

Informe Diálogos **Zona Franca** **2025**



**Laboratorio
de Gobierno**



1. Introducción.....	4
2. Metodología.....	5
3. Hallazgos.....	11
I. Gobernanza y Modelo de Gestión.....	12
Modelo de negocio desactualizado y desconectado del ecosistema regional.....	12
Decisiones de administración tomadas sin consulta generan desconfianza y erosionan la visión estratégica	15
Percepción de arbitrariedad en la definición de tarifas de arriendo, debilita la confianza en la administración.....	18
II. Infraestructura y Entorno Operativo.....	21
Ausencia de planificación territorial integrada en la Zona Franca y su entorno limita el desarrollo y genera saturación del sistema franco.....	21
Deterioro sostenido de áreas comunes compromete la operatividad y percepción del sistema franco.....	24
III. Condiciones y Relaciones Laborales.....	27
Precariedad histórica en condiciones laborales y de seguridad en la Zona Franca de Iquique.....	27
IV. Seguridad y Cumplimiento Normativo	30
Débil gestión de seguridad en la Zona Franca afecta confianza y funcionamiento del sistema franco.....	30
Desintegración de sistemas y debilidad en trazabilidad digital limita el control fiscal y operativo.....	33
V. Relación con el Entorno Territorial y Social.....	36
La Zona Franca produce impactos positivos y negativos en su entorno, generando una relación ambivalente con el territorio	36
4. Recomendaciones de las personas asistentes: ¿Hacia dónde avanzar?	39
Transformación estratégica de la Zona Franca: valor compartido para el desarrollo regional.....	40

Gobernanza colaborativa para la gestión de la Zona Franca	43
Modelo tarifario equitativo y transparente	46
Fortalecimiento integral de la infraestructura y áreas comunes.....	49
Estrategia integral de seguridad y entorno seguro para Zona Franca.....	51
Sistema interconectado de gestión logística y control.....	53
Programa integral de mejoramiento de condiciones laborales.....	55
Plan de desarrollo territorial para un crecimiento integrado de la Zona Franca.....	57
Anexo	59
Detalle de participantes por perfil	60

1. Introducción

Los Diálogos Zona Franca 2025 constituyen una iniciativa impulsada por el Ministerio de Hacienda de Chile y ejecutada por el Laboratorio de Gobierno, con el apoyo de las coordinaciones Tributaria, de Modernización del Estado y Microeconómica de esta cartera. Su propósito fue repensar, de forma participativa y estratégica, el modelo de concesión de la Zona Franca de Iquique y su zona de extensión en Arica, en un contexto de transformaciones económicas, territoriales y normativas, y con un horizonte limitado por el término del actual contrato de concesión en el año 2030.

El proceso se inició el 13 de marzo en Iquique con un hito de lanzamiento encabezado por la subsecretaria de Hacienda, Heidi Berner, que congregó a autoridades locales, regionales y otros actores. Y finalizó en Arica el 28 de abril de 2025, también con un hito encabezado por la subsecretaria de Hacienda.

La convocatoria a este proceso incluyó a una amplia y diversa red de actores del ecosistema franco, incluyendo representantes del sector público, la concesionaria ZOFRI S.A., empresas usuarias del sistema, representantes de sindicatos de los trabajadores y cargadores, gremios empresariales, el mundo académico y gobiernos regionales y locales.

El objetivo central fue facilitar una conversación abierta, diversa e informada, que permitiera identificar consensos y disensos en torno al desafío de modernizar la Zona Franca, con miras a **diseñar un nuevo contrato de concesión que responda a los desafíos actuales y futuros del desarrollo regional**.

Los diálogos fueron concebidos como un espacio para generar un ambiente de confianzas mutuas y abordar, de manera colectiva, los requerimientos para un nuevo contrato de concesión que incorpore inversiones estratégicas, sistemas de trazabilidad, estándares de seguridad, buenas prácticas laborales y un modelo tarifario justo y transparente. Asimismo, el proceso buscó desvirtuar mitos presentes en el debate público y evidenciar que los beneficios tributarios establecidos en el DFL N° 2 de 2001 para las zonas francas primarias —al igual que los vigentes en las zonas de extensión— se mantienen independientemente del cambio de contrato, ya que sólo pueden ser modificados por ley.

La metodología utilizada, diseñada e implementada por el Laboratorio de Gobierno, se basó en principios de horizontalidad, escucha activa y colaboración. A lo largo de siete encuentros participativos se recopilaron visiones, percepciones y recomendaciones en torno a dimensiones clave para el futuro del sistema franco. Estos espacios de diálogo permitieron visibilizar demandas históricas, identificar oportunidades emergentes y

recoger aprendizajes significativos tanto del contexto local como de experiencias internacionales.

Este documento ejecutivo presenta los principales resultados de dicho proceso, sistematizando las temáticas abordadas, las perspectivas planteadas y los insumos generados para contribuir a la toma de decisiones en el marco del rediseño del modelo de concesión. **Todo lo expresado en este documento corresponde a la sistematización y análisis de las opiniones vertidas por las personas participantes en los distintos encuentros, y no representa necesariamente la posición oficial del Ministerio de Hacienda ni del Laboratorio de Gobierno.**

2. Metodología

Los diálogos participativos se llevaron a cabo desde un **enfoque de innovación pública**, basado en la cocreación y lógica iterativa, promovida a través de la escucha activa, el respeto mutuo y el intercambio constructivo. A lo largo de siete sesiones se buscó poner en valor la diversidad de experiencias y puntos de vista de todos los participantes del proceso. A su vez, la lógica iterativa se aplicó en los momentos de divergencia (para recoger una amplia variedad de perspectivas) y en los espacios de convergencia (orientados a identificar tanto los puntos de encuentro como los disensos).

Los diálogos se centraron en cinco temáticas identificadas como prioritarias para analizar las brechas y oportunidades de la actual operación en la Zona Franca de Iquique. Estas son:

- **Infraestructura:** aborda el estado y desarrollo de la infraestructura en la Zona Franca, considerando su rol en la competitividad, operación eficiente y proyección del sistema.
- **Seguridad y externalidades:** considera las condiciones de seguridad al interior y en el entorno de la Zona Franca, así como los efectos que genera su funcionamiento sobre el medioambiente, la movilidad urbana, el ordenamiento territorial y la convivencia con la comunidad.
- **Servicios y tarifas:** se refiere a la estructura tarifaria asociada al uso de los servicios que ofrece Zofri S.A. Incluye la disponibilidad, calidad y adecuación de los servicios para distintos tipos de usuarios, así como los criterios que sustentan los costos de operación.

- **Condiciones laborales:** aborda la configuración y las condiciones de trabajo en la Zona Franca, considerando tanto las condiciones materiales, como las relaciones laborales.
- **Gestión y sistemas de información:** se refiere a la disponibilidad, organización y uso de la información en el funcionamiento de la Zona Franca. Incluye el acceso, la claridad y la pertinencia de la información para los distintos actores, así como la eficiencia de los sistemas que la gestionan.

Para la ejecución de los diálogos se estructuró el trabajo en tres etapas que se presentan a continuación.

1. Etapa 1: Investigación y preparación

Previo a la realización de los diálogos, se desarrolló una etapa de **investigación y preparación** que permitió contextualizar los temas abordados y dotar de contenido estratégico a las sesiones. Esta etapa se estructuró en cuatro líneas de análisis:

- **Análisis documental**, que incluyó la revisión de antecedentes demográficos, socioeconómicos y sectoriales de la región, así como la evolución de las actividades en la Zona Franca de Iquique en la última década y los principales proyectos desarrollados por ZOFRI S.A. en Tarapacá, Arica y Parinacota.
- **Análisis de experiencias internacionales** mediante el estudio de modelos de gestión de zonas francas y concesiones en otros países, incluyendo las recomendaciones más recientes de la OCDE sobre gobierno corporativo en empresas del Estado (2024).
- **Análisis de medios y actores**, que permitió mapear las principales posturas, intereses y controversias presentes en el debate público reciente, a través de la cobertura en medios regionales y nacionales durante los últimos 12 meses.
- **Análisis normativo**, centrado en la revisión del marco jurídico que regula la Zona Franca de Iquique, con especial énfasis en los aspectos legales vinculados a los cinco ejes temáticos priorizados para los diálogos.

En paralelo, se realizaron tres acciones clave para la preparación del proceso:

1. Una **nivelación temática del equipo ejecutor**, con base en los insumos de investigación previa.
2. La definición del **diseño metodológico**, incluyendo la estructura de las sesiones, preguntas guía, criterios de agrupación y formato de participación.

3. La gestión **logística y territorial**, que permitió desplegar los diálogos de forma coordinada en las regiones de Tarapacá y Arica–Parinacota.

Finalmente, respecto a la **conformación de las mesas de diálogo**, se aplicaron tres criterios fundamentales para garantizar la representatividad del proceso. Primero, se realizó una **identificación de los sectores clave** del ecosistema de la Zona Franca. Luego, se solicitó a cada grupo u organización que **definiera de manera autónoma a sus representantes**. Por último, en cada sesión se procuró que **cada mesa contara con al menos un representante por sector**, favoreciendo así la diversidad de perspectivas en todas las discusiones.

2. Etapa 2: Ejecución de los diálogos

La segunda etapa tuvo como propósito la **ejecución de los diálogos**: en total se realizaron siete entre el 13 de marzo y el 28 de abril.

Los cinco primeros abordaron cada una de las temáticas identificadas. **Cada sesión comenzó con un encuadre técnico** a cargo de una institución relacionada al tema, seguido de dos actividades de diálogo. La primera buscó recoger el diagnóstico de cada asistente sobre el tema en cuestión, mientras que la segunda se enfocó en escuchar sus recomendaciones de mejora en torno al tema tratado.

Para la ejecución de las actividades **se conformaron entre cuatro a seis mesas por diálogo, cada una integrada por seis a diez personas**. En línea con el propósito inicial de los diálogos, la conformación de cada mesa fue lo más heterogénea posible para que representantes de distintos sectores pudieran intercambiar perspectivas. En cada mesa moderó **el diálogo un “facilitador/a”** funcionario/a del Laboratorio de Gobierno. Mientras que **el registro de este estuvo a cargo de un “sistematizador”**, que fue funcionario/a del Laboratorio de Gobierno o un/a profesional de la Universidad Arturo Prat.

Una vez concluido este levantamiento, se analizó la información para consolidar los hallazgos clave y las recomendaciones de mejora. **Es necesario remarcar que los hallazgos y las recomendaciones sobre la Zona Franca, que se presentan más adelante en este documento, fueron levantadas íntegramente por los propios asistentes a los diálogos, no por el Laboratorio de Gobierno.**

Para finalizar esta etapa se llevaron a cabo los dos diálogos restantes, uno en Iquique y otro en Arica. Ambas instancias comenzaron por la presentación de los resultados, seguido por dos actividades de diálogo (una referida a los hallazgos y otra a las recomendaciones de los asistentes). En esta oportunidad, la conformación de las mesas fue distinta: cada mesa contó con representantes de un único sector, con el propósito de validar que las posiciones y aportes de su sector estuvieran correctamente reflejados.

Estos diálogos también contaron con la presencia de un facilitador y un sistematizador/a por mesa.

En los diálogos participaron 103 personas¹, quienes asistieron a una o más sesiones, y representaron a diez perfiles distintos. A continuación, se detalla la distribución de asistencia a cada uno de los diálogos según perfil.

	Diálogo 1	Diálogo 2	Diálogo 3	Diálogo 4	Diálogo 5	Diálogo 6	Diálogo 7
Academia	1	4	1	3	3	3	1
Administrador	5	4	5	3	4	5	4
GORE	1	1	1	1	1	2	3
Municipios	1	4	3	3	3	0	2
Parlamentario	0	0	0	0	0	0	1
Sector empresarial	3	1	0	0	0	2	3
Servicios Públicos	5	6	4	6	6	4	5
Seremías	4	4	3	3	3	3	3
Trabajadores	5	7	6	4	3	3	0
Usuarios	8	9	10	8	5	6	4
Total	33	40	33	31	28	28	26

¹ En anexo 2, se presenta el detalle de las personas participantes de las sesiones de diálogo.

A continuación, se presenta el detalle de cada sesión, incluyendo fecha, ciudad, tema abordado, institución responsable de la presentación y número de asistentes:

Diálogo	Tema	Responsable de presentación introductoria	Fecha	Ciudad	Nº asistentes
1	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación Tributaria del Ministerio de Hacienda• Coordinación Microeconómica	13 de marzo	Iquique	33
2	Seguridad y externalidades	<ul style="list-style-type: none">• Brigada Investigadora de Lavado de Activos de la PDI• Secretaría Regional Ministerial del Ministerio de Medio Ambiente	26 de marzo	Iquique	40
3	Servicios y tarifas	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación Tributaria del Ministerio de Hacienda	27 de marzo	Iquique	33
4	Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none">• Secretaría Regional Ministerial del Ministerio de Trabajo y Previsión Social	08 de abril	Iquique	31
5	Gestión y sistemas de información	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación Tributaria del Ministerio de Hacienda	10 de abril	Iquique	28
6	Validación de resultados preliminares	<ul style="list-style-type: none">• Laboratorio de Gobierno	22 de abril	Iquique	28
7	Validación de resultados preliminares	<ul style="list-style-type: none">• Laboratorio de Gobierno	28 de abril	Arica	26

3. Etapa 3: Método de sistematización y análisis

La etapa 3 de sistematización y análisis comenzó junto con la ejecución del primer diálogo, por lo que coincidió en gran medida con la etapa 2.

La **sistematización** consistió en registrar y ordenar las intervenciones de cada asistente al diálogo. Para eso se usaron lienzos de trabajo en cada diálogo y se contó con la asistencia de un sistematizador/a por mesa, lo que permitió registrar confiablemente las intervenciones de los asistentes. Los lienzos fueron ordenados y guardados como fotografías, mientras que las anotaciones de los sistematizadores en planillas que permitieron identificar la opinión de cada asistente.

El **análisis** de la información posibilitó convertir las intervenciones en insumos clave para la toma de decisiones orientadas a la modernización de la Zona Franca de Iquique. Este se estructuró en tres etapas:

1. **Agrupación de tópicos:** A partir de los registros estructurados, se analizaron las opiniones recogidas en los diálogos según las temáticas priorizadas, agrupando los consensos y disensos según patrones, tensiones o perspectivas recurrentes surgidas en el proceso. A su vez, se identificaron tópicos emergentes surgidos a lo largo de las jornadas.
2. **Formulación de hallazgos y recomendaciones:** Cada hallazgo y recomendación se definió como una idea que sintetiza puntos críticos del proceso, con valor estratégico para la toma de decisiones futuras. En ambos casos, de hallazgos y recomendaciones, estos reflejan únicamente la opinión de los participantes en los diálogos.
3. **Estructura de hallazgos y recomendaciones:** Una vez delimitados los hallazgos y recomendación se definieron los elementos mínimos que debía contener cada uno. En el caso de los hallazgos, cada uno está conformado por un número identificador, un título, un resumen, una descripción detallada e identificación de perfiles más afectados. En el caso de las recomendaciones de mejora, cada una incluye un número identificador, un título y una descripción de la recomendación de los asistentes. A su vez, la descripción de cada recomendación está organizada en puntos clave de consenso, que recogen los acuerdos más generales y los énfasis de algunos perfiles; y en puntos clave de disenso, donde se indican los disensos y matices en torno al hallazgo o recomendación.

Como resultado del análisis, se identificaron nueve hallazgos (referidos al diagnóstico de la situación actual que hicieron los participantes), y ocho recomendaciones de mejora que hicieron los propios asistentes.

3. Hallazgos

I. Gobernanza y Modelo de Gestión

Esta categoría reúne hallazgos que cuestionan la forma en que se orienta estratégicamente el sistema y cómo se toman decisiones en la Zona Franca.

La evidencia recogida refleja un consenso transversal respecto a la necesidad de reformar el modelo de negocio actual, hacerlo más inclusivo con los actores del ecosistema y dotarlo de visión de largo plazo. También se identifican expectativas insatisfechas relacionadas con la participación, la transparencia y la gobernanza.

N°	1
TÍTULO	<h3>Modelo de negocio desactualizado y desconectado del ecosistema regional</h3>
HALLAZGO	<p>El modelo de negocio vigente en la Zona Franca está desactualizado y centrado en rentabilidades de corto plazo, se encuentra desalineado de las oportunidades estratégicas del territorio y de las necesidades reales del ecosistema franco. Esto limita la reinversión, desincentiva el crecimiento de las empresas usuarias y excluye a actores clave, afectando la proyección de la Zona Franca como plataforma de desarrollo regional.</p>
DESCRIPCIÓN	<p>Se observa una crítica transversal al modelo de negocio de la Zona</p>

Franca que implementa la administración de Zofri S.A., descrito como inflexible, sin visión de futuro y centrado casi exclusivamente en la generación de ingresos a partir del arriendo de espacios. Muchos participantes señalan que la empresa ha adoptado una lógica inmobiliaria, dejando de lado su propósito de ser la palanca de desarrollo regional y desatendiendo funciones esenciales, como el desarrollo de servicios logísticos, reinversión en infraestructura, articulación con el ecosistema productivo o promoción comercial estratégica.

Esta orientación de corto plazo se expresa en múltiples síntomas: el estancamiento de las ventas, la baja inversión en tecnología, la ausencia de planificación en la asignación de espacios, y la falta de adecuación del modelo a las oportunidades emergentes del comercio internacional y del desarrollo económico local.

Se mencionó reiteradamente el **abandono del Parque Empresarial de Alto Hospicio (PEZAH)** como evidencia concreta de esta falta de visión estratégica: un proyecto de alto potencial que no ha contado con continuidad ni gestión activa, permaneciendo subutilizado y sin conexión con otras iniciativas de fomento productivo. La situación de los **cargadores también fue destacada como reflejo de un modelo inflexible que no integra** adecuadamente a actores clave de la cadena logística, manteniéndolos en condiciones precarias y sin reconocimiento formal.

En el ámbito industrial preocupa la pérdida de una oportunidad crítica: actualmente solo una empresa industrial opera en el sistema, a pesar del potencial evidente para impulsar un polo de servicios e insumos a la minería regional. Simultáneamente, **la falta de control y supervisión sobre los negocios presentes ha derivado en externalidades negativas** como el acopio desregulado de ropa usada, generando impactos ambientales significativos —por ejemplo, el basural informal en el desierto—, sin una respuesta activa de la administración.

La percepción generalizada entre usuarios, gobierno regional, municipios y otros actores es que **Zofri S.A.** no solo ha **perdido el liderazgo estratégico**, sino que además ha **desentendido de su rol articulador**, sin un horizonte claro que oriente su transformación

hacia una Zona Franca moderna, eficiente y alineada con los desafíos del siglo XXI.

Existe una tensión significativa respecto a la actual estructura del contrato de concesión. Por un lado, Zofri S.A. sostiene que el **contrato vigente es rígido y desactualizado**, lo que limita su capacidad para adaptar y diversificar el modelo de negocio, restringiendo las áreas hacia las que pueden expandirse. Por otro lado, diversos actores del ecosistema consideran que el **contrato es lo suficientemente flexible** para permitir estos cambios, pero señalan que Zofri S.A. carece de incentivos para modificar su enfoque actual, centrado principalmente en el arriendo de espacios. Además, persiste la controversia sobre quién debe liderar la transformación: mientras Zofri S.A. atribuye la responsabilidad de innovar y explorar nuevas oportunidades a los usuarios, estos últimos consideran que la visión estratégica y el impulso de cambios corresponden a la administración de Zofri S.A.

Por otra parte, los actores del ecosistema vinculado al sistema franco de Arica y Parinacota coinciden en que el modelo de negocios está **desactualizado y es poco atractivo** tanto para usuarios como para inversionistas, ya que no responde a las necesidades ni oportunidades de la región. Esto se traduce en un bajo impacto económico local, en contraste con la Zona Franca en Iquique, que constituye un pilar fundamental en la economía regional. Además, se identifica la ausencia de una estrategia efectiva de **promoción y difusión de los beneficios tributarios** disponibles —única ciudad del país con tax free— lo que genera desconocimiento entre potenciales inversionistas sobre los incentivos para instalarse en la Zona Franca de Arica. Ejemplo de ello es la situación del Parque Industrial de Chacalluta que, pese a su habilitación, tiene escasas empresas instaladas.

En este contexto, existe un consenso transversal respecto a la necesidad de dotar a la Zona Franca de Arica y Parinacota de mayor **representatividad en la toma de decisiones**, más alineada con la realidad regional.

<p>Nº</p> <p>2</p> <p>TÍTULO</p>	<h2>Decisiones de administración tomadas sin consulta generan desconfianza y erosionan la visión estratégica</h2>
<p>HALLAZGO</p>	<p>La adopción de decisiones operativas y estratégicas en la Zona Franca, sin participación de usuarios y otros actores clave ha creado un clima de desconfianza, frustración y un sentimiento de exclusión. La alta rotación directiva y de la gerencia general, la falta de formalización, la escasa trazabilidad de acuerdos y su disímil interpretación han erosionado la visión estratégica a largo plazo, afectando la legitimidad y eficacia de las medidas implementadas.</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Durante los diálogos, numerosos participantes —especialmente de empresas usuarias y personas trabajadoras— manifestaron que las decisiones relevantes sobre el funcionamiento de Zofri S.A. se toman sin consulta ni espacios de participación. Además, cuando se toman decisiones estas no se comunican de manera fluida y oportuna a los distintos actores involucrados. Esto ha generado sensación de exclusión y ha deteriorado la relación de confianza entre la administración y los actores del ecosistema de la Zona Franca.</p> <p>Entre las medidas más cuestionadas, por haber sido adoptadas sin consulta ni participación ciudadana se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none">• La incorporación de tecnologías como el control biométrico sin un proceso de inscripción y adaptación previa, lo que derivó en

el fracaso de la iniciativa.

- La apertura solo de la etapa 7 del mall los días domingo, implementada sin llegar a un acuerdo previo con los usuarios pese a reiteradas solicitudes a través de correos electrónicos, lo que se traduce en pérdida para los usuarios gastronómicos principalmente por la baja afluencia de clientes.
- La realización de actividades exclusivamente para personas trabajadoras del mall sin incluir a las que trabajan en los galpones, pese a las solicitudes de hacerlo.
- La instalación de señalética vial poco útil en el recinto amurallado, a pesar de las advertencias emitidas por los usuarios.
- La permanencia de una báscula de camiones en una zona central y altamente transitada del recinto, a pesar de múltiples solicitudes de los usuarios para reubicarla.
- El envío de los usuarios del rubro automotriz al PEZAH, con quienes habían acordado mejores condiciones que no se cumplieron y catalogan como un engaño de parte de Zofri SA.

Los usuarios y las personas trabajadoras coinciden en que no existen espacios efectivos de participación, y que únicamente los cargadores son escuchados con mayor atención por Zofri S.A. pues cuentan con mecanismos de presión, como tomas y paros de los recintos. Esto refuerza la sensación de que son excluidos de la toma de decisiones.

Por su parte, Zofri S.A. afirma que debe hacerse una distinción entre decisiones estratégicas y operativas. Las primeras, vinculadas al negocio, no pueden ni deben ser compartidas con otros actores, pues podrían comprometer el éxito de su negocio. En cambio, las decisiones operativas sí podrían ser consultadas de manera participativa con otros actores.

La baja trazabilidad de estos acuerdos, sumada a la inexistencia de mecanismos institucionalizados de consulta, hace que incluso las iniciativas potencialmente beneficiosas sean implementadas de manera unilateral, alcanzando poca adherencia y siendo rechazadas por la mayoría de los actores. Esta situación se ve agravada por la desconfianza entre las partes, que se acusan mutuamente de incumplir lo acordado o de interpretarlo en función de sus propios

intereses.

A ello se suma la alta rotación directiva y de la gerencia general en Zofri S.A., lo que dicen deriva en falta de continuidad en la aplicación y seguimiento de los acuerdos alcanzados; y erosiona la visión estratégica de largo plazo y limita la formalización de procesos de retroalimentación.

En el caso de Arica, los participantes en el diálogo manifestaron que tienen poca injerencia en las decisiones de Zofri S.A., además de una representatividad acotada en el directorio, ya que solo cuentan con un director. También señalaron que las decisiones suelen ser tomadas por personas que no conocen la realidad de la región.

Esta situación afecta directamente la coordinación entre los diferentes actores del sistema: usuarios, personas trabajadoras, servicios públicos y municipalidades, generando un ambiente en el que las decisiones impuestas sin previo aviso y sin considerar las necesidades reales impiden la identificación y aprovechamiento de oportunidades de mejora en el funcionamiento del sistema franco.

<p>Nº</p> <p>3</p>	
<p>TÍTULO</p>	<h2>Percepción de arbitrariedad en la definición de tarifas de arriendo, debilita la confianza en la administración</h2>
<p>HALLAZGO</p>	<p>Existe una percepción transversal de arbitrariedad en la definición y aplicación de las tarifas de arriendo dentro de la Zona Franca de Iquique. Esto afecta la confianza de los usuarios, introduce desigualdades contractuales y limita los incentivos para invertir y mantener operaciones sostenidas en el sistema.</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Una de las preocupaciones más reiteradas durante los diálogos — particularmente desde los usuarios— apunta a la manera en que se determinan y comunican las tarifas de arriendo. Se cuestiona la ausencia de criterios técnicos estables y públicos que sustenten los valores cobrados, así como la falta de instancias de consulta o explicación por parte de la administración.</p> <p>La percepción de arbitrariedad no se refiere solo al monto, sino a la desconexión entre lo que se paga y lo que se recibe. Un ejemplo citado por un representante de la Asociación de Empresarios de ZOFRI apunta al alto costo del arriendo para bancos, en contraste con la baja calidad de la infraestructura.</p> <p>La opacidad del sistema tarifario también fue ampliamente mencionada. Los usuarios señalaron dificultades para acceder a información clara y actualizada sobre tarifas vigentes, criterios de fijación o modificación (como estudios de costos) o las razones por</p>

las cuales ciertos actores acceden a condiciones distintas. Esta situación debilita la posibilidad de planificar operaciones estratégicamente e inversiones en el largo plazo.

Esta percepción de falta de transparencia en la fijación de precios se ve agravada por la **práctica del subarriendo** de espacios dentro de la Zona Franca, la que no está permitida por la normativa vigente. Participantes de los diálogos indicaron que Zofri S.A. permite esta práctica ya que cobraría un valor de arriendo más elevado cuando detecta un usuario que subarrienda. Esta situación profundiza la sensación de arbitrariedad al generar diferencias significativas entre los valores que pagan distintos actores, sin sustento regulatorio, autorización ni criterios de transparencia.

Asimismo, se señaló que existen **espacios de negociación informal** respecto a las tarifas, lo que refuerza la percepción de discrecionalidad. En particular, se manifestó que quienes cuentan con menor capacidad de negociación —como pymes o nuevos usuarios— enfrentan condiciones menos favorables, lo que afecta la equidad del sistema.

Otra dimensión del malestar se relaciona con la **ausencia de incentivos diferenciados**: no existe reconocimiento tarifario para quienes invierten, generan empleo o han mantenido operaciones prolongadas dentro del sistema. Esto refuerza la idea de un modelo plano y descontextualizado, que no promueve el compromiso de largo plazo con el territorio ni con el desarrollo del ecosistema franco.

Zofri S.A. argumenta que las tarifas no son arbitrarias ya que sus actualizaciones se fundamentan en estudios técnicos de mercado. La administración sostiene que la información detallada sobre la determinación de estas tarifas no puede ser compartida con los usuarios por considerarse parte de la estrategia comercial de la empresa. Y plantea que la percepción de arbitrariedad podría estar relacionada, en parte con deficiencias en la comunicación y manejo de esta información hacia los usuarios.

Por otro lado, los usuarios del sistema franco de Arica y Parinacota son propietarios de sus terrenos, por lo que no están sujetos al pago de arriendo ni a cargos por mantención de espacios comunes de la Zona Franca. En su lugar, el modelo de ingresos para la

administración se basa en el cobro de una comisión sobre las ventas realizadas, lo que genera una estructura tarifaria distinta y elimina la percepción de arbitrariedad en la fijación de arriendos que se observa en Iquique.

En síntesis, la percepción de arbitrariedad en las tarifas de arriendo no solo afecta la gestión comercial, sino que erosiona la confianza entre usuarios y administración, debilitando el rol de Zofri S.A. como articuladora de un sistema confiable, competitivo y transparente.

II. Infraestructura y Entorno Operativo

Los hallazgos en esta categoría reflejan una falla sistémica emergente vinculada a la falta de planificación integrada entre el territorio regional y la expansión operativa de la Zona Franca, así como una expectativa insatisfactoria respecto al cuidado y calidad de los espacios comunes del recinto.

Existe un consenso transversal sobre el impacto negativo de estas carencias en la logística, la experiencia usuaria y la percepción pública.

Nº	4
TÍTULO	Ausencia de planificación territorial integrada en la Zona Franca y su entorno limita el desarrollo y genera saturación del sistema franco
HALLAZGO	La falta de una planificación territorial integral y estratégica limita el desarrollo de la Zona Franca y su entorno, generando saturación en la infraestructura, descoordinación logística y deterioro del espacio urbano . Esta situación impacta tanto al funcionamiento del sistema franco como a su entorno.
DESCRIPCIÓN	La falta de planificación territorial es percibida como una de las principales causas de los problemas estructurales que afectan la Zona

Franca. Esta carencia se expresa en distintos niveles interconectados: el territorio regional, la cadena logística y la operatividad interna del recinto franco.

A nivel regional, **la congestión vial y el deterioro sostenido de la infraestructura pública se atribuyen a la falta de diseño y regulación de rutas, accesos y nodos logísticos**. La ausencia de una visión integrada en el diseño de ciudad, zonas industriales y redes viales ha impedido anticipar el crecimiento del flujo de camiones y usuarios, generando demoras, sobrecostos logísticos y mayor exposición al riesgo ante eventos críticos. Si bien este punto no es responsabilidad directa de Zofri S.A., las personas asistentes al diálogo sostienen que la actual administración no ha facilitado la coordinación con los actores responsables a nivel regional.

En la cadena logística, la desconexión entre puerto, fronteras, aduanas y Zona Franca repercute en ineficiencias operacionales, retrasos y mayores costos. Los participantes destacaron la necesidad urgente de una articulación territorial y de infraestructura que sustente una operación fluida, moderna y resiliente. La responsabilidad de Zofri S.A. en este aspecto es compartida con otros servicios públicos.

Dentro de la Zona Franca, donde lo que ocurre sí es responsabilidad de Zofri S.A., esta situación se traduce en una infraestructura saturada, falta de servicios básicos –especialmente sanitarios– y precariedad urbana. Se identificaron múltiples casos de ausencia o deterioro de áreas comunes, tanto en el Parque Empresarial de Alto Hospicio (PEZAH) como en el recinto amurallado, donde algunos espacios fueron calificados por los usuarios como “abandonados como proyecto”. Se mencionan que la atención de Zofri S.A. está puesta sobre el mall, que es la cara más visible de la Zona Franca y la que se encuentra en mejor estado.

En el barrio industrial se denunció la existencia de ocupaciones informales y la falta de planos de loteos aprobados, lo que ha dificultado la regularización de terrenos y ha generado una “escasez artificial” que eleva los precios de arriendo, restringe la expansión empresarial y agrava la desigualdad en el acceso a oportunidades.

Zofri S.A. sostiene que la gestión y el desarrollo del barrio industrial ubicado fuera del recinto amurallado no recaen dentro de sus responsabilidades, postura que difiere de la opinión de los usuarios, quienes consideran que debería existir una mayor coordinación y compromiso de la

administración en estos espacios. Esta diferencia **evidencia una importante falta de claridad respecto a los roles y responsabilidades** de los distintos actores vinculados a la Zona Franca, lo que contribuye a la saturación y desorden en el entorno del sistema franco.

Adicionalmente, aunque existen **estándares mínimos definidos** para la construcción y mantención de los espacios arrendados, los participantes sostienen que estos lineamientos no se cumplen y que Zofri S.A. no realiza una supervisión efectiva de su cumplimiento.

Si bien se reconoce que Zona Franca fue concebida sin un plan urbano, los actores coinciden en que esta situación no ha sido corregida en décadas y persiste un modelo de desarrollo urbano desordenado, carente de instrumentos de planificación actualizados.

En el caso del sistema franco de Arica y Parinacota la problemática de planificación territorial es menor, dado que la gran mayoría de usuarios es propietario de su terreno. Sin embargo, hay consenso entre las personas asistentes al diálogo en que el Parque Industrial de Chacalluta no reuniría las condiciones óptimas para el desarrollo de los negocios, pues no cuenta con un cierre perimetral ni con un sistema de cámaras, entre otros, que les otorgue seguridad para desarrollar sus negocios.

<p>Nº</p> <p>5</p>	
<p>TÍTULO</p>	<h2>Deterioro sostenido de áreas comunes compromete la operatividad y percepción del sistema franco</h2>
<p>HALLAZGO</p>	<p>La degradación de calles, espacios públicos y servicios básicos en el recinto de la Zona Franca afecta su operatividad diaria, deteriora las condiciones laborales y proyecta una imagen de abandono. Esta situación ha instalado una percepción transversal de que Zofri S.A. no estaría cumpliendo con su rol de mantención, prevención de riesgos e inversión en infraestructura básica.</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Durante los diálogos, usuarios, personas trabajadoras, representantes municipales y servicios públicos manifestaron con insistencia su preocupación por el deterioro de la infraestructura existente dentro de la Zona Franca de Iquique. Las menciones incluyeron calles y vías de circulación "completamente deterioradas", cortes frecuentes de electricidad, cables colgantes que representan riesgos permanentes, problemas de limpieza, plagas y servicios sanitarios en mal estado.</p> <p>Estas condiciones afectan tanto la experiencia de quienes trabajan como de quienes visitan los distintos espacios de la Zona Franca, en particular del recinto amurallado, Barrio Industrial y PEZAH. La circulación de personas y vehículos se ve entorpecida por baches, pavimentos dañados y ausencia de señalización adecuada. Los usuarios incluso señalan que hace más de dos décadas que no se mejoran las calles del barrio industrial. Del mismo modo, la</p>

precariedad en el cableado eléctrico —a menudo derribado por camiones de gran tamaño— genera cortes de luz, interrupciones operativas, riesgos de accidentes y demoras en las actividades comerciales. Lo anterior se ve agravado por la inexistencia de un grupo electrógeno de respaldo.

También se relevaron **problemas sanitarios graves**: la falta de limpieza y la presencia de plagas aumentan los riesgos para la salud, especialmente en zonas de carga y bodegaje. Adicionalmente se mencionó la ausencia de baños y puntos de alimentación adecuados para las personas trabajadoras y clientes, quienes deben ocupar las calles o espacios improvisados para estas funciones (esta situación se aborda en mayor profundidad en otro hallazgo).

La percepción compartida por diversos perfiles de actores es que, pese al pago de tarifas y arriendos, Zofri S.A. no estaría ejerciendo de manera adecuada su responsabilidad como administradora del sistema. La falta de mantención preventiva, de estándares mínimos de infraestructura y de un plan claro de reinversión, ha instalado una imagen de descuido y baja valoración por parte de la empresa hacia las condiciones en que operan sus usuarios y las personas trabajadoras.

En el caso de la **Zona Franca de Arica, la mantención de los espacios comunes no fue señalada como un problema relevante**, si no la ausencia de infraestructura en el Parque Industrial Chacalluta, mencionada anteriormente. Además, la mayor parte de usuarios es dueño de sus terrenos e infraestructura, por lo que cada uno es el responsable del mantenimiento de su espacio físico.

PERFILES
MÁS
AFECTADOS

- **Usuarios de la Zona Franca:** experimentan interrupciones, demoras y mayores costos por operar en un entorno con deficiente infraestructura y servicios.
- **Personas trabajadoras:** expuestos a condiciones laborales indignas, riesgos eléctricos, insalubridad y falta de espacios básicos como baños, casinos, puntos de hidratación o lugares de descanso.
- **Sociedad administradora Zofri S.A.:** enfrenta cuestionamientos por incumplimiento en la gestión de infraestructura básica y ausencia de una estrategia visible de mantenimiento, prevención de riesgos y reinversión.

III. Condiciones y Relaciones Laborales

Esta categoría visibiliza una falla sistémica emergente ampliamente reconocida por distintos actores, respecto a las condiciones precarias de trabajo al interior del sistema franco. El diagnóstico es parte de un consenso transversal, en especial sobre las situaciones que enfrentan las personas trabajadoras y cargadores, y pone de manifiesto una deuda estructural en el ámbito laboral.

Nº	6
TÍTULO	Precariedad histórica en condiciones laborales y de seguridad en la Zona Franca de Iquique
HALLAZGO	Condiciones laborales y de seguridad marcadas por una precariedad histórica, evidenciada en deficiencias persistentes en infraestructura, medidas de protección y bienestar, especialmente en el caso de los cargadores. Esta situación se ve agravada por la ambigüedad de los canales de negociación y la escasa acción fiscalizadora y preventiva de la administración.
DESCRIPCIÓN	Los diálogos revelaron una preocupación transversal por las condiciones laborales al interior del Zona Franca, con énfasis en los sectores más precarizados, pues las condiciones de trabajo se han visto desmejoradas. Las personas trabajadoras –especialmente los

cargadores y aquellas vinculadas a empresas usuarias— señalaron jornadas extensas, infraestructura insuficiente (baños, comedores, zonas de descanso, salas de reuniones), falta de transporte público adecuado y escasa oferta de oportunidades de capacitación o movilidad laboral.

Un punto crítico fue la **ambigüedad en los canales de negociación colectiva**, donde, por ejemplo, decisiones como los horarios del mall se negocian entre personas trabajadoras de empresas usuarias y la administración de Zofri S.A., sin claridad sobre responsabilidades ni mecanismos institucionalizados de diálogo. Los **cargadores** enfrentan una situación similar: prestan servicios a usuarios, pero deben negociar condiciones laborales —como bonos— directamente con Zofri S.A., sin un marco formal de representación o mediación por la ausencia de contrato laboral formal en muchos de los casos.

La precariedad se hace especialmente visible en el barrio industrial: baños deteriorados, inexistencia de zonas de descanso, dificultad en el acceso y espacios de trabajo mal acondicionados agravan el malestar y las condiciones de riesgo. Estas carencias se suman a una percepción de abandono por parte de la administración, que no fiscaliza ni colabora activamente en la mejora del entorno.

En términos de seguridad, se reportaron múltiples deficiencias: iluminación nocturna insuficiente, falta de elementos de protección personal (EPP) y ausencia de protocolos claros frente a accidentes o emergencias. Esto genera un ambiente laboral inseguro, donde la vulnerabilidad física y emocional es permanente.

En cuanto al desarrollo de capacidades, las personas trabajadoras —especialmente cargadores y personal de las empresas usuarias— enfrentan barreras para acceder a formación o nivelación educativa debido tanto a la inexistencia de programas, como a la falta de espacios habilitados para estas actividades. Esta falta de oportunidades de crecimiento limita su movilidad laboral y refuerza ciclos de precariedad.

La situación del personal **contratado directamente por Zofri S.A. difiere del resto de las personas trabajadoras. Este grupo goza de mejores condiciones laborales** como acceso a salas de reuniones,

sala cuna para las trabajadoras, casino, entre otros beneficios. Dentro de este grupo, los profesionales presentan mejor situación en comparación a administrativos y vigilantes. Esto evidencia que las condiciones laborales actuales no solo carecen de estandarización entre el personal de las empresas usuarias y los de Zofri S.A., sino también al interior de la propia sociedad administradora.

En el caso de Arica y Parinacota, las personas asistentes a los diálogos no mencionaron las condiciones laborales como un problema. La organización actual de la Zona Franca en la región hace que cada empresa usuaria se haga cargo de sus colaboradores, sin intervención alguna de Zofri S.A. En lo que respecta a la administración actual, solo tienen una persona contratada en esta región.

IV. Seguridad y Cumplimiento Normativo

Los hallazgos aquí agrupados responden a un consenso transversal sobre dos debilidades estructurales que afectan la operación cotidiana de Zona Franca: la inseguridad tanto interna como perimetral y la desarticulación entre sistemas de información críticos. Ambas problemáticas constituyen fallas sistémicas emergentes que debilitan la confianza institucional junto con limitar la trazabilidad y fiscalización.

Nº	7
TÍTULO	Débil gestión de seguridad en la Zona Franca afecta confianza y funcionamiento del sistema franco
HALLAZGO	La seguridad en la Zona Franca presenta deficiencias estructurales en vigilancia, control de accesos y coordinación institucional, lo que ha generado una alta percepción de inseguridad entre usuarios, personas trabajadoras y visitantes. Esta situación compromete el funcionamiento del sistema franco, perjudica su competitividad y tensiona la legitimidad de Zofri S.A. como sociedad administradora.
DESCRIPCIÓN	Los diálogos revelaron una preocupación persistente respecto a la inseguridad, tanto al interior del recinto de la Zona Franca como en su entorno urbano inmediato . Participantes de múltiples sectores coincidieron en señalar falencias estructurales en el control de

accesos, presencia insuficiente de personal de seguridad, robos frecuentes, personas no autorizadas circulando dentro del recinto y condiciones riesgosas en patios, bodegas y estacionamientos. Incluso se generaron acusaciones cruzadas, indicando que algunos actores abusan de la falta de control.

Respecto a la **responsabilidad en materia de seguridad en cada área, no hay claridad** entre los participantes de los diálogos sobre el Barrio Industrial que está fuera del Recinto Amurallado. Zofri S.A. sostiene que su responsabilidad se limita al mall, el Recinto Amurallado y PEZAH, mientras que otros actores consideran que también le corresponde responsabilidad en la seguridad del Barrio Industrial. Este desacuerdo dificulta la implementación de acciones de seguridad en dicha zona. Incluso, los usuarios denuncian la ausencia total de seguridad en el Barrio Industrial.

Respecto de la situación actual de la seguridad, personas asistentes a los diálogos mencionaron una **coordinación deficiente entre la seguridad de dispuesta por Zofri S.A. y las policías**, lo que debilita la capacidad de respuesta ante hechos delictivos. Describen que dentro de la Zona Franca existe una **dotación insuficiente de guardias y vigilantes**, así como **mal funcionamiento de las tecnologías actuales** (cámaras de vigilancia y sistemas de control de ingreso), lo que limita la capacidad de disuasión y monitoreo.

Zofri S.A. tiene una perspectiva distinta. Sostiene que se han realizado numerosas acciones tendientes a mejorar la seguridad, pero que no han sido comunicadas adecuadamente. Mencionaron, por ejemplo, que tienen una numerosa dotación de seguridad (cerca de la mitad del personal), la iniciativa de drones de vigilancia (que luego les fue prohibida) o la colaboración con las policías respecto de los videos de seguridad. Además, sostienen que los datos de seguridad deben ponerse en perspectiva, y si se comparan con los del Mall Plaza, se encuentran en mejor posición.

La situación se agrava en horarios de baja afluencia o nocturnos, momento en que las personas trabajadoras, proveedores y clientes se ven más expuestos. Esto dificulta la realización de otras actividades, como la mantención de espacios, tareas logísticas, entre otras, en horarios vespertinos.

La situación de seguridad no siempre ha sido tan grave como ahora. Las personas trabajadoras mencionaron que antes había más preocupación de parte de Zofri S.A. por este tema, incluso contando con un gerente de seguridad.

Esta problemática no es meramente operativa: compromete el cumplimiento de condiciones mínimas de seguridad que forman parte de las responsabilidades de la sociedad concesionaria. La inseguridad socava la confianza en Zofri S.A., afecta negativamente la imagen del sistema franco, desincentiva la inversión y ahuyenta a visitantes y clientes.

En el caso de Arica y Parinacota la situación es diferente. Las personas asistentes al diálogo de Arica manifestaron que la seguridad debe plantearse desde una perspectiva general de la ciudad y la región, pues los usuarios están distribuidos en diversas zonas de la ciudad, y **Zofri S.A. sería un actor de menor relevancia en este contexto.** Sin embargo, parte de las personas participantes plantearon que en el Parque Industrial de Chacalluta no dispone de seguridad suficiente, contando solo con un guardia de seguridad.

<p>Nº</p> <p>8</p> <p>TÍTULO</p>	<h2>Desintegración de sistemas y debilidad en trazabilidad digital limita el control fiscal y operativo</h2>
<p>HALLAZGO</p>	<p>La falta de integración entre los sistemas de información de Zofri S.A. y los organismos públicos impide una trazabilidad efectiva de las mercancías, debilita la fiscalización tanto tributaria como aduanera y genera duplicaciones de trámite que afectan la eficiencia del sistema.</p>
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>Durante los diálogos, diversos actores identificaron que los sistemas de información de la Zona Franca son obsoletos, no interoperables y altamente fragmentados. En particular, se señaló que no existe una integración digital efectiva entre Zofri S.A., el Servicio Nacional de Aduanas, el Servicio de Impuestos Internos (SII), la Tesorería General de la República (TGR) y la Unidad de Análisis Financiero (UAF), lo que impide un control sistémico y coordinado de las operaciones comerciales y fiscales que se desarrollan en el recinto.</p> <p>Esta desarticulación se expresa en la limitada trazabilidad de mercancías e inventarios, donde los controles de ingreso y salida se realizan de forma aleatoria o sin un registro estandarizado. A ello se suman procedimientos aún dependientes de documentos en papel —como facturas impresas o visaciones manuales—, que entorpecen la fluidez de las operaciones, aumentan la carga administrativa de los usuarios y facilitan errores o inconsistencias en los registros.</p> <p>Además de reducir la eficiencia operativa y comercial, esta situación</p>

debilita los mecanismos de control fiscal. Instituciones como el SII y la TGR enfrentan serias dificultades para realizar cruces automatizados de datos, aplicar embargos oportunos o controlar el cumplimiento tributario de los usuarios. Esta problemática se ve aún más agravada por la presencia de "embarcadores" o empresas fantasmas, cuya existencia dificulta considerablemente la trazabilidad y la fiscalización efectiva de las mercaderías. Esto abre espacios para que algunos usuarios operen con escasa supervisión, incrementando los riesgos de evasión, fraude y pérdida de control sobre los flujos comerciales dentro del sistema franco.

Un punto crítico señalado por usuarios y gremios es el bloqueo frecuente del Sistema de Visación Electrónica (SVE), que interrumpe operaciones cotidianas y provoca pérdidas de tiempo y dinero. Estos bloqueos, sumados a los errores en los sistemas, generan una trampa operativa: los errores que surgen por el mal funcionamiento del sistema son castigados con multas, las que representan una fuente de ingresos para la sociedad administradora.

Por su parte, Zofri S.A. señaló que desde la administración se han realizado **esfuerzos sostenidos** para avanzar en la integración con otras instituciones públicas, especialmente con Aduanas. Sin embargo, a pesar de llevar más de dos años intentando conectar ambos sistemas, estos esfuerzos no han dado resultados efectivos hasta la fecha. Asimismo, la administración destacó que el Sistema de Visación Electrónica (SVE) cumple adecuadamente con los objetivos para los que fue diseñado, por lo que consideran que la problemática de desintegración de sistemas y debilidad en la trazabilidad digital trasciende las capacidades y alcance del SVE, requiriendo una solución más amplia y coordinada entre los distintos actores involucrados.

En el caso de Arica, el requerimiento sobre los sistemas es ligeramente distinto. Los participantes destacaron que su **principal dificultad se encuentra en el proceso para obtener la calidad de usuario** y comenzar a operar bajo el régimen franco. Este trámite puede demorar varios meses –hasta 18 meses según algunos usuarios– debido a la desintegración del proceso, ya que se requiere entregar información y cumplir requisitos ante diversas instituciones públicas. Esta fragmentación administrativa genera retrasos

significativos y constituye una barrera de entrada para el inicio oportuno de operaciones en el sistema franco de Arica y Parinacota.

V. Relación con el Entorno Territorial y Social

Esta categoría recoge un hallazgo de diseño estructural, donde conviven miradas valorativas y críticas sobre el rol de la Zona Franca en la región. También expresa una expectativa insatisfactoria respecto a su integración territorial, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Esta tensión pone en juego la legitimidad futura del sistema franco y su capacidad para alinearse con las nuevas demandas del entorno.

Nº	9
TÍTULO	La Zona Franca produce impactos positivos y negativos en su entorno, generando una relación ambivalente con el territorio
HALLAZGO	La Zona Franca produce tanto impactos positivos como negativos en su entorno, estableciendo una relación ambivalente con el territorio, la comunidad local y sus usuarios. Si bien se le reconoce como motor económico regional, su operación también genera efectos ambientales, urbanos y sociales que han sido poco abordados o corregidos, tensionando su legitimidad en el contexto local.
DESCRIPCIÓN	Los diálogos revelaron una visión dual sobre el rol de la Zona Franca

de Iquique (como área geográfica, no como empresa administradora), que es percibida simultáneamente como fuente de desarrollo y generadora de externalidades no resueltas.

Por una parte, **se valora su impacto económico y simbólico en la región de Tarapacá**. La Zona Franca es vista como un polo de empleo, acceso a bienes y elemento identitario de la ciudad de Iquique, con fuerte arraigo cultural (“Todos somos Zofri” fue una expresión reiterada en algunos espacios). Esta valoración se asocia a su aporte en la dinamización del comercio, el turismo y la economía informal.

Sin embargo, esta apreciación **coexiste con un malestar creciente respecto de su impacto negativo en el entorno urbano y ambiental**. Las críticas más frecuentes apuntan a la contaminación visual, acumulación de desechos textiles y automotrices, y su débil integración con la planificación territorial urbana, incluyendo posibles infracciones a numerosas normas de construcción y seguridad. También se cuestiona la responsabilidad de los usuarios y de Zofri S.A. frente a estas externalidades, ya que se percibe que sus efectos son asumidos por la comunidad local y los municipios, sin un correlato de acciones preventivas o reparadoras por parte de ellos.

Desde Zofri S.A. consignaron que la ausencia de organismos públicos dificulta la búsqueda y obtención de soluciones integrales. Mencionaron la ausencia de municipios, servicios de salud, Ministerio Público, parlamentarios, entre otros. Por su parte, los **servicios públicos plantearon** que, dada la naturaleza monopólica de la concesión, **los costos de las externalidades deben estar incluidas en el contrato** de esta.

La tensión es especialmente visible en el debate sobre redistribución del valor generado. Si bien Zofri S.A. entrega **15% de sus ingresos brutos** a los municipios, esta transferencia **no es percibida por la ciudadanía como un beneficio tangible**, en parte porque los municipios no comunican cómo se invierten esos ingresos. Del mismo modo, las personas trabajadoras manifestaron que ellos no reciben beneficios por el valor generado. Esto provoca una sensación de injusticia y desconexión entre los impactos territoriales y los retornos que recibe la comunidad y fuerza laboral de la Zona Franca.

Esta relación contradictoria pone en **evidencia la urgencia de redefinir el rol de la Zona Franca en el desarrollo territorial**. En el marco del rediseño del modelo de concesión, se vuelve clave conciliar el valor económico que produce la Zona Franca con mayores estándares de sostenibilidad, corresponsabilidad e integración urbana y social.

En el caso de Arica, la situación es distinta ya que **no existe una identidad fuerte entre la ciudad y la Zona Franca**. En parte, esto se debe a la ausencia de un área comercial visible para la ciudadanía, y a que la actividad vinculada al sistema franco no se concentra en una zona específica potente dentro de la ciudad.

4. Recomendaciones de las personas asistentes: ¿Hacia dónde avanzar?

Nº

1

TÍTULO

Transformación estratégica de la Zona Franca: valor compartido para el desarrollo regional

RECOMENDACIÓN
DE LAS
PERSONAS
ASISTENTES

Puntos clave de consenso

Existe un consenso generalizado respecto de la necesidad de impulsar una transformación estratégica de la Zona Franca con un **enfoque de desarrollo regional**, que aproveche las ventajas competitivas del territorio mediante la incorporación de sectores estratégicos como la minería, la logística avanzada, los servicios y la economía circular, con el propósito de fortalecer su impacto territorial en ambas regiones.

En este contexto, se plantea reforzar el rol del Gobierno Regional (GORE) en las decisiones estratégicas vinculadas al diseño de políticas, la atracción de usuarios e inversionistas y la adecuación del modelo de Zona Franca a las particularidades y desafíos del territorio.

Asimismo, los participantes plantearon que este nuevo enfoque debe orientarse a la **creación de valor compartido**, invirtiendo parte de las utilidades en infraestructura, servicios habilitantes y articulación productiva (puerto, aeropuerto, etc.), lo que permitirá mejorar la eficiencia operativa y potenciar a proveedores locales.

Independientemente de la dirección que adopte la transformación, tanto desde la academia como desde el GORE y el sector empresarial destacaron la necesidad de definir aspectos metodológicos, identificar a los responsables de liderar el proceso, establecer una

hoja de ruta con plazos y responsabilidades claras, y diseñar una estrategia de involucramiento para las entidades locales.

Asimismo, a nivel general se recomendó **un modelo sostenible** en lo económico, social y ambiental, que contribuya al desarrollo de la economía regional, minimice impactos negativos y genere bienestar en la comunidad de las dos regiones involucradas. Para asegurar la sostenibilidad del modelo de concesión, se indicó que este debería incorporar un sistema de monitoreo de elementos asociados al desarrollo económico y social en la Zona Franca tales como:

- Empresas nuevas de sectores estratégicos instaladas
- Empleos formales generados
- Inversión en proyectos con impacto regional
- Proveedores locales integrados
- Percepción de valor compartido entre actores del territorio
- Aporte al Producto Interno Bruto (PIB) regional

Cabe destacar que las personas asistentes al diálogo de Arica coincidieron en que la transformación estratégica de la Zona Franca en su región debía complementarse en dos direcciones específicas, que permiten diferenciar su realidad respecto de la Región de Tarapacá:

- **Mayor representatividad en la administración y gestión de la Zona Franca de Extensión:** desde Arica se recomendó brindar más independencia a la toma de decisiones regional mediante el reforzamiento de la presencia de sociedad administradora en la región. Esto permitiría tomar decisiones que consideren sus particularidades, como la ubicación entre las zonas francas de Iquique y Tacna.
- **Promoción y difusión clara de beneficios tributarios y logísticos:** las personas asistentes recomendaron definir y difundir mecanismos para atraer nuevos usuarios, reduciendo la brecha actual entre Arica e Iquique en el número de usuarios y volumen de operaciones.

Puntos clave de diseño

Visiones divergentes respecto a la propiedad de Zofri S.A.:

- Las asociaciones de usuarios de Iquique (8 de 9), los sindicatos² de trabajadores de Iquique, y los municipios de Iquique y Alto Hospicio consideran que, para lograr una transformación estratégica de la Zona Franca, la sociedad administradora debe ser 100% propiedad estatal.
- Estos mismos cuestionan que con la renovación de la concesión de la empresa Zofri S.A. se logre alcanzar cambios sustanciales en la Zona Franca.
- Otros participantes de los diálogos de Iquique y Arica —incluyendo representantes del sector público, academia, sector empresarial e incluso una asociación de usuarios— expresaron su apoyo a la estructura de propiedad actual y la renovación de Zofri S.A., siempre que se establezcan nuevas condiciones contractuales.

² Sindicatos del Mall Zofri y Sindicatos de Recinto Amurallado y Barrio Industrial

<p>N°</p> <p>2</p>	<p>TÍTULO</p> <h2>Gobernanza colaborativa para la gestión de la Zona Franca</h2>	<p>RECOMENDACIÓN DE LAS PERSONAS ASISTENTES</p> <p>Puntos clave de consenso</p> <p>Los participantes recomendaron implementar un modelo colaborativo de gobernanza, que permita incorporar de manera sistemática la voz de los distintos actores en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Este modelo busca fortalecer la relación entre la administración y su ecosistema de actores, a través de la cooperación para abordar desafíos y definir el futuro de la Zona Franca.</p> <p>La recomendación incluye contar con mecanismos de comunicación claros y oportunos, que consideren los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Protocolos de consulta temprana que definen los temas que deben ser sometidos a opinión de los actores del ecosistema, el tiempo mínimo de antelación para informar cambios y los canales de retroalimentación formal para recoger recomendación.• Transparencia y trazabilidad de decisiones mediante la publicación periódica de actas, fundamentos y respuestas institucionales frente a observaciones planteadas por los actores involucrados.• Fortalecimiento de capacidades de comunicación interna y externa, con énfasis en herramientas tecnológicas accesibles para difundir información de manera oportuna, responder consultas y convocar a procesos participativos.
--------------------	--	--

- **Estrategia de gestión del cambio** orientada a fomentar y fortalecer la confianza entre los diversos actores del ecosistema de la Zona Franca, facilitando la adopción de los cambios recomendados. Esta estrategia debe promover la comunicación efectiva, la participación activa y el compromiso conjunto para asegurar una transición colaborativa y exitosa hacia este modelo de gobernanza.

Puntos clave de diseño

Los asistentes a los diálogos también recomendaron la creación de un consejo que apoye la toma de decisiones sobre la Zona Franca. Sin embargo, existen tres posiciones divergentes respecto a sus características:

- **Consejo consultivo:** La mayoría de los participantes en los diálogos (trabajadores, GOREs, municipalidades, servicios públicos, ministerios, academia) recomendaron la creación de un consejo permanente. Este tendría la capacidad de emitir pronunciamientos consultivos previos a decisiones clave, como reajustes tarifarios, cambios normativos o inversiones estratégicas. Aunque sus pronunciamientos no serían vinculantes, sí podrían ser utilizados por Zofri S.A. como guía para la toma de decisiones. Asimismo, sugirieron que este consejo esté integrado por todos los actores del ecosistema: trabajadores, gremios, municipios, académicos, servicios públicos, el Ministerio de Hacienda y la sociedad administradora.
- **Consejo resolutivo:** Los usuarios de Iquique respaldaron la recomendación del consejo, pero con carácter resolutivo y pronunciamientos vinculantes que obliguen a Zofri S.A. a respetar lo acordado. Sin embargo, desde la academia y el GORE de Tarapacá consideraron que esta opción sería difícil de implementar debido a la actual estructura empresarial y de propiedad de Zofri S.A.
- **Sin consejo:** Los representantes de Zofri S.A. consignaron que el directorio se reúne mensualmente y es el órgano encargado de tomar las decisiones estratégicas del negocio. Por ello, sería

fundamental definir con claridad las atribuciones y límites del consejo, para evitar superposiciones. A juicio de Zofri S.A., las otras medidas (consulta temprana, transparencia, mejora en la comunicación y gestión del cambio) serían suficientes.

N°

3

TÍTULO

Modelo tarifario equitativo y transparente

RECOMENDACIÓN
DE LAS
PERSONAS
ASISTENTES

Puntos clave de consenso

Existe consenso respecto de la necesidad de un modelo tarifario equitativo y transparente para los usuarios; es decir, que las tarifas sean proporcionales y razonables según las condiciones de las empresas usuarias y que exista una relación adecuada entre el precio pagado y la calidad de la infraestructura y los servicios recibidos. Asimismo, la definición de los criterios tarifarios debe ser accesible y claro para todos los actores vinculados a la Zona Franca. Se recomienda que este modelo considere las siguientes medidas:

- **Transparencia metodológica:** actualización y publicación periódica de la metodología de cálculo y reajuste de tarifas, incluyendo las variables utilizadas y su fundamento técnico.
- **Tarifario comprensible y predecible:** simplificación de los documentos tarifarios y difusión de versiones claras que permitan a los usuarios proyectar sus costos de largo plazo con antelación.
- **Programa integral de comprensión tarifaria:** es fundamental que los usuarios comprendan efectivamente el modelo tarifario, por lo que se recomiendan programas de educación y capacitación adaptados al nivel de madurez y conocimiento de los distintos usuarios.
- **Criterios de ajuste de definición de tarifas:** en particular, los representantes de las empresas usuarias del sistema franco solicitaron revisar el sistema tarifario vigente para que responda a criterios más equitativos y competitivos, que logren equilibrar el aporte económico y social que ellos hacen

a la región con el valor que cobra Zofri S.A por el arriendo y los servicios prestados.

Cabe destacar que la mayoría de los participantes de los diálogos reconocen no contar con la experticia técnica en temas de concesión y tarifas como para definir los criterios tarifarios con fundamentos técnicos. De todas maneras, sugirieron considerar los siguientes aspectos:

- **Volumen de ventas**, incorporando esquemas progresivos que vinculen el arriendo y servicios al rendimiento económico.
En específico, algunos representantes de usuarios recomendaron una tarifa plana y única de 1,5% de los ingresos totales. Con esta medida el tarifado se simplificaría y, según sus estimaciones, la recaudación de Zofri SA no se vería afectada.
- **Reconocimiento al valor económico-social que significa la generación de empleos** por parte de los usuarios en la región, que debería redundar en disminución de las tarifas de arriendo y servicios intensivos en empleo.
- **Duración del contrato**, premiando relaciones de largo plazo.
- **Monto de la inversión** de usuario en el módulo o galpón, tendientes a disminuir el valor del arriendo a usuarios que hacen grandes inversiones en infraestructura.

Se indicó que este sistema debe permitir el equilibrio entre la sostenibilidad financiera de Zofri S.A. y la viabilidad de los negocios de los usuarios que la integran.

Puntos clave de diseño

El principal diseño dice relación con la posición de Zofri S.A respecto de la participación de los otros actores en el proceso de definición de las tarifas. Recomiendan que otros actores no participen del proceso de definición de tarifas, pues ellos como sociedad administradora son los responsables. En tanto, los usuarios recomiendan que se les incluya en el proceso, para integrar sus perspectivas.

En el resto de los aspectos de esta recomendación, no se identificaron disensos relevantes, sino únicamente matices o complementos dentro de los puntos de consenso.

N°

4

TÍTULO

Fortalecimiento integral de la infraestructura y áreas comunes

RECOMENDACIÓN
DE LAS
PERSONAS
ASISTENTES

Puntos clave de consenso

En general, los participantes de los diálogos recomendaron la implementación de un **programa integral de mejoramiento de infraestructura y áreas comunes** que considere tres componentes estratégicos: habilitación, mantención y gestión preventiva.

Este programa debe priorizar la inversión prioritaria en **servicios básicos universales**, habilitando baños públicos adecuados y accesibles, comedores y zonas de alimentación para las personas trabajadoras, salas de primeros auxilios, espacios de descanso, y condiciones para enfrentar emergencias (como grifos para bomberos). Junto con ello, los representantes de las empresas usuarias del sistema franco y sus sindicatos de trabajadores pidieron habilitar **espacios comunes** para todos los usuarios y clientes de los usuarios, incluyendo estacionamientos segregados, zonas de carga y descarga con condiciones mínimas de seguridad, áreas verdes y espacios de uso comunitario.

Asimismo, considerar un **plan de mantención permanente, preventivo y participativo** de la infraestructura común, que contemple estándares técnicos claros para la limpieza de espacios públicos, el control de plagas, la revisión de cableado eléctrico, la reparación de pavimentos y el mantenimiento de servicios higiénicos. Este plan debería estar alineado con las necesidades reportadas por las empresas usuarias y contar con indicadores de cumplimiento verificables.

La gestión de la infraestructura debe moverse desde una lógica

reactiva a una preventiva. Para ello, recomendaron institucionalizar procedimientos periódicos de evaluación de infraestructura, establecer normas de corresponsabilidad para el cuidado de los espacios comunes y generar un fondo de mantenimiento sostenido en el tiempo. Complementariamente, los cargadores, las personas trabajadoras, y parte de los usuarios plantearon incluir criterios de manejo de riesgo de desastres. En conjunto, estas medidas buscan garantizar la seguridad y continuidad operativa ante eventos naturales o emergencias.

Puntos clave de diseño

Si bien existe consenso entre los asistentes respecto de la **responsabilidad** de ejecutar el programa de mejoramiento y sus acciones recae en Zofri S.A., en PEZHA, Recinto Amurallado de Iquique, Mall Zofri, Centro Logístico Zofri y el Parque Industrial Chacalluta, existen diferencias respecto de la infraestructura y áreas comunes del Barrio Industrial.

Para Zofri S.A. la habilitación, mantención y gestión preventiva de la infraestructura en esta área no debiera ser su responsabilidad, sino de la Municipalidad de Iquique, el MOP o las empresas de servicios básicos, según corresponda. En cambio, para los usuarios, servicios públicos, y trabajadores de Iquique Zofri S.A. también debiera ser la responsable en esta área.

N°

5

TÍTULO

Estrategia integral de seguridad y entorno seguro para Zona Franca

RECOMENDACIÓN
DE LAS
PERSONAS
ASISTENTES

Puntos clave de consenso

Los participantes de los diálogos recomendaron diseñar e implementar una **Estrategia Integral de Seguridad**, que combine vigilancia realizada por personas especializadas con tecnología avanzada. Esta estrategia se debe caracterizar por:

- Establecer un **modelo de coordinación** entre seguridad y actores públicos como Carabineros, PDI y municipios, que considere tanto la Zona Franca como su entorno más cercano. En este modelo, también deben participar activamente Zofri S.A. y los usuarios, quienes tienen una responsabilidad y un rol en prevenir delitos en la Zona Franca de Iquique y Arica.
- Reforzar la dotación de **guardias y vigilantes capacitados y del patrullaje** diferenciando su despliegue según zonas de riesgo (prevención de robos, apoyo a visitantes, control logístico nocturno), y características del lugar, considerando la zona de Mall, Recinto Amurallado I y II, recinto abierto del Barrio Industrial, Centro Logístico, PEZAH y PICH. Las personas trabajadoras agregaron que estos servicios incluso podrían ser externalizados por Zofri S.A.
- Incorporar **tecnología complementaria**, como cámaras, drones, control de accesos automatizados e iluminación inteligente, coordinada bajo protocolos claros de respuesta.
- Contar con **protocolos de seguridad estandarizados** para la

prevención, detección y respuesta a problemas de seguridad. Estos deben contar con responsables, rutas de acción claras y tiempos de respuesta.

- **Facilitar las denuncias** por robos, contrabandos, lavado de activos, infracciones a la propiedad intelectual, delitos aduaneros, delitos societarios, entre otros. Para cumplir su propósito, debe ser un espacio confidencial, anónimo, accesible, independiente, creíble y seguro. Además de contar con procedimientos para su gestión, derivación y seguimiento.

Los representantes de sindicatos de trabajadores recomendaron **contar con un gerente de seguridad de Zofri S.A.**, responsable de la seguridad dentro de los recintos de la Zona Franca y de coordinarse con las autoridades competentes para velar por la seguridad del entorno inmediato.

Y que este sistema se refuerce mediante una reorientación de las **inversiones en infraestructura que favorezcan la seguridad de la Zona Franca y su entorno**, con un enfoque en criterios de diseño preventivo que eviten la creación de entornos favorables a la delincuencia y reduzcan los focos de riesgo.

Puntos clave de diseño

Existen miradas divergentes en torno a la **responsabilidad en la seguridad del Barrio Industrial** ubicado fuera del Recinto Amurallado en Iquique. Por un lado, Zofri S.A. sostiene que la seguridad y vigilancia en esta área no debiera ser su responsabilidad, sino de la Municipalidad de Iquique y las policías, según corresponda, pues se trata de un espacio público. En cambio, para el resto de los asistentes Zofri S.A. también debiera ser la responsable en esta área, o al menos contar con un rol de coordinación con las autoridades correspondientes.

N°

6

TÍTULO

Sistema interconectado de gestión logística y control

RECOMENDACIÓN
DE LAS
PERSONAS
ASISTENTES

Puntos clave de consenso

En general, los participantes de los diálogos recomendaron una plataforma tecnológica integrada, que permita **centralizar, automatizar y hacer interoperable toda la operación logística, comercial y fiscalizadora que se desarrolla al interior de Zona Franca**. Esta plataforma debe funcionar como un sistema único de información para el ecosistema franco, garantizando trazabilidad en tiempo real de las mercancías, operaciones y flujos de ingreso y salida, desde el control de accesos hasta la fiscalización tributaria y aduanera. Los representantes de las empresas usuarias esperan que esta plataforma resuelva de manera efectiva la aplicación de las normas de los organismos fiscalizadores a los usuarios de Zona Franca.

Esta plataforma debe ser administrada por Zofri S.A. y contar con el respaldo del Ministerio de Hacienda, como ente articulador clave para coordinar a los servicios de su dependencia.

Se recomendó, además, que este sistema **integre digitalmente los sistemas** gestionados por la sociedad administradora, Aduanas, SII, TGR, UAF y otros organismos relevantes, mediante servicios web y estándares abiertos que garanticen la interoperabilidad y el flujo seguro de datos. Esto debe considerar la automatización de los procesos actualmente dependientes del soporte en papel o visaciones manuales.

Asimismo, se especificó que debe ser **accesible y funcional**, con

perfiles diferenciados de acceso para usuarios, operadores logísticos, fiscalizadores, administración y servicios públicos, incluyendo soporte técnico y capacitaciones para su uso efectivo.

Por otra parte, los participantes consideran que este sistema debe permitir el **monitoreo y trazabilidad** de mercancías, incorporando tecnología adecuada, como el control de sellos electrónicos, y georreferenciación en operaciones de carga y descarga. Asimismo, en particular los organismos fiscalizadores recomendaron que los códigos para la descripción de las mercancías se ajusten a los estándares internacionales, garantizando así la interoperabilidad y precisión en la gestión logística y el control fiscal.

Del mismo modo, esperan que el sistema facilite el **control y la fiscalización** por parte de los organismos públicos, mediante tableros de control, alertas automáticas y reportes consolidados.

En el caso de Arica, también se recomendó implementar un **proceso integrado y simplificado para obtener la calidad de usuario** en la Zona Franca de Extensión, mediante una ventanilla única digital que unifique los trámites ante distintas instituciones públicas. Esta recomendación, impulsada principalmente por los usuarios de la región, busca eliminar las barreras de entrada, acelerar el inicio de operaciones bajo el régimen franco y fortalecer la gestión digital integrada.

Puntos clave de diseño

En esta recomendación no se identificaron disensos relevantes, sino únicamente matices o complementos dentro de los puntos de consenso.

N°

7

TÍTULO

Programa integral de mejoramiento de condiciones laborales

RECOMENDACIÓN
DE LAS
PERSONAS
ASISTENTES

Puntos clave de consenso

Los participantes de los diálogos, en especial los representantes de cargadores y trabajadores de las empresas usuarias del sistema franco consideraron oportuno implementar un programa integral de mejoramiento de condiciones laborales, compuesto por cinco ejes estratégicos:

- **Movilidad y transporte:** mejorar la conectividad vial interna y externa, con infraestructura y transporte público adecuados para garantizar un acceso seguro y eficiente a la Zona Franca.
- **Seguridad laboral:** implementar infraestructura segura y protocolos operacionales para prevenir accidentes y mejorar las condiciones de trabajo en zonas de carga y circulación. Los representantes de cargadores pidieron incorporar elementos de protección personal adecuados a las labores que deben cumplir, como zapatillas de seguridad en lugar de zapatos de seguridad.
- **Formación continua:** desarrollar programas permanentes de capacitación en competencias logísticas, tecnológicas y de seguridad, en alianza con instituciones públicas y educativas. Los usuarios recomendaron que las personas trabajadoras de su empresa puedan acceder a capacitación de Sence.

- **Condiciones y derechos laborales:** promover buenas prácticas laborales estándar en las empresas usuarias y Zofri S.A. que aseguren sueldos competitivos, beneficios sociales, acceso a salud, oportunidades de educación y derechos laborales garantizados para todas las personas trabajadoras de la Zona Franca.
- **Formalización laboral:** Integrar a cargadores como actores formales de la cadena de valor, con contratos, beneficios y condiciones laborales equivalentes al resto de las personas trabajadoras, ya sea directamente desde Zofri S.A. o a través de una empresa que los agrupe. Desde la academia, el GORE y el sector empresarial se indicó que la formalización de cargadores podría tener dificultades para su implementación por el cambio cultural. Además, los usuarios de Iquique destacaron el caso de los cambiadores de volantes, los que recomendaron formalizar y certificarlos a través de Chile Valora.

Se dijo que este programa debe considerar las particularidades y necesidades específicas de las personas trabajadoras según el tipo de actividad laboral que realizan en la Zona Franca.

Los participantes de los **diálogos de Arica** indicaron que, considerando las particularidades de la Zona Franca de Extensión —donde no hay presencia de cargadores, ni cambiadores de volantes, y cada empresa usuaria se hace cargo de las condiciones laborales de sus colaboradores— estas medidas no aplican en su totalidad. En el dialogo de Arica no participaron representantes de trabajadores.

Puntos clave de diseño

En esta recomendación no se identificaron disensos relevantes, sino únicamente matices o complementos dentro de los puntos de consenso.

N°

8

TÍTULO

Plan de desarrollo territorial para un crecimiento integrado de la Zona Franca

RECOMENDACIÓN
DE LAS
PERSONAS
ASISTENTES

Puntos clave de consenso

En general, los participantes de los diálogos recomendaron implementar un plan de desarrollo territorial para un crecimiento integrado de la Zona Franca, diseñado con **enfoque regional**, que convoque a la sociedad administradora, gobierno regional, municipalidades, MOP, Aduanas, los puertos, los usuarios y los organismos vinculados directamente con la Zona Franca. Este plan debería establecer una hoja de ruta consensuada para el uso del suelo, la conectividad logística y la provisión de infraestructura básica, incluyendo un compromiso presupuestario de las partes involucradas.

Asimismo, enfatizaron en la necesidad de considerar la perspectiva de las **empresas usuarias de la Zona Franca y la comunidad local** e integrar criterios de desarrollo urbano sostenible (normativa medioambiental), descongestión y bienestar territorial.

Respecto del desarrollo interno de la Zona Franca, que es responsabilidad de Zofri S.A., los participantes manifestaron que el plan debe considerar la **regularización y urbanización** de terrenos, con un enfoque especial en el Barrio Industrial de Iquique, avanzando en legalización del uso de suelo, formalización de

loteos y definición de roles y competencias públicas sobre dicho territorio. La urbanización debería contemplar estándares mínimos de funcionamiento, como accesibilidad peatonal y vehicular, zonas de carga y descarga organizadas, señalética coherente, pavimentación, iluminación y recolección de residuos. Esta intervención entregaría certeza a los actuales y futuros usuarios, y habilitaría nuevas inversiones.

Puntos clave de diseño

Existe divergencia respecto de la **responsabilidad del desarrollo territorial** en las zonas aledañas a la Zona Franca. Para Zofri S.A. dicho ámbito no debiera ser su responsabilidad. El resto de los participantes (principalmente la Municipalidad de Iquique, el GORE de Tarapacá y parte de los usuarios de Iquique) considera que Zofri S.A. sí debiese contar con un rol en esas áreas, particularmente en la coordinación con las instituciones correspondientes.

Anexo

Detalle de participantes por perfil

Nº	Perfil	Institución	Nombre
1	Academia	Colegio de Ingenieros-Tarapacá	Javier Jaiña
2	Academia	INACAP-Tarapacá	Claudia Yáñez
3	Academia	INACAP-Tarapacá	Karen Gutiérrez
4	Academia	Universidad Arturo Prat-Tarapacá	Evadil Ayala
5	Academia	Universidad Arturo Prat-Arica y Parinacota	Paula Leppe
6	Academia	Universidad de Tarapacá-Tarapacá	Edison Calahorrano
7	Academia	Universidad de Tarapacá-Tarapacá	Hans Guthries
8	Academia	Universidad de Tarapacá-Tarapacá	Luis Gutiérrez
9	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Armando Fuentes
10	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Carolina Carrasco
11	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Carolina Escobar

Nº	Perfil	Institución	Nombre
12	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Arica y Parinacota	Dante Choque
13	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Dayanna González
14	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Enrique Montealegre
15	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Iván Berrios
16	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Karen Díaz
17	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Mauricio Díaz
18	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Miguel Perret
19	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Nelson Rozas
20	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Orlando Castillo
21	Administrador	Zona Franca Iquique SA-Tarapacá	Sandra Sepúlveda
22	Gobierno Regional (GORE)	Consejero Regional (CORE) - Arica	Hermes Gómez
23	Gobierno Regional (GORE)	Gobierno Regional de Tarapacá	Carolina Quinteros

Nº	Perfil	Institución	Nombre
24	Gobierno Regional (GORE)	Gobierno Regional de Tarapacá	Paulina Pinto
25	Gobierno Regional (GORE)	Gobierno Regional de Arica y Parinacota	Cristian Alfaro
26	Gobierno Regional (GORE)	Gobierno Regional de Arica y Parinacota	Mirtha Arancibia
27	Ministerio	Seremi de Hacienda - Arica	Alejandro Montalar
28	Ministerio	Seremi de Economía-Arica	José Zúñiga
29	Ministerio	Seremi de Economía-Tarapacá	Mario Aguilar
30	Ministerio	Asesor Regional Ministerio de Hacienda (AREMI)-Tarapacá	Felipe Albistur
31	Ministerio	Seremi de Medio Ambiente-Tarapacá	Francisca Olivares
32	Ministerio	Seremi de Medio Ambiente-Tarapacá	Yerko Lima
33	Municipalidad	Municipalidad de Alto Hospicio-Tarapacá	Álvaro Loayza
34	Municipalidad	Municipalidad de Alto Hospicio-Tarapacá	Daniel Collao

Nº	Perfil	Institución	Nombre
35	Municipalidad	Municipalidad de Alto Hospicio-Tarapacá	Esteban Zavala
36	Municipalidad	Municipalidad de Camiña-Tarapacá	Daniel Zegarra
37	Municipalidad	Municipalidad de Camiña-Tarapacá	Lucy Uribe
38	Municipalidad	Municipalidad de Arica-Arica y Parinacota	Claudia Ferri
39	Municipalidad	Municipalidad de Arica-Arica y Parinacota	Orlando Vargas Pizarro
40	Municipalidad	Municipalidad de Iquique-Tarapacá	Germán Gampuy
41	Municipalidad	Municipalidad de Pozo al Monte-Tarapacá	Javier Rivera
42	Municipalidad	Municipalidad de Pozo al Monte-Tarapacá	Matías Rivera
43	Parlamentario	Senador	José Miguel Insulza
44	Sector empresarial	Asociación de Industriales de Iquique-Tarapacá	Gonzalo Vidal
45	Sector empresarial	Cámara de Comercio Industrias Servicios y Turismo de Iquique A. G-Tarapacá	Rafael Montes

Nº	Perfil	Institución	Nombre
46	Sector empresarial	Cámara Logística de Chile	Pedro Vásquez
47	Sector empresarial	CChC y Cámara Chileno Boliviana-Arica y Parinacota	Boris Gómez
48	Sector empresarial	Empresa Portuaria de Iquique-Tarapacá	Rubén Castro
49	Sector empresarial	Terminal Portuario Arica (TPA)-Arica y Parinacota	Catherine Torres
50	Sector empresarial	Terminal Puerto de Arica (TPA)-Arica y Parinacota	Pablo Véliz
51	Servicio público	Aduanas-Arica y Parinacota	Danka Santoro
52	Servicio público	Aduanas-Arica y Parinacota	Luis Pizarro
53	Servicio público	Aduanas-Arica y Parinacota	Jessica Godoy
54	Servicio público	Aduanas-Tarapacá	Eduardo Olmedo
55	Servicio público	Aduanas-Tarapacá	José Santana
56	Servicio público	PDI – Tarapacá	Diego Caroto
57	Servicio público	PDI – Tarapacá	Javier Rodríguez
58	Servicio público	Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) - Tarapacá	Mario Cáceres

Nº	Perfil	Institución	Nombre
59	Servicio público	SAG-Tarapacá	Nicolás Pepe
60	Servicio público	SAG-Tarapacá	Sue Vera
61	Servicio público	SERNATUR- Tarapacá	Guillermo Rodríguez
62	Servicio público	SII-Arica y Parinacota	Orlando Godoy
63	Servicio público	SII-Tarapacá	Álvaro Tello
64	Servicio público	SII-Tarapacá	Patricia Salazar
65	Servicio público	TGR-Arica y Parinacota	Claudia García
66	Servicio público	TGR-Arica y Parinacota	Edgardo Quilodrán
67	Servicio público	TGR - Tarapacá	Álvaro Villablanca
68	Servicio público	TGR-Tarapacá	Gabriel Estay
69	Trabajador	Sindicato 1 Recinto Amurallado y Barrio Industrial-Tarapacá	Maritza González
70	Trabajador	Sindicato 1 Recinto Amurallado y Barrio Industrial-Tarapacá	Melissa Gargano
71	Trabajador	Sindicato 2 Recinto Amurallado y Barrio Industrial-Tarapacá	Maribel Gómez

Nº	Perfil	Institución	Nombre
72	Trabajador	Sindicato 2 Recinto Amurallado y Barrio Industrial-Tarapacá	Rafael Juyumaya
73	Trabajador	Sindicato Cargadores 2-Tarapacá	Marcos Torres
74	Trabajador	Sindicato Cargadores 4-Tarapacá	Manuel Welch
75	Trabajador	Sindicato Mall Zofri 1-Tarapacá	Bastián Mondaca
76	Trabajador	Sindicato Mall Zofri 2-Tarapacá	Elízabeth Ramírez
77	Trabajador	Sindicato Mall Zofri 2-Tarapacá	Nelson Mondaca
78	Trabajador	Sindicato Mall Zofri 3-Tarapacá	Carlos Albaracín
79	Trabajador	Sindicato Zofri 1-Vigilantes-Tarapacá	Cristian Gómez
80	Trabajador	Sindicato Zofri 2 – Administrativos-Tarapacá	Juan Morales
81	Trabajador	Sindicato Zofri 2 – Administrativos-Tarapacá	Tamara Castro
82	Trabajador	Sindicato Zofri 3 – Profesionales-Tarapacá	Juan Pablo Espinoza

Nº	Perfil	Institución	Nombre
83	Trabajador	Sindicato Zofri 3 – Profesionales-Tarapacá	Kimberly Aguilera
84	Trabajador	Sindicato Zofri 3 – Profesionales-Tarapacá	Sebastián Medina
85	Usuario	Asociación de Industriales de Arica (ASINDA)-Arica y Parinacota	Edward Gallardo
86	Usuario	Asociación de Industriales de Arica (ASINDA)-Arica y Parinacota	Fabio Aranibar
87	Usuario	Asociación de Industriales de Arica (ASINDA)-Arica y Parinacota	Javier Díaz
88	Usuario	Asociación de Industriales de Arica (ASINDA)-Arica y Parinacota	Óscar Villalobos
89	Usuario	Asociación de Empresarios (ASEM)-Tarapacá	Jaime Olivares
90	Usuario	Asociación de Industriales de Arica (ASINDA)-Arica y Parinacota	Shirley Salinas
91	Usuario	Asociación de Usuarios Chinos A.G.-Tarapacá	Marcos Tsai
92	Usuario	Asociación de Usuarios Chinos de Iquique-Tarapacá	Kai Yuan
93	Usuario	Asociación de Usuarios Pyme y Mall Zofri-Tarapacá	Fernando Gary

Nº	Perfil	Institución	Nombre
94	Usuario	Asociación de Usuarios Zofri A.G. (AUZ)-Tarapacá	Darío Blanco
95	Usuario	Asociación de Usuarios Zofri A.G. (AUZ)-Tarapacá	Max Barrera
96	Usuario	Asociación Gastronómica (AGA)- Tarapacá	Patricio Besa
97	Usuario	Asociación Gremial de Empresarios Automotrices-Tarapacá	Nadeem Mohammad
98	Usuario	Asociación Gremial de Empresarios Automotrices-Tarapacá	Verónica Osorio
99	Usuario	Asociación Gremial de Empresarios Automotrices (AGEA)-Tarapacá	Alamgir Butt
100	Usuario	Asociación Gremial de Empresarios Chinos en Iquique (AGEC)- Tarapacá	Vivian Zhang
101	Usuario	Asociación Gremial de Empresarios Chinos en Iquique (AGEC)- Tarapacá	Ximeng Zhang
102	Usuario	Asociación Gremial Empresarios Barrio Industrial (ABIZ)-Tarapacá	Zia Ul Haq
103	Usuario	Unión de Empresarios Zofri (UEZ)- Tarapacá	Ariel Lepiske

