiene capacidad de prestación de servicios, principalmente energía eléctrica.

- **Aspectos sociales:** población de los tres municipios es más de 126 mil personas y cerca de 35 mil hogares, principalmente rural, dispersa y con limitaciones en acceso a servicios básicos. Hay mucha población joven, más del 43% con menos de 19 años, lo cual representa un reto para la educación e inserción laboral, también representa una oportunidad por la oportunidad de formalos de acuerdo a la vocación del territorio y contar con una fuerza laboral con los perfiles necesarios para el desarrollo del territorio. Hay también población temporal por motivos de trabajo y turismo. La principal concentración de población está en la cabecera municipal de San José, las otras dos cabeceras con menos densidad y limitada presencia de actividades económicas.
- **Desarrollo Económico:** La principal fuente de empleo es el sector agrícola. La apuesta para estos territorios es fortalecer el desarrollo logístico, portuario e industrial, y generar con ello oportunidades de comercialización de productos agrícolas y del mar, y la prestación de servicios relacionados al turismo. Se ha pensado en un énfasis para cada municipio: Masagua agroindustria, Iztapa turismo y San José logística y servicios portuarios.

En agroindustria el principal producto es la caña de azúcar y otros cultivos anuales en menores extensiones, esto se da principalmente en Masagua. El cultivo de caña y procesamiento para azúcar requiere en su mayoría mano de obra no calificada, generando algunos puestos técnicos y/o profesionales. Es un sector competitivo que cuenta con grandes extensiones de tierra y autodependencia energética, con retos para ser competitivos en el ámbito internacional.

El sector de logística se concentra principalmente en el Municipio de San José, sector productivo y con alto valor económico en cuanto a la relación entre demanda de espacio y valor generado. El Puerto Quetzal y Boyas de San José representa el 47% de la operación comercial de carga marítima del país en cuanto al volumen de carga, principalmente a granel que es la infraestructura principal del puerto, y el 31% del comercio en puertos (terrestre, marítimo y aéreo) del país. De esta operación no se ve un beneficio directo en lo local, es más a escala nacional. Es por ello que es necesaria la integración de actividades complementarias al puerto que puedan representar beneficios para los gobiernos locales y la población.

El sector de turismo se concentra principalmente en la franja costera del municipio de San José e Iztapa, que si bien la legislación indica que las playas son espacios públicos, hay secciones que no garantizan el ser bien público y hay secciones que son clasificadas como excluibles o rivales que limita el acceso y da oportunidades para los servicios de hospitalidad y turismo diversificados.

- **Recursos ambientales:** para garantizar la sostenibilidad del desarrollo social y económico, es necesaria una gestión de los recursos de la zona: agua, suelo, bosque y recursos forestales marino costeros (manglares), que en su conjunto conforma el ecosistema marino-costero. Esto es clave para lograr la competitividad sostenible en el territorio, a través de buenas prácticas agrícolas e industriales, y procurar la compatibilidad entre usos del suelo, actividades económicas, gestión de riesgo y adaptación al cambio climático.

Hay brechas importantes que superar en el territorio para la conservación y protección de los recursos naturales, lograr corredores ecológicos y ecosistemas estratégicos, integrando áreas verdes y cobertura forestal a las dinámicas de espacios públicos y privados que sumen al bienestar de la población. En el territorio hay amenaza por inundación que demanda una adecuada gestión de riesgo en el territorio.

- **Fortalecimiento institucional:** desafíos en seguridad ciudadana, reducción de homicidios y extorsiones, colaboración entre autoridades locales y autoridades responsables del orden público. En cuanto a la gestión municipal, evaluado en el ranking que realiza SEGEPLAN hay oportunidad de mejora en gestión estratégica, financiera y administrativa. De acuerdo con el Índice de Competitividad Local de Fundesa, hay necesidad de mejoras en el pilar de instituciones para fortalecer las capacidades de los gobiernos locales y delegaciones del gobierno central en estos municipios, en el pilar de infraestructura para el mejoramiento de los servicios públicos de agua y saneamiento y de la red vial.

El gasto público en salud y educación (per cápita) es bajo en el territorio, la cobertura es buena pero hay retos en la calidad de servicios de salud y educación. En cuanto a la adopción de tecnologías de información la puntuación es baja para los tres municipios, hay brechas en cuanto a usuarios de internet y de computadora, los gobiernos locales tienen un reto para la transformación hacia una gestión digital. Es necesario fortalecer nuevas formas de gobernanza para el manejo de temas sectoriales de seguridad, salud, educación y gestión ambiental.

Fase de Diseño de la Estrategia:

Primer Eje: Rol Estratégico del Sistema Urbano, énfasis en el ordenamiento territorial, su instrumentación y regulación técnica y legal. Ordenar el territorio con enfoque de gestión de riesgo, aprovechamiento de potencial del suelo para definir la mejor ubicación para cada uso. Orientar el crecimiento urbano hacia un modelo de densificación que permita escalas para hacer eficiente la prestación de servicios y generar centralidades con atractivo comercial, residencial y de oficinas que complemente los servicios logísticos del puerto.

El sistema de movilidad es clave para lograr el funcionamiento e integración de los tres municipios, la propuesta considera criterios de eficiencia energética y económica, reducción de huella de carbono en los diferentes tipos de transporte: público, logístico, privado. Promoviendo la intermodalidad y multimodalidad.

Las estrategias propuestas son:

- Desarrollo urbano sostenible, con ordenamiento territorial que oriente del desarrollo eficiente y compacto.
- Enfocar acciones para garantizar una estructura urbano-rural con infraestructura y servicios incluyendo las áreas vulnerables de los municipios.
- Fortalecer y consolidar la economía a través del desarrollo industrial innovador, desarrollando las cadenas de valor, promoviendo la diversificación y crecimiento productivo.
- Promover la conservación de los recursos naturales a manera de hacer compatible con el desarrollo económico de forma sostenible.
- Promover el desarrollo de las zonas rezagadas de la ciudad con servicios, equipamiento y espacios públicos que coadyuben a mejorar el nivel de vida de los habitantes.
- Generar complementariedad entre municipios, con una planificación integral que promueva un sistema urbano interconectado, ordenado y con movilidad sostenible.

En cuanto a la propuesta de movilidad sostenible, considera cuatro dimensiones:

- Transporte logístico (de carga).
 - Transporte colectivo (de pasajeros).
 - Movilidad esporádica (temporal de acuerdo con estacionalidad).
 - Intermodalidad y Multimodalidad.
- **Segundo Eje: Sostenibilidad Social** enfocada a la generación de nuevas oportunidades de empleo en los motores económicos priorizados: agroindustria, logística y turismo. Se prevén acciones para la inserción laboral de jóvenes, con formación técnica para lograr la diversificación laboral y productiva. Se espera fortalecer las capacidades municipales para la provisión de servicios públicos, promover la identidad territorial y una evolución en el relacionamiento entre individuos, grupos e instituciones en el territorio.

Los lineamientos estratégicos propuestos:

- Aumentar la inserción laboral de jóvenes y mujeres.
- Diversificación productiva y laboral con nuevas oportunidades para las familias en el territorio.

- Fortalecimiento de centralidades urbanas para facilitar el acceso a servicios públicos y privados.
 - Promover la identidad territorial como un articulador social.
 - Asegurar acceso a servicios públicos municipales para la población y empresas.
- **Tercer Eje: Sostenibilidad Económica** enfocada principalmente al desarrollo de tres sectores: agroindustria, logística y turismo, se prevé el fortalecimiento de estos sectores así como la introducción de otros sectores productivos. Para darle un carácter sostenible se propone destinar inversión a la educación, capacitación técnica e innovación para lograr la sofisticación de la producción.

Para lograr el desarrollo propuesto se recomienda que las estrategias se realicen de forma simultánea para lograr sinergia entre ellas, con el esfuerzo coordinado para que ser efectivo, lograr el desarrollo del capital humano, físico y guiar el crecimiento hacia el aumento de exportaciones y la prestación de servicios turísticos que valoren el capital cultural y natural de la zona. La inversión en infraestructura se considera detonante para el desarrollo productivo y competitivo del territorio, se prevé el fortalecimiento de un ecosistema propicio para el emprendimiento e inversión, que genere empleo y agregue valor a la producción, esto con inversión pública y privada.

Los lineamientos estratégicos propuestos:

- Fortalecer el rendimiento de factores de producción, productos de mayor valor y el aumento de la rentabilidad de las actividades priorizadas.
 - Desarrollo de infraestructura y otros factores de competitividad que mejoren la conectividad y fortalezca instituciones para mejorar el flujo de bienes, servicios y capital.
 - Desarrollo productivo de sectores existentes, aumento de rentabilidad y orientación hacia la manufactura con potencial de crecimiento.
 - Desarrollo productivo de sectores potenciales, fomento y desarrollo del ecosistema de emprendimiento e inversión. Desarrollo de sector de servicios externalizados (BPO por sus siglas en inglés)
- **Cuarto Eje: Sostenibilidad Ambiental** con el fomento de la valorización y conservación del capital natural, impulso a la recuperación y restauración del paisaje forestal y manejo adecuado de ecosistemas marino-costeros. Conservación del ecosistema de manglares, protección de recursos biológicos marinos, fortalecimiento de capacidades para la conservación y gestión ambiental, fomento del turismo comunitario, restauración de paisaje, adaptación al cambio climático y gestión de riesgo.

Buscar la compatibilidad entre usos del suelo y actividades económicas, considerando la gestión de riesgo y adaptación al cambio climático para lograr la protección de la población y de los medios productivos. Se busca promover la gestión integrada y sostenible de los recursos ambientales y fomentar patrones de producción, distribución y consumo responsable.

Los lineamientos estratégicos propuestos:

- Conservación de los ecosistemas estratégicos: manglar, bosque seco tropical, esteros, humedales, dunas y playa.
 - Crear áreas protegidas marinas y armonizar la producción hidrobiológica con prácticas de reducción de huella ambiental en la pesca.
 - Fortalecer capacidades públicas y privadas para la conservación, gestión y gobernanza de los recursos naturales.
 - Fomento del turismo comunitario que aproveche las ventajas comparativas de la región.
 - Adaptación al cambio climático y aumento de la resiliencia con gestión de riesgo, manejo integrado de cuencas y manejo integrado del recurso hídrico.
 - Fomento del sector forestal, restauración del paisaje y desarrollo de productos forestales.
 - Construcción de instrumentos de gobernanza del territorio que protejan los recursos vitales (bosque, agua, biodiversidad).
- **Quinto Eje: Sostenibilidad Institucional** orientada a la consolidación de una gobernanza mancomunada para la implementación de acciones y alianzas interinstitucionales para impulsar programas y proyectos propuestos en la ETCom. Fortalecimiento de las instituciones locales con instrumentos para el ordenamiento del territorio y

para lograr establecer un gobierno local digital que mejore la eficiencia en los servicios que se prestan al ciudadano.

Las estrategias propuestas:

- Gestión e implementación de nueva gobernanza de la Ciudad Portuaria, mancomunidad de la Región Portuaria.
- Gestión e implementación de la planificación estratégica y ordenamiento territorial a nivel municipal.
- Gestión e implementación del gobierno digital.

Plan Maestro Urbano de San José

El primer paso para el ordenamiento del territorio lo propone el Plan Maestro Urbano que procura articular las estrategias de la ETCOM en el territorio.

Actualmente el desarrollo urbano de San José e Iztapa muestra un modelo disperso, con limitación en servicios básicos, equipamiento y espacios públicos. La falta de planificación territorial ha provocado usos incompatibles y brechas de movilidad en el territorio que provocan congestiones en las ya limitadas ejes viales de los municipios. Otro elemento relevante a considerar es la amenaza por inundación, zonas de inundación natural han sido ocupadas para otros usos urbanos lo cual exacerba la amenaza.

La propuesta del Plan Maestro es organizar el territorio y consolidar las áreas de uso urbano en San José e Iztapa, además incluye proyectos de infraestructura que se consideran estratégicos para consolidar estos usos y mejorar la conectividad y accesibilidad al territorio.

El Plan propone una expansión urbana hacia el norte de los municipios, para evitar conflictos de uso con la zona costera con alto potencial ambiental, turístico, industrial y logístico. Las zonas de expansión serán limitadas por los principales ríos y sus bosques de galería que serán utilizados como espacios públicos y zonas de mitigación de riesgo a inundación. En el caso de San José se propone una retícula cuadriculada que complete y consolide la malla vial existente para mejorar la conectividad interna del municipio.

Se prevé un área de expansión para uso industrial alrededor de la carretera CA-09 y en algunas zonas de colindancia a la zona portuaria que se articulen con el Puerto Quetzal y futuro aeropuerto de carga, hay proyectos propuestos para la zona, entre ellos:

- Tres zonas de desarrollo especial para el sector logístico, dos de ellas cercanas al puerto y una al aeropuerto.
- Rambla tipo malecón que corra paralelo a la línea costera en donde se desarrollen actividades comerciales.
- Zona turística en el área de San Marino y Likin.
- Transformación de uso del suelo en el área desde la cabecera municipal de San José hasta Chulamar.
- Mejora de infraestructura crítica: Puerto Quetzal, Aeropuerto de San José, estación de Ferrocarril y conexión ferroviaria futura del Puerto Quetzal a cabecera departamental de Escuintla.
- Construcción de una vialidad periférica que conecte desde la carretera CA-09 hasta el aeropuerto.
- Carretera nueva desde CA-09 hasta Iztapa sin pasar cerca de la zona portuaria.
- Bulevar urbano que recupere la antigua CA-09 de San José hacia Iztapa y considere espacio para movilidad multimodal, incluso ciclovías y espacios peatonales.
- Mercado de marisco y pescado alrededor del casco urbano de Iztapa.
- Parque museo de la biodiversidad que forme parte de un circuito turístico.

Se realizó un proceso de priorización de proyectos que fue validada con actores de la Mesa de Competitividad de Escuintla y equipo técnico-político de PRONACOM:

Cuadro 1. Proyectos priorizados por la Estrategia Territorial de Competitividad de la Ciudad Portuaria de San José.

Proyectos priorizados	% prioridad
Mancomunidad de la Región Portuaria	76
Incorporación laboral de los jóvenes	73
Plan de Movilidad de Carga y Conectividad para vincular las rutas CA-09, CA-09A, Aeropuerto de Carga y Centros Poblados	72
Implementación del sistema ferroviario desde San José sobre la ruta RD-ESC16 y CA-09A Norte en dirección a Escuintla	N/A
Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial Municipal	65
Programa de formación laboral y educativa especializada en temas portuarios	64
Plan integral de manejo de cuencas con énfasis en la GdR y el aprovechamiento del recurso hídrico.	64
Portafolio de inversión en infraestructura turística y equipamientos con énfasis en turismo ecológico sostenible	64
Central de Reciclaje Regional Integral para residuos de la Ciudad Portuaria (Masagua)	N/A
Ciudad de Mariscos y Museo de la biodiversidad	N/A
Rambla de San José - Revitalización de la cinta costera del puerto de San José	N/A

Fuente: Estrategia Territorial de Competitividad Ciudad Portuaria San José, Pronacom 2022.

Recomendaciones para la gestión de riesgos en la implementación

Las recomendaciones para gestionar los riesgos durante la implementación se fundamentan en un análisis de los riesgos detectados durante la primera etapa que señala la guía metodológica para elaborar la Estrategia Territorial de Competitividad, el arranque, en donde se evalúan las condiciones previas a la elaboración de la ETCOM, en donde se hace el acercamiento con los actores, el sondeo de las autoridades, sus posturas, intereses, preocupaciones, las condiciones socioeconómicas, políticas y técnicas en los municipios para tener un mapa general antes de iniciar el proceso.

En la información brindada se encuentra documentada poca información que registre esta etapa, no se documenta el mapeo de actores ni un análisis de las condiciones políticas y sociales de los territorios, que puedan representar un riesgo a las propuestas que la ETCOM propone. En los documentos de la ETCOM San José no se encuentra a su vez registro alguno de puntos señalados como críticos o de riesgo para la implementación. Es por ello que las recomendaciones a continuación son de carácter general previendo riesgos potenciales que puedan concretarse e incidir negativamente en la implementación de las estrategias propuestas.

Por lo anterior se recomienda retomar la etapa de arranque y revisar la documentación que institucionalmente se tenga registrada del proceso previo, reuniones-minutas, talleres, visitas, etc, que se tuvo antes de iniciar la fase de caracterización y que logró la identificación y vinculación de los actores clave, esto para corroborar quiénes son los actores relevantes y qué posturas mostraron durante el proceso, qué ideas propusieron, qué preocupaciones externaron, qué oposiciones expusieron explícitas o no, esta información será fundamental para establecer el mapa de actores y desarrollar una estrategia de acercamiento, lobby y comunicación con actores clave para lograr alianzas para la implementación.

Se recomienda elaborar un mapa de actores de la Ciudad Portuaria y por municipio, que incluya al menos las categorías: privados, públicos centrales, públicos locales, cooperativas, academia, de cada uno hacer análisis de sus intereses y determinar de acuerdo a estrategias quienes son aliados y detractores explícitos y/o potenciales de las iniciativas que la ETCOM propone. La sugerencia de construir un mapa para la ciudad portuaria y uno por municipio obedece a que si bien el enfoque es lograr la integración y manejo de muchos temas como ciudad portuaria, actualmente y mientras no exista una figura legal como gobierno en una escala regional, para este tipo de ciudades, el

gobierno y las competencias siguen siendo municipales y autónomas. Es por ello que hay que comprender qué actores inciden en la escala regional (ciudad portuaria) y quiénes en la escala municipal.

A continuación se señalan riesgos potenciales a considerar y las recomendaciones para reducirlos:

RIESGOS POTENCIALES	RECOMENDACIONES DE MITIGACIÓN
<p>-Reticencia de alcaldes y/o consejos municipales para conformar la mancomunidad.</p>	<p>Considerar que la reticencia puede venir del desconocimiento de la figura de Mancomunidad y sus implicaciones, por ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Brindar información clara, transparente y concisa de ventajas y potenciales de la figura de mancomunidad, a los alcaldes, consejos municipales y asesores legales. Señalar retos que representa, eso inspirará confianza, no sólo hablar de las bondades, sino de los retos a superar. -Buscar el hermanamiento con mancomunidades que tengan logros que mostrar, sugiero la Mancomunidad Gran Ciudad del Sur, por dos razones: afinidad territorial en Corredor Sur Guatemala-Escuintla (hay intereses en común, puede ser el inicio de una relación) y porque tienen experiencia en Gestión de Proyectos y Cooperación Internacional. -Si se quiere lograr que la mancomunidad se constituya tiene que asignarse una persona que acompañe el proceso desde el inicio, hasta la concreción. Si Pronacom no tiene el recurso, puede gestionar el apoyo con Cooperación Internacional o Sector Privado, tiene que haber un recurso dedicado a ello. -Elegir un Proyecto de Interés común que represente una ganancia política para los tres alcaldes y sus concejos municipales, para que sea el motivador y articulador para impulsar la figura de mancomunidad, que sea la punta de lanza, puede diseñarse material con imágenes y datos (elementos de comunicación) que logren posicionamiento.
<p>-Cuestionamientos por el desequilibrio en estrategias propuestas por territorios</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Hay una concentración de acciones en el Municipio de San José, esto puede propiciar cuestionamientos de los otros municipios así que se debe tener claridad al comunicar las razones, por lo cual se recomienda preparar los mensajes que se pueden comunicar a estas posibles detracciones. -Resaltar la complementariedad entre los territorios y el papel de cada uno, que se requiere la detonación de la estrategia en algunos puntos como San José, que representa sólo el inicio de la transformación del territorio. Que es en donde se tiene ahora el apoyo político, financiero, por ejemplo que son oportunidades que hay que aprovechar en beneficio de la ciudad portuaria.
<p>-Cuestionamientos de todos los temas que son problemáticas en el territorio y que la ETCOM no abordó.</p>	<p>Algunos actores en los territorios no comprenderán que la ETCOM es una herramienta de planificación estratégica para lograr la competitividad de la ciudad portuaria, por ello señalarán que hay temas que quedaron fuera.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se recomienda que la campaña de comunicación señale claramente lo que sí es la ETCOM, su alcance, lo que resuelve y lo que no es y no resuelve. Para no crear falsas expectativas y se tenga claridad del alcance y enfoque de la ETCOM. -Preparar mensajes claves para diferentes audiencias para que se comprenda conceptos de competitividad, productividad, vincularlo a oportunidades laborales/empleo, infraestructura, inversión, empresas, que son elementos tangibles que son más fáciles de percibir como mejoras y oportunidades en el territorio.
<p>-Cambio de autoridades centrales y locales</p>	<p>Las estrategias propuestas en la ETCOM claramente excederán el período actual de Gobierno Central y Local por lo cual se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer un plan por fases, el cual indique qué se espera lograr en los próximos dos años, considerando que el siguiente año es electoral, y por tanto la dinámica en el sector público especialmente en lo local varía. -Establecer si hay planes de reelección de autoridades locales en los municipios de la Ciudad Portuaria, y qué otros candidatos fuertes figuran, incluirlo como parte del mapeo de actores. -El plan debe incluir el escenario si hay continuidad de autoridades locales o si hay cambio, para entablar relación antes con candidatos fuertes para contarles de la ETCOM y que se adueñen de la herramienta, para que exista continuidad. -Por ser alto el riesgo de interrupción del proceso con el cambio de autoridades, se sugiere que el relacionamiento con otros actores territoriales que permanecen sea fuerte y sólido, por ejemplo mesa de competitividad, sector privado, academia y otras organizaciones que tengan peso en lo local, para que si hay cambio de autoridades la incidencia social haga que las autoridades den continuidad.

-Falta de financiamiento para iniciativas	La implementación de la ETCOM requiere recursos, en la documentación revisada no se menciona fuentes de financiamiento para las estrategias. Esto es un gran riesgo, sin recursos NO PASA NADA. -Se recomienda la identificación de fuente/s de financiamiento para cada una de las iniciativas, puede identificarse fuentes diferenciadas para las fases de prefactibilidad, ejecución y operación. En todos los casos debe pensarse en esquemas que en la etapa de operación permitan la sostenibilidad e idealmente la recuperación de la inversión. -Se recomienda explorar según sea el caso y el tipo de estrategia, la estructura financiera más conveniente. Las fuentes de financiamiento pueden ser variadas: públicas, privadas, público-privadas. Públicas centrales, locales, cooperación internacional, donaciones, préstamos, etc.
-Falta de un liderazgo para implementación de estrategias	-Se recomienda buscar para cada estrategia un líder, según corresponda la rectoría del tema si es una estrategia sectorial y según la autoridad local si es una estrategia territorial. Es fundamental que exista una fuerza motora que coordine e impulse cada estrategia, para que comunique, coordine, abra espacios, busque financiamiento, articule con otras iniciativas, etc. Para cada iniciativa debe haber un promotor comprometido, un embajador de la estrategia.

Recomendaciones para vinculación de actores

Según indican la ETCOM San José, se construyó de forma participativa, en el marco de la Mesa de Competitividad de Escuintla, con 8 talleres en donde participaron más de 60 actores locales quienes aportaron al diseño de la estrategia, se propició espacios de exposición y discusión de problemáticas más relevantes en el territorio, así como propuestas de solución y expectativas de los actores para lograr soluciones, esto representa un buen antecedente para la vinculación de actores, el que hayan sido considerados en la etapa inicial. Los actores considerados para el diseño e implementación de la ETCOM son: municipalidades, Sistema de Consejos de Desarrollo, instituciones del estado, sector empresarial y sociedad civil. Según las estrategias previstas se recomienda hacer un mapeo de actores específico para detectar con detalle los aliados y detractores de la iniciativa, para establecer su tratamiento, según corresponda.

Algunas recomendaciones para vincular a los actores para la implementación de la ETCOM:

- La herramienta metodológica se diseñó de una manera tal con dos fases la de arranque y socialización, para blindar el proceso, inicialmente conociendo las condiciones previas y propiciando la plataforma para el proceso de la construcción de la ETCOM y durante el procesos de Socialización al finalizar uno de los objetivos es lograr un compromiso público de implementación, con representación de autoridades, medios de comunicación, actores de diferentes sectores en el territorio, esto con el fin de comprometer públicamente la implementación de la estrategia. **Se recomienda un espacio en donde se lance públicamente la ETCOM San José con participación de autoridades en donde se adquieran los primeros compromisos.** Y que ante la posibilidad de cambio de autoridades otros actores en el territorio queden vinculados a la implementación y recuerden ese compromiso público.
- **Inicialmente encontrar los intereses comunes de los actores y enfocarse en acciones que beneficien a la mayoría,** esto permitirá ir desarrollando confianza y mecanismos de trabajo entre los actores. Cuando esto tome una dinámica propia y se consolide, será momento de abordar temas en los que lograr acuerdos entre los actores pueda ser más complejo por existir intereses contrapuestos o diferencia de criterios, y que por tanto requerirán más discusión, negociación y concertación de acuerdos para la toma de decisiones.
- **En un inicio fijar metas viables y mesuradas para ver resultados en el corto plazo que aumenten la confianza de todos los actores y la credibilidad en la ETCOM,** previendo el posible escepticismo de planificaciones previas que se han desarrollado en el territorio y no se han ejecutado y/o falta de credibilidad en procesos de la gestión pública. Si bien el alcance de la ETCOM es el de transformar territorio y por tanto lograr un impacto visible, pequeños impactos que muestren avances pueden lograr la vinculación de actores que inicialmente muestren reticencia a participar y/o apoyar las estrategias, pero al ver resultados se quieran sumar a la dinámica, o dicho de otra forma no se quieran quedar fuera.
- Por la diversidad de temas que proponen las estrategias de la ETCOM, la rectoría recae en instituciones diferentes y por ello el liderazgo puede ejercerlo diferentes personas/instituciones, además del liderazgo propio de Pronacom, se recomienda para cada caso un análisis para **detectar al líder ideal que logre el impulso de cada estrategia, pero que además sea un buen interlocutor para promover las acciones y un excelente comunicador de la iniciativa con otros actores,** ya que esta persona será el principal promotor de la estrategia durante su implementación y será el responsable de lograr que los actores necesarios se involucren y apoyen.

- Si en verdad se quiere lograr un efecto transformador y dar un aire fresco a la implementación de la ETCOM alejado de cualquier otro instrumento de planificación previo, hay que **visibilizar y comunicar constantemente los avances**, para hacer tangibles a los actores los avances de algo que muchas veces se percibe como intangible en los planes, ganar aliados e ir reduciendo detractores o escepticos de la ETCOM. En los planes estudiados de Ámsterdam y Singapur con especial énfasis, tienen páginas web muy dinámicas en donde tienen información actualizada del avance de los planes, nuevas iniciativas, aprobación de normativas o políticas públicas vinculadas a los planes, procesos de socialización en distritos o barrios que van desarrollando para presentar nuevas iniciativas, tomar propuestas o mostrar avances, podría evaluarse el incorporar una sección en la página institucional para la ETCOM San José, o incluso un sitio independiente, propio de la iniciativa, como lo tienen en algunos casos los modelos estudiados en donde por ejemplo el Plan Verde de Singapur tiene su propio sitio web.
- La figura de mancomunidad es necesaria y funcional para impulsar iniciativas que involucren a los tres municipios, sin perder de vista que es una figura no vinculante y voluntaria, lo cual siempre involucra riesgo de no compromiso por alguno de los gobiernos municipales, por lo cual se recomienda **reforzar la figura de la mancomunidad dándole funcionalidad con proyectos concretos que sean de interés y beneficio común que desate una dinámica de trabajo conjunto**.
- Una buena **recomendación para la vinculación de los actores es lograr la inclusión, que se sientan representados en la ETCOM con acciones que les benefician**, una vez se tenga elaborado el mapa de actores clave hacer una vinculación de ese mapeo con las estrategias para determinar la vinculación de actores con cada iniciativa, para que en la interacción con cada grupo de actores se tenga claridad de los intereses de cada grupo de actores y los beneficios que las estrategias traerán para ellos, más allá de los evidentes, y que posiblemente los actores no tengan al alcance por no conocer la integralidad de la herramienta, así que Pronacom puede hacerles ver.
- **Para favorecer la vinculación de actores privados pueden propiciarse espacios diferentes para la interacción de empresarios de los tres municipios de acuerdo a los intereses que los unen**, por ejemplo: ruedas de negocios sectoriales con enfoque de clúster, encuentros empresariales, otros espacios en los que empresarios puedan discutir iniciativas, hacer negocios fomentar la asociatividad entre ellos además de tener la oportunidad de conversar de negocios con inversionistas de otras regiones del país o del exterior.
- También se pueden **propiciar actividades de tipo cultural y recreativas que provoquen el intercambio entre actores de los tres municipios para fomentar una identificación con la figura de Ciudad Portuaria**, que por sus características tendrá un desarrollo policéntrico, al igual que lo promueve la Visión Integral de Ámsterdam 2050, en donde en el territorio hay focos diversos de atención y especialización, que aumentan el atractivo de la ciudad para los residentes y visitantes, similar a lo que se puede lograr con los tres municipios de la ETCOM, en donde los residentes de la Ciudad Portuaria encuentren atractivos diversos que visitar en cada municipio, además de las complementariedades funcionales que requieran para temas comerciales, laborales, residencial y académicos, entre otros y que puedan convertirse en focos atractivos también para visitantes, además de los residentes.

Recomendaciones para implementación y sostenibilidad

La ETCOM señala el papel clave de las municipalidades y su capacidad de articular con las instituciones de gobierno central e inversionistas privados para implementar las estrategias previstas, para lo cual se desarrolló una matriz de implementación que da insumos a los gobiernos locales para el proceso de implementación, líneas de acción, indicadores de gestión y metas con tiempos y responsables para el seguimiento. Se resalta el papel de la Mesa de Competitividad para acompañar a las autoridades locales durante el proceso para alcanzar las metas, lo cual se constituye en un mecanismo para monitoreo de avances y fomento de la transparencia en las gestiones.

Algunas recomendaciones para el proceso de implementación y para la sostenibilidad de la ETCOM:

- Un espacio que hay que **consolidar y fortalecer** es la **Mesa de Competitividad**, el cual será un **espacio de presentación de propuestas** por parte de los actores será un **espacio para el monitoreo y seguimiento de las iniciativas**, que será parte de una auditoría social que comprometa a las autoridades de gobierno local y central, así como otros actores a cumplir los compromisos, además de lograr que las iniciativas continúen con el acompañamiento de los actores locales de manera que logren trascender los cambios de autoridades de gobierno.
- Un elemento esencial para la sostenibilidad en la implementación de las estrategias es el contar con financiamiento, para lo cual se recomienda que **cada estrategia tenga identificada y gestionada su fuente**

de financiamiento, siguiendo los lineamientos y temporalidades según la fuente del financiamiento, para garantizar la disponibilidad de los fondos en cada etapa de la ejecución de la estrategia.

- Para darle más sostenibilidad a las iniciativas, **asegurar la coherencia con la planificación vertical en el país, Plan Nacional, Planes Sectoriales y engranaje con Políticas Públicas existentes**, con énfasis en la Política Nacional de Competitividad, para abrir posibilidades de apoyos políticos, técnicos y financieros nacionales e internacionales.
- **Asegurar que la ETCOM es un instrumento vivo que permite el dinamismo, flexibilidad y adaptación a los cambios futuros y elementos que devengan de coyunturas políticas, económicas, sociales, ambientales e institucionales**, que debe ser implementado con la participación de los actores nacionales, regionales, departamentales y locales. De los modelos estudiados Singapur es un ejemplo de esta capacidad de adaptación, en momentos clave de su historia detectaron que por cambios en las tendencias geopolíticas sus políticas internas y planes debían transformarse para estar vigentes y ser coherentes con lo que el país requería para ser parte de un entorno competitivo, lo hicieron, se adaptaron, modificaron políticas y planes, el resultado es un país que hoy ocupa la posición número uno en competitividad global, tuvieron la capacidad de adaptarse ágilmente a un entorno externo que estaba cambiando.
- **Fomentar la inversión privada y pública privada en las iniciativas que la ETCOM propone**, es otra forma de dar sostenibilidad y aumentar la viabilidad de implementación. Explorar modelos de inversión adicionales a las APPs, por ejemplo las concesiones, coinversión o gestión conjunta.
- **Contar con una estrategia de comunicación para dar a conocer la ETCOM y los avances, usar materiales y medios diversos para las diferentes audiencias**. La comunicación de avances debe ser constante, lo cual pondrá la presión por resultados y mantendrá activo el interés de los actores que se espera derive en una continua participación para impulsar las estrategias, invertir, etc.
- Por experiencias observadas en otros países que van adelante en procesos de desarrollo, que han alcanzado niveles de industrialización altos, la **tendencia es hacia retomar elementos de calidad de vida para los habitantes de las ciudades, eficiencia energética, economía circular, reducción de emisiones CO2, redensificación de áreas urbanas para concentrar servicios, sin sacrificar espacios públicos verdes para la convivencia y restablecimiento de relaciones comunitarias**, el territorio de la Ciudad Portuaria San José según el diagnóstico cuenta ya con áreas verdes y espacios públicos que superan los mínimos recomendados por las organizaciones internacionales, lo cual supone una ventaja, el no tener que recuperar espacios para estos fines, por el contrario ya están previstos, la recomendación es **fomentar el uso de los espacios verdes e involucrar en su cuidado a los actores locales cercanos a las áreas, públicos y privados**.
- Para el desarrollo de **espacios públicos y áreas verdes** enfocarlo desde la perspectiva de mejoras al equipamiento urbano, que incluya intervenciones físicas que permitan **lograr espacios agradables en donde se dé la participación y convivencia entre vecinos, que esto fortalezca el tejido social local en un espacio amigable de conversación y discusión de iniciativas para el desarrollo territorial**. Esto apoyará el carácter sostenible que se espera para la ETCOM al involucrar a los actores y permitir **espacios sociales de propuesta y acuerdos**, que sean coherentes a la dinámica necesaria para que la ETCOM sea un instrumento de planificación viva, este modelo se ha aplicado en Singapur, en donde su Plan Maestro está en continua retroalimentación y es en **espacios públicos en donde se presentan y discuten las iniciativas**, recibiendo de primera mano retroalimentación y nuevas propuestas por parte de los actores.
- La distancia entre cabeceras municipales no excede los 45 kilómetros, en el caso de las más distantes Masagua e Iztapa (45 minutos de viaje en vehículo), y está entre los 15 kilómetros entre Escuintla-Masagua y San José Iztapa (20-30 minutos de viaje en vehículo), lo cual refuerza la estrategia de **fortalecer la movilidad entre los tres municipios con un sistema multimodal y de transporte público que permita la interconectividad ágil y amigable entre los municipios, un elemento más que consolidará el espacio de forma integrada, como una Ciudad Portuaria y que dará la plataforma para la vinculación de actores en el territorio, desde diferentes enfoques social, cultural y económico**.

Recomendaciones para gestión con autoridades y gobernanza

En la planificación de la estrategia se involucró a las autoridades y actores en el territorio, esto ya es un paso sólido, el cual podrá ser reforzado con herramientas adicionales de comunicación que podrán diseñarse de acuerdo a cada público objetivo para lograr que los mensajes lleguen con eficiencia. Deben encontrarse los mensajes clave que sea de interés para cada grupo, a continuación algunas recomendaciones para la interlocución los principales grupos de actores, cuando se defina el mapeo de actores regional y municipales, se recomienda revisar y afinar los mensajes clave para cada grupo, para que sean elementos que contribuyan a construir la gobernanza en el territorio.

Sector Privado

- **Desarrollar paquetes de incentivos a la inversión, de carácter no fiscal otorgados por las municipalidades y/o gobierno central**, puede diseñarse un paquete común para la Ciudad Portuaria, gestionado con la figura de la Mancomunidad y un paquete adicional que cada municipio otorgue de acuerdo a sus potenciales e intereses por atraer inversiones específicas a sus territorios.
- **Espacios para establecer nuevas inversiones en zonas económicas especiales** (zonas francas o zdeep), parques industriales, entre otras. Es frecuente que los empresarios no conozcan las ventajas de operar en una zona económica especial hay que **facilitarles información e incluso acompañarles en procesos para que evalúen los modelos para operar en las zonas económicas especiales**, cuando esto pueda convertirse en una ventaja competitiva por el sector productivo al que pertenecen.
- De los mensajes más claros y contundentes que se debe dar a este sector es que **la ETCOM introducirá mejoras a las condiciones de competitividad en el territorio y está tendrá incidencia directa e indirecta en la productividad y competitividad de sus empresas.**
- Para los empresarios las **mejoras a la infraestructura productiva**, puerto, aduanas, carreteras, aeropuerto les son atractivas porque les permite mejorar su operación eficiente, reducir tiempo y costos y por tanto ser más competitivos, hay que **contarles qué proyectos de infraestructura se están gestionando, en qué plazos, enseñarles renders, modelos de gestión y operación, uso de tecnología que se aplicará, entusiasmarlos con planes reales.**
- Hacerles saber a los empresarios que **se abrirán nuevas oportunidades de negocio** al implementarse las estrategias que se proponen, entre ellas **hablarles de las opciones de:**
 - Alianzas público-privadas
 - Coinversiones
 - Concesiones
- Al explorar los intereses de las empresas **se les puede plantear un abanico de oportunidades de alianzas estratégicas, entre ellas proyectos de responsabilidad social empresarial**, a muchas empresas les causa interés, otras tienen una proyección ambiental o social que puede empatar con iniciativas de la ETCOM.
- **Estimular el crecimiento empresarial facilitando y agilización trámites** por ejemplo de licenciamiento ambiental, de construcción, registro de empresas, y otros a cargo de autoridades locales y nacionales. Desarrollando lo que la estrategia propone de implementar Gobierno Electrónico y la mayor cantidad de trámites simplificados y en línea.

Sector Público (Gobierno Central y Municipal)

- Durante la etapa del arranque y lanzamiento de la ETCOM hay que un desafío importante y es **lograr entusiasmar a las autoridades locales, los alcaldes, para hacer que logren visualizar la transformación del territorio, que se adueñen de las ideas y se vuelvan los principales promotores de las iniciativas. Que se les vuelva muy atractiva la idea de recibir el reconocimiento** durante su gestión de gobierno de haber impulsado una herramienta innovadora como lo es la ETCOM y que las acciones transformadoras sean muestras de sus buenas gestiones y liderazgo.
- **La concreción de proyectos emblemáticos siempre permite poner a los territorios en el radar del gobierno central para asignación de inversión pública y de cooperación internacional para proyectos de desarrollo**, esta debe ser una motivación para todo el equipo que promueve la ETCOM, el lograr el primer proyecto emblemático requerirá un esfuerzo monumental, que desatará una inercia que permitirá transformar el territorio y alcanzar la visión que la ETCOM propone, es por ello que **el inicio requiere un liderazgo y un esfuerzo dedicado para viabilizar el primer proyecto**. Este es un mensaje que tienen que tener claro las autoridades (centrales u locales) porque se requiere de su compromiso y liderazgo, se necesita de ellos y sus gestiones para que esto pase.
- **Las ETCOM aportará un cúmulo de logros políticos que las autoridades podrán capitalizar**, eso puede despertar mucho interés, **esa motivación hay que aprovecharla para lograr un compromiso de las autoridades para impulsar las estrategias**. El que las autoridades ganen visibilidad con acciones positivas de la ETCOM les puede favorecer para impulsar otras iniciativas para el desarrollo de sus municipios y de la Ciudad Portuaria.
- Ayudar a hacer de una forma muy visible la coherencia que existe entre la ETCOM y el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan General de Gobierno, los Plan de Desarrollo Municipal, para que sea muy clara la coherencia y complementariedad entre las herramientas. **Que cada autoridad tenga la claridad de cómo la ETCOM le da nuevas herramientas para su gestión y le ayuda a lograr sus propios resultados.**
- **Acompañar a los alcaldes para que la ETCOM se convierta en el instrumento que les permita acercamientos positivos con diferentes actores en el territorio para establecer nuevas alianzas e impulsar acciones de desarrollo**. Que la ETCOM sea un canal de comunicación entre el gobierno local y

actores privados y sociedad civil en los municipios, **que las municipalidades adopten la ETCOM como un instrumento desde dos perspectivas la técnica y política**, y que les sirva para articular dinámicas en los municipios y con los municipios con el objetivo de orientar un desarrollo competitivo.

- Uno de los principales objetivos de la ETCOM es mejorar los niveles de competitividad en los territorios y uno de los principales objetivos de las municipalidades es mejorar su gestión municipal, ambos objetivos se reflejan en mediciones de rankings, el Índice de Competitividad Local (FUNDESA) y Ranking de Gestión Municipal (SEGEPLAN), **a los alcaldes les puede ser muy atractivo cómo la ETCOM les puede ayudar a que su gestión sea mejor calificada, que el desarrollo de su territorio tenga una mejor proyección y por tanto logre un mejor posicionamiento en ambos rankings**, puede ser una buena motivación, hay que plantearse como una meta y una motivación.
- **Uno de los mensajes claros que hay que trasladar a las autoridades, es que si la ETCOM logra implementarse, la Ciudad Portuaria se consolidará como un territorio atractivo para vivir**, con nuevas oportunidades económicas, dinamismo empresarial, oferta académica y laboral de valor, lugares agradables para vivir y recrearse, por tanto muchas personas querrán residir en el área, eso es positivo. Requerirá que el territorio se prepare para hacer esa transición y densificación de población de una forma ordenada y agradable, para que sea beneficiosa. **El hacerlo con un orden traerá beneficios para el municipio**, entre ellos la recepción de fondos por otorgamiento de licencias de construcción, pago por impuestos de inmuebles, y también nuevas inversiones que generarán más fuentes de empleo en el territorio.
- **La implementación de la ETCOM le da la oportunidad a los municipios de tener un liderazgo en el país de consolidarse como un destino de inversión** que ofrece condiciones de competitividad que lo distinguen de otros territorios en el país e iniciar su preparación para competir en un entorno global por la atracción de inversiones nacionales y extranjeras.

Sociedad Civil

- **En los espacios de comunicación con la sociedad civil es necesario trasladar mensajes de las mejoras en las condiciones de vida que la ETCOM facilitará en los territorios**, por ejemplo, en ámbitos de nuevas oportunidades en la formación de talento humano, nuevos y mejores empleos, espacios para la recreación y convivencia familiar y comunitaria, entre otros.
- **El desarrollo competitivo que las estrategias promueven abrirá la oportunidad para el emprendimiento y la empresarialidad, en especial para las micro y pequeñas empresas que presten servicios complementarios a las industrias que se establezcan en la zona**, esto puede ser de mucho interés para la sociedad civil como una alternativa para la mejora en el nivel de ingresos familiares.
- Con el establecimiento de nuevas industrias en la zona se abrirán **nuevas oportunidades de formación académica innovadora y acorde al mercado laboral del desarrollo de la Ciudad Portuaria**, lo cual ayudará a la sofisticación en la formación del talento humano y por tanto al nivel de ingresos.
- **La ETCOM impulsa la mejora en la prestación de servicios públicos de calidad y a un costo competitivo** (transporte público, salud, agua potable, drenajes).
- El desarrollo territorial que se tiene previsto para la Ciudad Portuaria conllevará todo un **desarrollo de Proyectos Habitacionales para diferentes segmentos de la población de la zona**, esto dinamizará el mercado permitiendo una oferta variada que le permitirá a los compradores evaluar opciones a costos competitivos.
- Comunicar a la sociedad civil que **la ETCOM se promueve dentro de un marco de gestión de riesgo para prevención de desastres para que el desarrollo en el territorio sea seguro y que las inversiones tanto públicas como privadas sean sostenibles**.
- Una importante **recuperación de espacios públicos y áreas verdes se dará con la implementación de la ETCOM y con la elaboración e implementación de los instrumentos de Ordenamiento Territorial**, es importante que los vecinos conozcan las ventajas que esto representará al brindar espacios para la recreación, esparcimiento y convivencia familiar y comunitaria, en donde pueda desarrollarse y afianzarse un tejido social que siga promoviendo el desarrollo actual y futuro de la Ciudad Portuaria, aportando propuestas desde lo local.

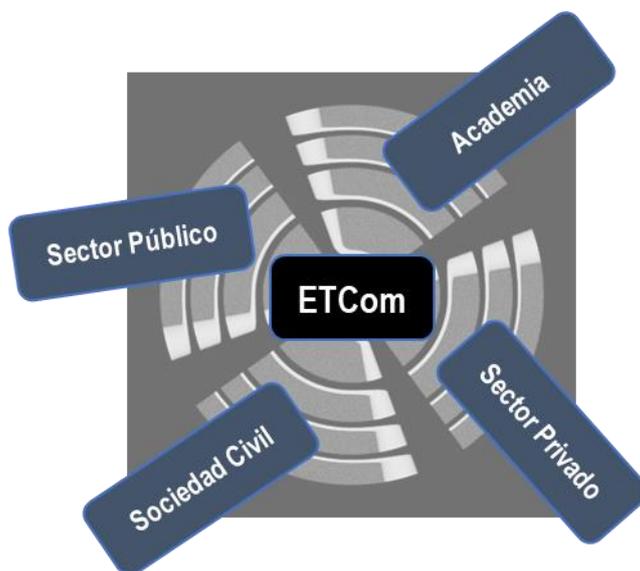
Academia

- En los modelos estudiados de planificación territorial estratégica exitosa, es recurrente ver el tema de las **alianzas entre el sector público, privado y la academia para impulsar el desarrollo en los territorios**, esto asegura la alineación entre la oferta y demanda laboral, y entre la investigación y desarrollo de acuerdo a las industrias que están instaladas en los territorios y que impulsan su desarrollo.

- En los territorios se puede **impulsar inversiones para que se establezcan institutos de investigación y desarrollo especializados en industrias innovadoras**, estableciendo alianzas entre la academia y el sector privado.
- Abrir conversaciones con universidades para **explorar la posibilidad de establecer campus e institutos vinculados a industrias específicas**, como la agroindustria en nichos específicos como AgroTech, FoodTech, entre otros.
- Acompañar la implementación de la ETCom en el eje económico y social con acciones que promuevan y articulen con otras iniciativas como el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo, la Política de Innovación Productiva para la Competitividad, para **promover la innovación, la investigación, la experimentación** y que con esto se vaya afianzando una cultura que derive en el **aumento del registro de patentes** de propiedad intelectual desarrolladas en el país.
- La Academia puede establecer acuerdos con las empresas para **desarrollar programas técnicos certificables para el talento humano de acuerdo con estándares internacionales para industrias específicas**.

La gestión para lograr las iniciativas debe involucrar a los actores en una dinámica permanente de participación de acuerdo a intereses de cada sector y buscando sinergia entre intereses comunes.

Esquema 3. Actores para la implementación de la ETCom San José.



Elaboración Propia.

Recomendaciones para la atracción de inversión

Se desarrolló una guía para la atracción de inversión como parte de la ETCom de la Ciudad Portuaria de San José, en la cual se habla de las características y potenciales de la región que la hacen atractiva para inversionistas, desde su posición geográfica, la presencia del Puerto Quetzal que es una puerta de Centroamérica hacia Asia y Norteamérica, el aeropuerto internacional de carga ideal para la prestación de servicios logísticos. Hay un gran potencial aún para el desarrollo urbano, hay disponibilidad de terrenos con topografías aptas para el desarrollo urbano e industrial.

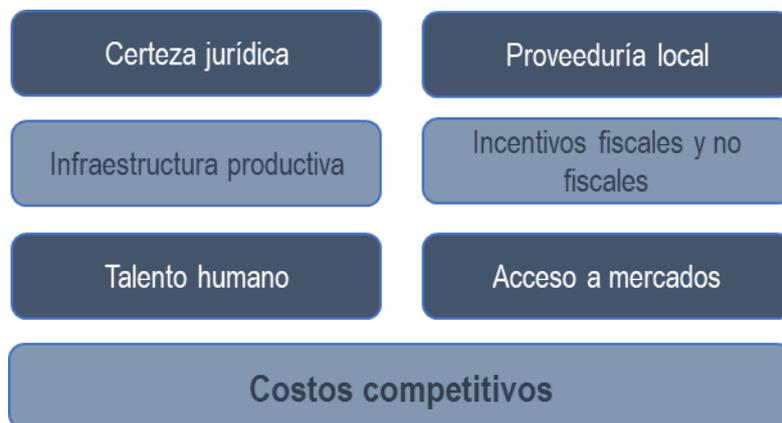
La región también posee una belleza escénica en su paisaje que lo hace un lugar agradable para vivir y desarrollar servicios turísticos. En el territorio los principales actores públicos y privados trabajan de forma coordinada para impulsar el desarrollo.

A continuación algunas recomendaciones para la atracción de inversión nacional y extranjera a la Ciudad Portuaria:

- **Seleccionar y priorizar proyectos**, para que se logre una transformación rápida para ganar confianza, se deben seleccionar algunos proyectos que puedan ser un „quick win“ y otros perfiles de proyecto se podrán preparar para constituir en una cartera de inversión pública, público-privada y privada, dejando espacio para la participación de los actores en el territorio.

- **Promover la identidad de la Ciudad Portuaria**, esos proyectos emblemáticos pueden coadyuvar en ello, al contribuir a la imagen y posicionamiento de la Ciudad Portuaria como destino de inversión. Está claro que para promover esa identidad primero hay que construirla al tener identificados los elementos que construyen esa identidad y preparar materiales para promocionar la inversión hacia este territorio.
- **Desarrollo de infraestructura y proyectos emblemáticos**, el mejor plan es el que se ejecuta, por tanto el papel de estos proyectos estratégicos tendrá un efecto demostrativo para llamar la atención y generar confianza de inversionistas nuevos y ya presentes en el territorio y que están escépticos por anteriores planes sin avances, demostrando consistentemente la transformación del territorio con nuevas infraestructuras productivas y sociales que evidencien los nuevos modelos de gestión y operación de proyectos públicos y público-privados, con altos estándares de calidad, manejo eficiente, seguro, resiliente y sostenible. Aprovechando nuevas tecnologías en construcción y operación de proyectos.
- **Resaltar con mucho énfasis el trabajo articulado entre sector público, gobierno central y local, cooperación internacional que invierte en iniciativas como la Mesa de Competitividad, elaboración de instrumentos de planificación estratégica** (ETCom y otros instrumentos de ordenamiento en el territorio) que dan certeza, eso es una buena señal para inversionistas que exista planes de gobierno para la región y que el sector privado nacional y extranjero esté involucrado.
- **Comunicar consistentemente las acciones y proyectos que ya están en marcha** (aeropuerto, carretera Escuintla-Puerto Quetzal, proyecto de conexión ferroviaria México-Guatemala, etc.) y los planes futuros para la región.
- **Incentivos a la inversión**: además de los incentivos establecidos ya en el país, los gobiernos locales pueden (y deben) ser creativos e innovadores para establecer nuevos incentivos de carácter no fiscal, y de forma diferenciada para cada municipio, buscando la complementariedad para incrementar el atractivo para establecerse en la Ciudad Portuaria.
- **Procurar de forma ágil la especialización y capacitación del Talento Humano de forma diversa**, con énfasis en actividades profesionales y técnicas vinculadas a las tres actividades que se esperan desarrollar de forma inmediata en el territorio, agroindustria, logística y turismo. Parte de la capacitación, para estos tres sectores es el idioma inglés y preparación tecnológica. Además de verificar qué certificaciones técnicas específicas son necesaria en cada industria, para gestionar que estas se puedan ofrecer en los interesados en los territorios, en coordinación con empresas e instituciones académicas/técnicas.
- **Planificar y ejecutar acciones orientadas al mejoramiento de posiciones en los índices de competitividad local y de desempeño logístico**. Las transformaciones proyectadas para el territorio a través de la ETCom es necesario monitorearlas y evidenciar su impacto en la mejora de indicadores, porque esta es información que llegan de forma directa a inversionistas potenciales para la toma de decisiones de inversión.
- Se consideró la agroindustria, lo cual es acertado para una primera fase, sin embargo por el potencial de la zona en términos logísticos, de disponibilidad de terrenos aptos para el desarrollo industrial, es posible **ampliar el enfoque hacia una industria más diversa** y que tienen una tendencia hacia el crecimiento futuro, **por ejemplo la industria electrónica (productos electrónicos terminados y componentes electrónicos intermedios para otras industrias) y farmacéutica**. Ambos sectores priorizados por el Plan Guatemala No se Detiene y que tienen proyección de crecimiento futuro, además de una tendencia consistente de inversión extranjera en los últimos años, según fDi Markets.
- **Otra industria que puede desarrollarse es la de componentes automotrices**, que al igual que componentes electrónicos, son insumos directos para la industria automotriz que está sumamente desarrollada en dos de los principales mercados del mundo, México y Estados Unidos, con los cuales tenemos la ventaja de ser vecinos y tener un tratado de libre comercio que brinda ventajas, que pueden explorarse para insertarse en la cadena de valor de ambas industrias la electrónica y automotriz.
- **En el territorio tanto de San José como de Masagua, hay suelo que habría que explorar su disponibilidad para transformar su uso de agrícola a industrial para establecer zonas económicas especiales** en donde se puedan establecer clústers industriales especializados de la industria agrícola, farmacéutica, electrónica y de componentes automotrices, para operar con los beneficios que otorgan las zonas francas o zedeps, además de las ventajas propias de la eficiencia de tener la cadena de proveeduría cercana (clúster) y el canal para distribución final o envío para continuar la manufactura si no son productos finales hacia mercados como México y Estados Unidos, vía marítima por Puerto Quetzal, vía aérea con el nuevo aeropuerto o vía terrestre por Tecún Umán.

Esquema 4. Factores Clave para la Atracción de Inversión al territorio.



Elaboración propia.

Recomendaciones para el Desarrollo Institucional

La ETCOM de la Ciudad Portuaria incluye un eje para el desarrollo institucional, todas las acciones propuestas para la mejora de la competitividad en el territorio deben ser articuladas con el ente rector sectorial y los gobiernos municipales. La implementación requerirá instituciones capaces y ágiles, lo cual hace necesaria la mejora en procesos institucionales internos que puedan apoyarse en la tecnología para lograr gestiones eficientes, enfocada en: gestión de agua, saneamiento e higiene, gestión del recurso hídrico, ordenamiento territorial y fortalecimiento institucional.

La competitividad requiere instituciones sólidas y capaces de gestionar el desarrollo en los territorios, para el Índice Global de Competitividad las instituciones son uno de los doce pilares que considera para calificar a los países, el Ranking de Gestión Municipal también considera las capacidades institucional de los gobierno locales para su posición en el ranking. En el caso de los tres municipios que integran la Ciudad Portuaria, Masagua, San José e Itzapa, tienen brechas diferenciadas para mejorar su capacidad de gestión municipal en términos administrativos, técnicos y financieros, a continuación se puede ver indicadores.

Cuadro 2. Ranking de Gestión Municipal (RGM) de SEGEPLAN 2018

	Itzapa	San José	Masagua
Posición Ranking Municipal (340 municipios)	72	65	109
Índice de participación	131	165	145
Índice de información a la ciudadanía	105	161	270
Índice de servicios	145	15	176
Índice de gestión administrativa	33	83	101
Índice de Gestión Financiera	2	8	24
Índice de Gestión Estratégica	306	263	75

Elaboración propia con datos del RGM – SEGEPLAN 2018

El Ranking de Gestión Municipal, aporta información de en dónde están las principales brechas, para implementar una estrategia ambiciosa como la ETCOM, que tiene una visión transformadora de esos territorios, requiere que las entidades rectoras, los gobiernos locales, tengan la fortaleza, solidez y capacidad de administrar el reto de la implementación. El trabajar en la mejora de las brechas es una forma de monitorear de forma medible los avances, y lograr un mejor posicionamiento en la siguiente medición debiese ser un objetivo para cada municipalidad, demostrando su habilidad de evolución y capacidad de mejora, lo cual además, abrirá la posibilidad de nuevas oportunidades para obtener financiamiento público a través de mecanismos como el Sistema de Consejos de Desarrollo, la Cooperación Internacional y Financiamiento directo del Gobierno Central para iniciativas sectoriales a través de los organismos del Ejecutivo.

Las recomendaciones para el Desarrollo Institucional son:

- **Fortalecer las capacidades municipales en tres áreas específicas: jurídico, administrativo y técnico-planificación.** En estos equipos recaerá con mayor énfasis las responsabilidades de implementación de la

ETCom, lo cual implica que tendrán que desarrollar soluciones jurídicas, administrativas y técnicas para viabilizar la ejecución de la estrategia dentro de las competencias del gobierno municipal.

- Es necesario **mejorar las capacidades del personal en las municipalidades y dotar de la tecnología adecuada para el cumplimiento de sus funciones**. Una ruta es **buscar apoyos con cooperación internacional, en algunos de los acuerdos bilaterales hay apartados específicos para la transferencia de conocimientos y tecnologías, mejora en las capacidades de los gobiernos (centrales y locales) en comercio internacional**, que pueden explorarse para encontrar apoyos para mejorar las capacidades municipales en temas técnicos, administrativos, jurídicos y de desarrollo económico, teniendo a la tecnología como un eje transversal a cualquier mejora que se introduzca en las gestiones municipales. Se sugiere explorar en primera instancia la cooperación de gobiernos como Taiwán, Estados Unidos y de la Unión Europea.
- Para lograr implementar las estrategias de la ETCom se desatarán una serie de acciones y análisis que implicarán recabar mucha información técnica y de los territorios, recomendando aprovechar esos procesos para **capturar información desde Pronacom y las municipalidades, y fortalecer las capacidades municipales para la recopilación, sistematización y análisis de información territorial que ayude en procesos de planificación sectorial actual y futura de cada municipio, además de futuras planificaciones y comparaciones con otras ciudades intermedias en las que se desarrollen ETComs**.
- Una gran parte de la eficiencia y mejoras que puedan introducirse en las gestiones municipales tendrán que **hacer uso de sistemas con aplicaciones tecnológicas para el ordenamiento territorial, catastro municipal, ordeamiento, agilización y transparencia de procesos internos municipales y en los servicios que se presten tanto a vecinos como a inversionistas nacionales y extranjeros** que quieran invertir en los municipios.
- **Un aliado estratégico en la mejora de las capacidades municipales será el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) que dentro de sus competencias institucionales directas está el brindar asesoría en temas técnicos y administrativos a las municipalidades**, pueden ser un aliado para estudios técnicos durante la etapa de prefactibilidad de algunos proyectos, por ejemplo pueden hacer estudios topográficos, cuentan con laboratorio de agua, dan capacitación a municipalidades en temas administrativos y financieros, además de tener una línea de crédito disponible para las alcaldías.
- **Otro aliado estratégico para fortalecer a las municipalidades es Segeplan quien acompañará todo el proceso de planificación de los instrumentos de ordenamiento territorial y de desarrollo del territorio**, y en seguida los instrumentos que harán operativo esos instrumentos, planes operativos institucionales para poder ejecutar acciones y asignar recursos.
- **Como líder de la implementación de la ETCom los gobierno locales tienen muchos retos, entre ellos mostrar solidez, capacidad y transparencia, que genere confianza en los diferentes actores** para que se conviertan en aliados y adquieran compromisos para el desarrollo y competitividad en los municipios, Pronacom puede acompañar a los municipios en su proceso de fortalecimiento en aquellas procesos que se vinculen a las estrategias ETCom.
- Otro **reto para las instituciones es mejorar su capacidad de generar fondos propios**, lo que dará recursos para la implementación de acciones **que permitan mejoras continuas en los municipios de forma sostenible**, que sumado a otras fuentes de financiamiento aporten recursos para la agenda de desarrollo en cada territorio..
- La **capacidad que las municipalidades tengan (o adquieran) para establecer alianzas estratégicas les permitirá implementar de forma exitosa la ETCom**, con recursos y competencias municipales limitadas, hay acciones que no podrán impulsar y que por tanto requerirán el apoyo de otras instituciones que por competencia les corresponda accionar, también será necesario el apoyo de otros sectores como el privado y la academia que por intereses y dinámicas propias son aliados estratégicos para mover el desarrollo económico en la Ciudad Portuaria, por esto **es muy relevante contar con el mapeo de actores y trabajar constantemente en el relacionamiento con los actores**.

Recomendaciones para la mejora de las condiciones de competitividad y su monitoreo

En el desarrollo de la consultoría se han utilizado indicadores que describan las condiciones de competitividad de las ciudades y países, de los cuales se analizó sus modelos exitosos de planificación estratégica. El índice de competitividad global, tiene una medición que Fundesa desarrolla para los municipios de Guatemala, el Índice de Competitividad Local (ICL), que aporta información de las capacidades competitivas en los doce pilares que el WEF define para la medición de competitividad. En los tres municipios que la Ciudad Portuaria incluye, San José, Iztapa y Masagua, hay brechas importantes y diferenciadas en las que trabajar, esto es relevante, porque este tipo de información es la que se utiliza para la toma de decisiones de política pública y de inversión privada, por tanto, hay que

trabajar en los territorios según las principales brechas, con acciones que impacten la medición como una forma concreta de demostrar los cambios y esfuerzos que se hacen para mejorar la competitividad en el territorio.

Esquema 5. Índice de Competitividad Local Masagua.

Ranking sobre 340 municipios: No.75



Fuente: ICL Fundesa 2020.

Esquema 6. Índice de Competitividad Local San José.

Ranking sobre 340 municipios: No.72



Fuente: ICL Fundesa 2020.

Esquema 7. Índice de Competitividad Local Iztapa.

Ranking sobre 340 municipios: No.46



Fuente: ICL Fundesa 2020.

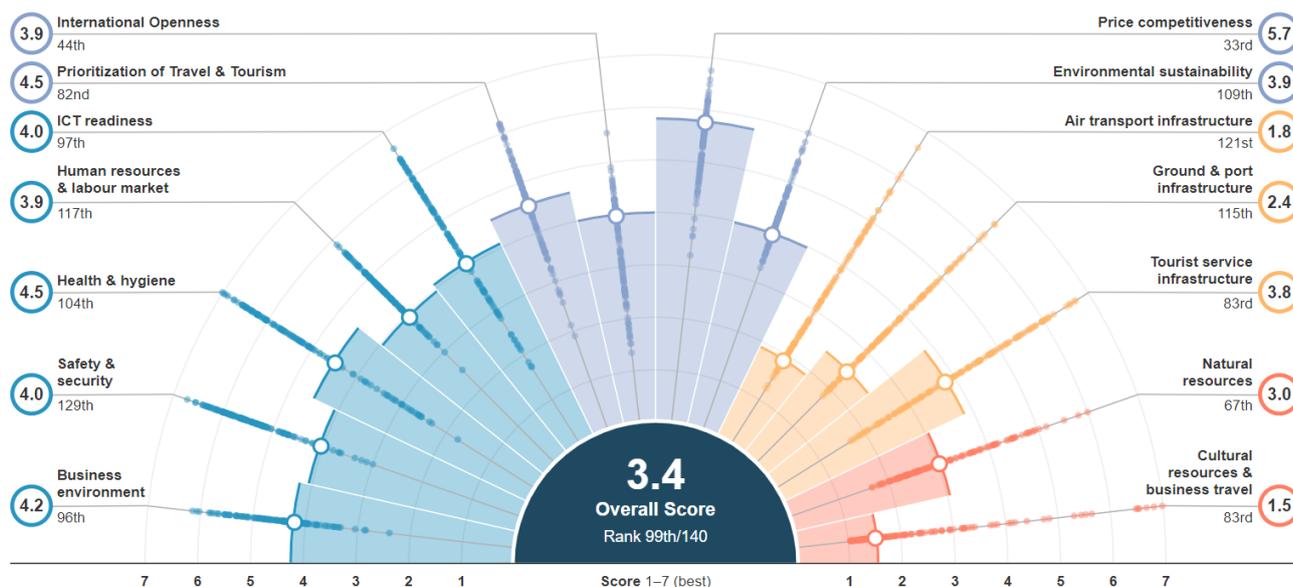
Por las actividades económicas en las que la Ciudad Portuaria enfoca su desarrollo, hay dos mediciones que cobran relevancia el Índice de Desempeño Logístico y el Índice de Competitividad Turística del WEF, si bien estas son mediciones nacionales, la Ciudad Portuaria debe enfocar esfuerzos en acciones que impacten esta medición de acuerdo con los pilares que cada índice considera, para que sea un mensaje claro (y medible) de las acciones que se están tomando para ser competitivos en turismo y logística, con el objetivo de dar solidez a los mensajes que se dan a los inversionistas nacionales y privados.

El Índice de Desempeño Logístico considera seis pilares, en los cuales pueden identificarse acciones que estén consideradas en la ETCOM que serán implementadas, y que pueden impactar en la medición que se realiza a nivel nacional, además de identificar otras acciones que se estén realizando en cada eje y que incidan en la medición, para hacer la mayor articulación posible entre iniciativas con el fin de lograr más impacto en las mediciones. Los pilares que mide el índice son:

1. Aduanas
2. Infraestructura
3. Envíos Internacionales
4. Competencia Logística
5. Rastreo y Seguimiento
6. Tiempos

El Índice de Competitividad Turística considera 14 pilares:

Esquema 8: Calificación para Guatemala del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo.



Fuente: Travel & Tourism Competitiveness Index (WEF 2019)

Una de las especializaciones que se quiere lograr para la ciudad portuaria es el desarrollo turístico, la ETCOM prevé estrategias para mejorar la infraestructura turística, lo que tendrá que ir acompañado del desarrollo sectorial con acciones como la promoción de empresas que presten servicios turísticos, la formación de talento humano especializado, la mejora en las condiciones de seguridad y prestación de servicios públicos en los municipios. Todas estas acciones deben ser monitoreadas de forma que puedan tener una incidencia e impactar la medición en el índice de competitividad de viajes y turismo, para mejorar ir escalando la posición de Guatemala.

Recomendaciones aplicables a la ETCOM de los modelos exitosos de planificación estratégica analizados

Plan general de expansión de Ámsterdam -Plan Maestro-

- Preponderancia de una base científica en la toma de decisiones de las políticas de desarrollo territorial, y por tanto de las estrategias. En el caso de la ETCOM es recomendable una profundización en la información de base con la que se cuenta acerca de las dinámicas en el territorio y las condiciones de competitividad, para tomar de decisiones más precisas, datos de población económicamente activa, sus capacidades, uso y tenencia de suelo, volúmenes de producción, oferta formativa, mapeo de industrias y comercios, entre otros.
- Existencia y fortaleza de una institución responsable del desarrollo urbano que articule los planes regionales y nacionales para respetar la coherencia en todos los niveles de planificación, en este caso en la Ciudad Portuaria, el ordenamiento territorial de cada municipio es competencia de cada alcaldía, pero existe un vacío en cuanto a quién hará la articulación del ordenamiento entre los tres municipios para que estos planes sean coherentes y complementarios, esta puede ser una función que desempeñe la Mancomunidad, y aún si ya está en funcionamiento, la recomendación es solicitar el acompañamiento y asesoría técnica de Segeplan quien es la institución rectora de la planificación nacional y quien hoy, vela por la coherencia entre planes.
- Procurar una buena articulación entre la planificación urbana y del desarrollo económico territorial, que ambas coexistan de forma ordenada e integrada, lograr un buen equilibrio entre el ideal para el territorio y la realidad de lo que se puede implementar y acordar entre actores. Que en la Ciudad Portuaria el no llegar a acuerdos entre actores no se convierta en un obstáculo para desarrollar el Plan y el Reglamento de Ordenamiento Territorial que permita el desarrollo económico competitivo.

Plan Maestro de Ámsterdam

- Alineación constante con planificación vertical del país y políticas públicas vigentes. La ETCOM debe verificar constantemente su alineación con las políticas rectoras en su materia, competitividad y economía, y las que tengan vinculación como la de innovación productiva y otras que puedan surgir. Así como planes sectoriales y de gobierno, con énfasis en aquellos que tienen vínculo con las actividades económicas priorizadas: turismo, agroindustria y logística.

- Enfoque consistente de involucrar a la tecnología y la eficiencia energética en todas las iniciativas propuestas, para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la ciudad. Estos elementos deben ser una constante en las acciones de la ETCOM, la transformación que se dará en la Ciudad Portuaria sentará las bases para que sea competitiva en el entorno global, y de acuerdo a los modelos estudiados, la discusión en las ciudades portuarias está en cómo lograr la eficiencia energética y el uso de tecnología para hacer más eficiente la operación las ciudades portuarias, así que debe estar presente en la planificación de todos proyectos.

Estrategia Circular de Ámsterdam

- Apertura de la Municipalidad para recabar información e indicadores para aplicar el modelo circular, en el caso de la Ciudad Portuaria la recomendación sería motivar a las municipalidades a establecer un sistema de indicadores, para monitorear el avance en la medición de dos rankings: el de Gestión Municipal de Segeplan y el de Índice de Competitividad Local, además de otros indicadores que puedan iniciar un registro de información de temas relevantes para el territorio de acuerdo a la especialización que se prevé en temas logísticos, agroindustriales y turísticos.
- Decisión de optar por modelos progresistas y liberales, con apertura a la experimentación, innovación e inversión a futuro en el territorio. La ETCOM es una apuesta a la transformación del territorio y puede convertirse en un ejemplo en Guatemala.
- Papel activo de la Municipalidad con acompañamiento y respaldo de acciones del plan, con inversión propia, asesorías técnicas e incentivos específicos. Esto es algo que las tres municipalidades de la ETCOM pueden absorber y aplicar al diseñar incentivos para el desarrollo que las estrategias proponen, para lograr la implementación en sus municipios.

Port Vision 2030 de Rotterdam

- Existencia del „factor Rotterdam“ en referencia a lo estratégico y económicamente importante de este puerto para el país y Noroeste de Europa, en el caso de la Ciudad Portuaria la recomendación es sacar ventaja para la ETCOM del „factor Pto. Quetzal“ por lo estratégico e importante por el impacto económico en las importaciones y exportaciones para el país. Ese es un diferenciador de cualquier otra ciudad en el país.
- Adopción de temas innovadores en la operación del Puerto Rotterdam, uso de tecnología, nuevos sectores industriales, transición energética y digital del Puerto. En el caso del Puerto Quetzal es „la joya“ de la Ciudad Portuaria, uno de los principales motores es por ello que se le debe dedicar mucha atención a su transformación para que su mejora lo ponga a la altura de competitividad de puertos en el contexto global y eso permita aumentar su operación y eso derrame beneficios para dinamizar la Ciudad Portuaria San José, e incluso el país.

Plan Maestro Singapur

- Estar alertas, anticiparse y prepararse para el futuro dinámico y cambiante, en el contexto global. La planificación que hizo Singapur fue fundamental en la transformación. Esa es la oportunidad de la ETCOM lograr la transformación de la Ciudad Portuaria con un impacto en el país, para ello debe estar atenta a las dinámicas globales, para asegurar que a lo largo de la implementación, las estrategias planteadas siguen estando vigentes o si es necesario ajustarlas tener la flexibilidad y agilidad de realizar los ajustes para garantizar que la ciudad tenga oportunidades de ser competitiva en el contexto global.
- Durante su construcción y antes del lanzamiento se hizo una serie de actividades para involucrar a los actores, foros, presentaciones, grupos focales y talleres. Durante el proceso se construyeron vínculos entre actores que serán útiles para la implementación. En el caso de la ETCOM el proceso participativo con que se construyó debe mantenerse activo y vigente para el lanzamiento y durante la implementación, para seguir recibiendo retroalimentación y apoyo, que faciliten y viabilicen la implementación de acciones que la estrategia propone.

Plan Verde de Singapur

- Gobierno a través de los Ministerios involucra constantemente a actores y aliados que siguen desarrollando ideas. La ETCOM propone estrategias tan diversas en sus ejes, que involucran temas que son competencias de diferentes instituciones públicas, por ello tendrá que articular de forma muy cercana y ceder los liderazgos a la institución rectora que corresponda para que sea quien promueva la estrategia según corresponda.
- El Gobierno desarrolló una serie de incentivos como fondo para proyectos, adopción de tecnologías, subsidios, bonos verdes para proyectos de infraestructura. Para incentivar las transformaciones que la ETCOM ambiciona para la Ciudad Portuaria serán necesarios recursos, buena parte de ellos provendrán de fuentes públicas centrales para ello hay que trabajar muy de la mano con las entidades de gobierno central para identificar los recursos, ya sea con fondos propios, préstamos y otros mecanismos financieros como préstamos o

donaciones para financiar las iniciativas, en cada caso hay que analizar qué opciones existen para seleccionar la más viable financieramente. Incluyendo bonos e incentivos que puedan otorgarse a sectores como el privado o sociedad civil para proyectos o acciones.

Plan de Ordenamiento Territorial Metropolitano de Guadalajara

- Es un ejercicio de planificación en un ámbito poco explorado en México, así que es novedoso y se desarrolla con el respaldo del Instituto Metropolitano de Planeación (IMEPLAN) que le da el soporte y peso legal a la iniciativa. Es un caso muy similar a la ETCOM por la escala territorial que maneja, un ejercicio regional, con la diferencia de no existir el respaldo de una institucionalidad rectora en esa escala, esto es un reto que se podrá resolver paulatinamente con la constitución de la Mancomunidad, mientras tanto Pronacom tiene un reto en lograr la articulación de los tres territorios. Además de ser un reto es una gran oportunidad, por ser algo novedoso en Guatemala, es la primera estrategia de territorial (regional) de competitividad, hay que sacarle ventaja a ese factor novedoso para posicionar a la ETCOM y buscar apoyo y recursos.

Plan Municipal de Desarrollo Guadalajara 500/Visión 2042

- La escala municipal es de las más orgánicas para hacer viable la implementación de planes, tiene una institucionalidad propia (Gobierno Municipal) con recursos propios, un conocimiento del territorio y los actores en él con una cercanía suficiente como para lograr consensos y compromisos para la implementación. Esto se replica para el caso de los municipios en la ETCOM, aún cuando se consolide la figura de la Mancomunidad, una apuesta segura es reforzar la institucionalidad de las municipalidades de la Ciudad Portuaria San José para que sean altamente competitivas para gestionar el desarrollo territorial en sus municipios.

Proyecto Ciudad Creativa Digital Guadalajara

- Propuesta innovadora para el contexto de México en una industria con tendencias de crecimiento. La ETCOM tiene este factor en común, es una propuesta innovadora para el contexto de Guatemala, es un elemento diferenciador de cualquier cosa que se ha hecho antes, hay que sacar ventaja de ello y efectivamente hacer algo diferente que transforme, que resalte.
- Atraer empresas especializadas para establecer y consolidar el clúster creativo digital. De acuerdo a la especialización de la Ciudad Portuaria San José es muy importante que los esfuerzos se enfoquen en atraer empresas ancla (grandes empresas) especializadas en agroindustria, logística e infraestructura turística, y todas las actividades conexas que vayan conformando y consolidando los clústers de estas industrias.

Otras recomendaciones

- **El Puerto Quetzal puede posicionarse y consolidarse como la puerta de entrada desde el Pacífico para la región Centroamericana**, buscar complementariedades con los puertos mexicanos Manzanillo y Lázaro Cárdenas, e incluso buscar acuerdos de cooperación para lograr transferencias tecnológicas y de buenas prácticas de esos puertos. Este tipo de cooperaciones también puede establecerlas con otros puertos que sean referentes mundiales por su operación portuaria, como Singapur, Rotterdam, Los Ángeles y Long Beach.
- **Desarrollar de forma explícita una vinculación de la estrategia de la Ciudad Portuaria con otras ciudades intermedias del país y con el contexto global**, considerando la especialización que se quiere lograr en turismo, logística y agroindustria, la Ciudad debe establecer relaciones dinámicas con otras ciudades, nacionales y en otros países, con las que establecerá intercambios comerciales y complementariedades de las cadenas de valor de industrias que se establezcan en el territorio. Esto requiere hacer como un mapeo de ciudades intermedias en Guatemala y mapeo de ciudades portuarias y no portuarias de otros países, con las que se estrechará relaciones en una primera fase, con quienes **se puede establecer acuerdos de hermanamiento para intercambios de tecnologías, transferencias de conocimientos, asesoramientos técnicos, acuerdos comerciales y de inversión, que aporten ventajas competitivas a la Ciudad Portuaria de San José.**
- **Los esfuerzos del Puerto Quetzal deben enfocarse en la mejora de infraestructura y operación portuaria eficiente, con altos estándares de seguridad, eficiencia energética y adopción de tecnología para lograr reducir, mejorar la eficiencia y en consecuencia la competitividad.** Revisar los planteamientos del Plan Port Vision para el caso de Rotterdam.
- **Hay parámetros que se utilizan globalmente para medir y comparar ciudades/países**, entre ellos los índices que se han utilizado en el ejercicio de *benchmark*, resaltando el Índice de Desarrollo Humano, Índice

de Competitividad Global y el Índice de Desempeño Logístico, y se agregaría por la especialidad propuesta en la Ciudad Portuaria de San José, el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, ya que estas mediciones se constituyen en referentes para toma de decisiones para establecer inversión extranjera, **es por ello que las estrategias previstas en la ETCOM deben enfatizar en la mejora de elementos que impacten estos índices, para mejorar la posición de la ciudad y del país**, por tratarse de mediciones país, para ser consistentes y más atractivos para nuevas inversiones.

- En la línea de la recomendación anterior, incluso se sugiere **seleccionar acciones que posicionen a la Ciudad Portuaria en el ámbito nacional e internacional**, esto puede ser **a través del desarrollo de un proyecto emblemático o programa innovador**. Elegir el que tenga mayor viabilidad entre los sugeridos en la ETCOM, **puede ser algo que gane mucha visibilidad para el turismo como la Rambla**, para lo cual se podría lanzar un concurso internacional para el diseño. Revisar el Plan Maestro de Singapur que puede aportar elementos innovadores y eficientes para el diseño, en temas por ejemplo de control climático natural para espacios públicos, esto puede ser interesante de evaluar para el diseño del malecón y otros espacios públicos. **Ese proyecto emblemático no puede ser algo medido, debe ser algo que ponga a la Ciudad Portuaria en el mapa internacional**, por tanto debe ser notorio, innovador de una escala que llame la atención internacional, al menos regionalmente.
- Otro proyecto que podría ser el seleccionado como emblemático es el **Aeropuerto de Carga sumado al desarrollo de una Zona Económica Especial**, puede ser una **ZDEEP con enfoque industrial, con instalaciones con estándares internacionales, eficiencia energética y con énfasis en una industria específica**, puede ser la agroindustria por la especialización de la zona, considerar la industria de productos alimenticios y de bebidas con un énfasis en una especialidad que involucre el factor innovación, por ejemplo FoodTech o AgroTech.
- La recomendación anterior, la **ZDEEP de agroindustria puede ser un buen articulador entre los municipios de San José y Masagua**, que en la ETCOM se les asigna roles especializados de logística y agroindustria, respectivamente, que son dos actividades complementarias dentro de una zona industrial especializada, al finalizar la actividad productiva se pueda distribuir tanto al mercado nacional como al internacional, exportando vía aérea por el Aeropuerto de Carga, vía marítima por el Puerto Quetzal, vía terrestre por Tecún Umán. **Como servicios complementarios del área industrial se pueden desarrollar bodegas frías**, actualmente en Guatemala existen principalmente este tipo de bodegas que son de uso exclusivo de empresas de alimentos y bebidas y la alternativa en COMBEX-IM en el municipio de Guatemala, podría desarrollarse un hub para la agroindustria en este territorio que le preste el servicio a productos de otras regiones para exportación.
- **En el proyecto del desarrollo de la ZDEEP agroindustrial se debe garantizar la preparación de dos actores que serán clave para preparar las condiciones durante el proceso de desarrollo de esta industria, la academia y el sector privado nacional**, será necesario consolidar un clúster para la industria seleccionada, en donde además de algunas empresas Ancla (una o dos grandes empresas especializadas en AgroTech y/o FoodTech) puedan instalarse empresas de manufacturas de insumos y/o servicios para estas empresas, además de sedes de Universidades e Intecap que preparen el talento humano actual y futuro para esa industria.
- Siguiendo esta línea **para desarrollar la industria, será necesario hacer lobby para el establecimiento de un Instituto de Investigación y Desarrollo para la Agroindustria, que se sume a Institutos que ya tienen un arraigo en la zona como el Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de Caña de Azúcar (CENGICAÑA) y el Instituto de Cambio Climático (ICC), articulado con el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA) en Villa Nueva** que podría tener un laboratorio especializado que se instale en la zona, por ejemplo, y que trabaje de la mano con el sector privado en innovación y desarrollo, para que tenga un carácter sostenible el desarrollo de las investigaciones aplicadas al desarrollo de la agroindustria en el país y se fomente en el país la investigación y registro de patentes, esto pensando en etapas más avanzadas del desarrollo de la industria en donde no sólo se manufacture productos alimenticios, sino se desarrollen productos innovadores siguiendo las tendencias mundiales en la industria de alimentos.
- **Promover que las iniciativas y/o proyectos que se elijan como arranque de la estrategia tengan componentes de innovación, tecnología y sostenibilidad** como un requisito, para nuevamente acortar las brechas de competitividad que se tienen en un marco global y **lograr la atención y posicionamiento de la Ciudad Portuaria con elementos innovadores que capten el interés**, por ser únicos, diferentes, que distingan la ciudad.
- No perder de vista que el interés que genere la Ciudad cuando inicie su transformación será un **polo de atracción para nuevos residentes, lo cual demandará espacios para vivienda y servicios públicos**, por tanto debe preverse ese escenario e iniciar la preparación de la Ciudad para ello, ya la Ciudad de Guatemala inició un camino hacia la **diversificación en la oferta de vivienda, la cual debe aprovecharse para atraer a**

desarrolladores inmobiliarios de vivienda, incluyendo vivienda social tipo Módulos Urbanos de Vivienda Integrada (MUVIS) que se están desarrollando. En cuanto a los servicios públicos prever la ampliación de redes e incorporación de tecnología, por ejemplo con el uso sensores para una operación eficiente, reducción de pérdidas, programación de mantenimientos preventivos y correctivos, en la línea de sentar bases para una Ciudad Inteligente.

- Lo anterior representa una **oportunidad para el municipio de Masagua que además del desarrollo agroindustrial y de zonas económicas especiales, por su amplia extensión territorial, topografía, acceso a vialidades principales y actual tendencia de desarrollo, tiene un potencial para el desarrollo inmobiliario domiciliario y comercial, con condominios de diferentes categorías y segmentos**. Puede impulsarse este segmento y desarrollar productos innovadores en este municipio, dentro del marco de lo que los instrumentos de ordenamiento territorial establezcan, y considerando el atractivo que despertará la zona cuando reciba nuevas inversiones nacionales y extranjeras, la demanda de vivienda aumentará, por tanto hay oportunidad y necesidad del desarrollo habitacional.
- “Si envías refuerzo a todas partes, en todas partes serás débil” (Lao Tze), es por ello que **es necesario enfocar los esfuerzos, priorizar y ejecutar estrategias que arranquen el proceso e inicien la transformación del territorio**, una a la vez, que pueda irse articulando con otras enseguida, y al final generen una red de acciones transformadoras, como el caso de la recomendación de la ZDEEP que se articula con otras iniciativas de la ETCOM.
- **Consistencia en las decisiones de planificación y ejecución en el territorio**, los **modelos exitosos** de planificación estratégica estudiados en el *benchmark*, no lograron el posicionamiento que hoy tienen con la implementación de un plan único, **han sido años de planificación estratégica consistente y ejecutada**.
- Los instrumentos de **ordenamiento territorial y sus reglamentos**, son piezas fundamentales para que el **desarrollo propuesto en el territorio se realice con orden, seguridad y en un marco de certeza jurídica**, otro **mensaje importante para atraer inversión nacional y extranjera**.
- Los **planes** de ordenamiento territorial idealmente deben ir **acompañados de incentivos que promuevan el desarrollo** de sectores de interés en el territorio, para lograr el crecimiento y densificación ordenada de la ciudad, antes de continuar su expansión.
- En comparación con los países que hoy se posicionan en los mejores lugares de competitividad en el mundo, se debe reconocer que en todos los casos, son países que tienen grandes avances y ventajas en cuanto a la cobertura de necesidades básicas de sus habitantes, en comparación con Guatemala, en donde aún hay problemas primarios que resolver, a pesar de ello, se tiene la oportunidad (y ventaja) de aprovechar el recorrido que han tenido otros países para superar sus problemáticas primarias, a ellos les ha llevado 30-50 años. **Guatemala puede aprovechar esas experiencias y recortar tiempos para ver efectos transformadores en 10-15 años, haciendo uso de tecnología y recortando brechas al utilizar modelos ya probados, adaptados al contexto de la Ciudad Portuaria y del país**.
- En términos de comunicación de la ETCOM con los diferentes actores, es muy importante **enfatar el carácter estratégico del instrumento de planificación, con resultados en el corto, mediano y largo plazo**. Ser claros en comunicar que no resuelve todo en el territorio, para **manejar las expectativas de los actores**.
- **Comunicar la importancia de la estrategia porque sienta las bases para soluciones sólidas y sostenibles a futuro**, sin dejar de atender las necesidades primarias en los territorios, las cuales se gestionan desde los planes de desarrollo municipales y „otros planes“. Si no se comunica claramente el alcance de la ETCOM y los resultados concretos que se esperan, puede convertirse en una de las detracciones para la implementación de la estrategia por parte de la sociedad civil y sector privado, creyendo que la ETCOM no cumple con resolver TODAS las problemáticas del territorio, sin comprender cuál es su objetivo y alcance.
- Hacer énfasis en la comunicación de las Autoridades Locales, que ellos están atendiendo el hoy, esas necesidades sentidas (probablemente de salud y educación), con las acciones del gobierno local que se están ejecutando, pero que **esta estrategia está preparando el futuro a corto, mediano y largo plazo para ofrecer mejores condiciones en esa Ciudad, con oportunidades económicas que le darán sostenibilidad a la inversión pública y ofrecerán una mejor calidad de vida a los ciudadanos**.
- La principal y más importante recomendación: **IMPLEMENTAR**. Guatemala ha ganado muchas habilidades en planificación pero persiste una debilidad en la implementación, y **sólo accionando se puede transformar** y lograr lo que se visualizó para esta ciudad, así que lo más importante es accionar para arrancar la implementación de la ETCOM San José, es decir la recomendación es empezar.



Elaboración propia.

Recomendaciones a las estrategias propuestas por eje en la ETCOM San José

Recomendaciones para el Desarrollo del Sistema Urbano

1. Lograr la coordinación entre los tres municipios de la Ciudad Portuaria, para que durante el proceso de elaboración de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) de cada municipio se logre el diseño de instrumentos coherentes y compatibles entre sí, que sin interferir con la autonomía municipal logre un desarrollo complementario en el territorio de acuerdo a los potenciales y dinámicas propias de cada municipio. La mancomunidad (por establecerse) puede jugar un papel fundamental en esa coordinación.
2. El transporte logístico (de carga) debe considerar una perspectiva mucho más amplia que la Ciudad Portuaria, debe insertarse en una propuesta país de interconexión entre las dos costas, Pacífica y Atlántica que ayude al país en ganar una ventaja competitiva con un sistema de transporte eficiente, dedicado a la carga comercial y que conecte con aeropuertos, fronteras terrestres y el Proyecto Ferroviario entre México y Guatemala. Para lo cual el Plan Nacional de Logística, los corredores allí propuestos y el Plan Nacional de Infraestructura, deben ser la guía que oriente la inserción de lo propuesto en la ETCOM para términos de movilidad y conectividad.
3. Para el sector logístico la infraestructura es clave, el tiempo y costo son factores determinantes de la competitividad, es por ello que una infraestructura adecuada es indispensable, incluyendo red vial y ferroviaria, puertos, aeropuertos y aduanas, que reduzca tiempos, permita una operación eficiente y a un costo competitivo. Para lograr la eficiencia, además de las condiciones óptimas de la infraestructura física, es fundamental la incorporación de tecnología para lograr operaciones eficientes, seguras, transparentes y competitivas.

Recomendaciones para la Sostenibilidad Social

1. Abrir espacios de participación ciudadana, con plataformas diversas para los grupos objetivos, promover actividades innovadoras en espacios públicos que provoquen la convivencia e involucramiento en ambientes neutros y cercanos a los actores, para fortalecer el entramado social como base para la implementación de la estrategia.
2. Que la oferta de formación para el talento humano sea diversa e incluyente, considerando opciones de inserción laboral en actividades actuales y futuras, cuando la ciudad portuaria inicie su transición industrial.
3. Inversión social para la ampliación y mejora de la prestación de servicios públicos, planificados de forma sostenible, esto implica un plan para que el cobro por servicios aporte los recursos para garantizar la cobertura y calidad de los servicios.

Recomendaciones para la Sostenibilidad Económica

1. Identificar la producción agrícola del sur del país, este es un insumo importante que puede incorporarse como parte de la cadena de valor de la agroindustria que se establezca en la Ciudad Portuaria, el contar con información de la producción agrícola, productos, temporalidades, volúmenes, etc. Será clave para la promoción de inversión nacional y extranjera. Incluir en el análisis la producción agrícola del Occidente del país (Almolonga), ya que es un territorio fácil de integrar a la región portuaria, por la conectividad entre el Occidente y la Costa Sur por las carreteras CITO-180 y CA-02 y es una producción agrícola primaria a la que aún no se le agrega mayor valor.
2. Promover el establecimiento de industrias de alimentos y bebidas, en las cuales el azúcar sea un insumo fundamental, ya que es la principal producción agrícola de la zona, por ejemplo, confiterías y bebidas, con el objetivo de atraer inversión de empresas ancla que se establezcan en la zona industrial y lograr que se le agregue valor a la producción ya consolidada de caña de azúcar, esto ayudará a la sofisticación en la producción y del talento humano.
3. Para el desarrollo del sector terciario, servicios, además de la atracción de empresas para la externalización (BPO) se puede ampliar el enfoque hacia la prestación de servicios logísticos complementarios a la actividad portuaria, para ir desarrollando un clúster del sector logístico, en donde hay espacio para la incorporación de empresas locales y MIPYMES.

Recomendaciones para la Sostenibilidad Ambiental

1. Aprovechar toda la información, iniciativas, programas y política pública que se han impulsado para la conservación y manejo de la región marino-costera por parte de instituciones como MARN, CONAP, PNUD-gef. Entre ellos: Programa de Gestión Integrada Marino-Costera para el Pacífico de Guatemala 2018-2032, Política para el Manejo Integral de las Zonas Marino Costeras de Guatemala, Acuerdo Gubernativo 328-2009, estos instrumentos consideran en las propuestas estratégicas el ordenamiento territorial, fortalecimiento institucional, desarrollo económico y adaptación al cambio climático, todos estos temas son comunes a lo propuesto en la ETCOM de San José, se puede lograr una sinergia entre instrumentos.
2. Buscar el equilibrio entre conservación y aprovechamiento de los recursos naturales de la zona, para abasto de agua, producción de energía, turismo, asegurando que el aprovechamiento se haga en el marco de sostenibilidad, considerando la gestión de riesgo y el cambio climático.

Recomendaciones para la Sostenibilidad Institucional

1. Gestionar el apoyo técnico y financiero de INFOM, de quien es competencia el fomento y desarrollo municipal, SEGEPLAN, para que acompañen iniciativas como el diseño de los planes de ordenamiento territorial, el establecimiento de un sistema de información municipal, apoyo en la aprobación de planes y proyectos previstos en la ETCOM, búsqueda de fuentes de financiamiento para las iniciativas.
2. Se puede buscar el apoyo y acompañamiento técnico de instituciones como la Asociación Nacional de Municipalidades ANAM y la Mancomunidad Gran Ciudad del Sur (MGCS) quienes han adquirido una fortaleza técnica y capacidad en la gestión del desarrollo en municipios, además de la capacidad en gestión de apoyos financieros y técnicos de la Cooperación Internacional. Se puede aprender de la MGCS su experiencia mancomunada en el área metropolitana, cómo han abordado problemáticas comunes, además de identificar oportunidades de articular iniciativas en función del Corredor Económico Guatemala – Escuintla.
3. Fortalecer la capacidad administrativa de los gobiernos municipales y su destreza para captar recursos propios y gestionar apoyos técnicos y financieros con la Cooperación Internacional y el Sector Privado, que puedan sumar recursos para la implementación de la ETCOM.

Recomendaciones Gestión de Riesgos (amenazas y vulnerabilidades)

El riesgo está compuesto por amenazas y vulnerabilidades, las primeras más asociadas a eventos naturales volcánicos, hidrometeorológicos, sísmicos y las vulnerabilidades más a factores asociados con la exposición y elementos sociales. Guatemala es considerado un país multiamenaza, es decir en él convergen diversas amenazas y en la región portuaria están presente las tres principales: volcánica, hidrometeorológica (tormentas y huracanes) y sísmica, es por ello que la gestión de riesgo debe ser parte intrínseca de cualquier análisis y toma de decisiones que se realice, con mayor énfasis en aquellas que implican desarrollo de infraestructuras que ocuparán territorios que tienen mayor exposición al riesgo, y que con el cambio climático se aumenta el riesgo considerando el aumento en el nivel del mar, por ejemplo.

Es por ello que el desarrollo territorial debe gestionarse desde el enfoque de gestión integral de riesgos, la detección temprana de los riesgos requiere estudios previos para conocer con detalle cada amenaza y un monitoreo constante, con aplicación tecnológica de acuerdo al avance de cada especialidad climática, vulcanológica y sísmica. A continuación recomendaciones para lograrlo en el marco de la ETCOM San José.

- Asegurar que toda la inversión pública en infraestructura sea diseñada, construida y operada de acuerdo con el contexto de riesgo del territorio, para asegurar la inversión y funcionamiento seguro, sin interrupciones mayores a las que suponga momentos de crisis, minimizando pérdidas en vidas humanas o bienes, y sin repercusiones de impacto a la competitividad y productividad de la zona por colapso de la infraestructura.
- Invertir en análisis de riesgo para contar con información específica de la Ciudad Portuaria, esta constituirá información relevante para la toma de decisiones de ordenamiento y desarrollo territorial, incluyendo el montaje de sistemas de alerta temprana para las principales amenazas y un sistema sólido de mitigación.
- En los estudios de preinversión incluir el estudio de riesgo, para evaluar la viabilidad de los proyectos y si el nivel de exposición es alto, considerar el incluir seguros para la infraestructura como parte de la viabilidad financiera.
- Hay una oportunidad para la Ciudad Portuaria San José de posicionarse en el país como un territorio en donde la gestión del riesgo es una prioridad y las intervenciones que se realicen lleven un sello de sostenibilidad y seguridad, desarrollando, entre otras iniciativas, espacios de conservación que den carácter a la zona, que se constituyan en espacios de esparcimiento para locales y extranjeros con controles establecidos según las capacidades de carga que se establezcan en áreas protegidas, puede establecerse una prioridad para el turismo nacional, esto puede contribuir al fomentar el arraigo e identidad territorial que la ETCOM propone.
- Fortalecer los sistemas que la Coordinadora Nacional para Reducción de Desastres (CONRED) ya tiene establecidos, en su nivel local y municipal, asegurando que existan planes de gestión de riesgo departamental, municipal, local y en otros espacios en donde sea necesario, por ejemplo en ZDEEPs y parques industriales. En el proceso procurar que se involucren jóvenes y mujeres, dotándolos de tecnología de comunicación y sistemas de alerta temprano para prevención de desastres.
- La gestión de riesgo en la Ciudad Portuaria debe considerar medidas estructurales y no estructurales, las estructurales con obras de mitigación que son parte de los proyectos de infraestructura, en puntos críticos para la protección de poblaciones y en donde hay un historial de impacto por eventos naturales. Las medidas no estructurales tienen relación con las capacidades, normativas y planes que se establezcan para monitoreo, prevención y respuesta a desastres, aumentando las capacidades en las poblaciones para que frente al impacto de un desastre se pueda prevenir y minimizar las pérdidas humanas y materiales.
- Hay dos elementos relevantes que considerar para la gestión de riesgo en la Ciudad Portuaria San José el uso de tecnología y la fortaleza de las instituciones para prepararse y mitigar el riesgo.

Esquema 2. Elementos para la gestión de riesgo en la Ciudad Portuaria San José



Elaboración Propia.

Conclusiones

1. Para la implementación será fundamental la definición de un liderazgo claro y roles complementarios de los actores involucrados en cada estrategia. Así como una elaborada y contundente agenda de *lobbying* para presentar las estrategias y lograr el apoyo y compromisos de actores involucrados.
2. La participación de actores aumentará la probabilidad de lograr la sostenibilidad de las iniciativas, hay que fomentar esa participación con la facilitación de espacios y plataformas diversas que propicien el involucramiento de actores locales y nacionales.
3. Lograr la flexibilidad en la ETCOM le permitirá ser un instrumento de planificación estratégica dinámica que se adapte continuamente al contexto dinámico del territorio y los cambios globales, y por tanto se mantenga vigente para lograr la visión propuesta para la Ciudad Portuaria.
4. Hay mejores oportunidades de lograr apoyo y financiamiento público si las estrategias propuestas están constantemente alineadas con las políticas públicas y planes, nacionales y sectoriales, además del financiamiento público hay que buscar opciones de financiamiento público-privado y privado según corresponda en cada estrategia.
5. Es necesario que la ETCOM enfoque esfuerzos en la mejora de la medición de Índices de Competitividad Local, Gestión Municipal, Desempeño Logístico y Competitividad Turístico para enviar mensaje sólido a los inversionistas de acciones que se toman en el territorio para mejorar las condiciones de competitividad.
6. Para lograr un efecto de impacto en el territorio hay que enfocar esfuerzos en un proyecto emblemático que sea el detonador de la transformación y que sirva de efecto demostrativo para motivar, ganar confianza y credibilidad con actores locales, nacionales e internacionales.
7. Hay tres elementos que pueden resaltar las estrategias propuestas en la ETCOM y que deben estar presentes como una constante en el desarrollo de las iniciativas, la **innovación**, el uso de **tecnología** y la **eficiencia energética**, esto hará posible dar saltos cuantitativos para consolidar una ciudad competitiva a futuro y en un contexto global.
8. Hay oportunidad de afinar las estrategias, para lo cual se requiere información más precisa de las condiciones en los territorios, por ejemplo datos más amplios de la producción agrícola, industrial, uso y tenencia de la tierra, capacidades empresariales, talento humano para diseñar acciones más detalladas que pueden ser los siguientes pasos para la implementación.