



# Marco Estratégico

Sistema portuario de interés general

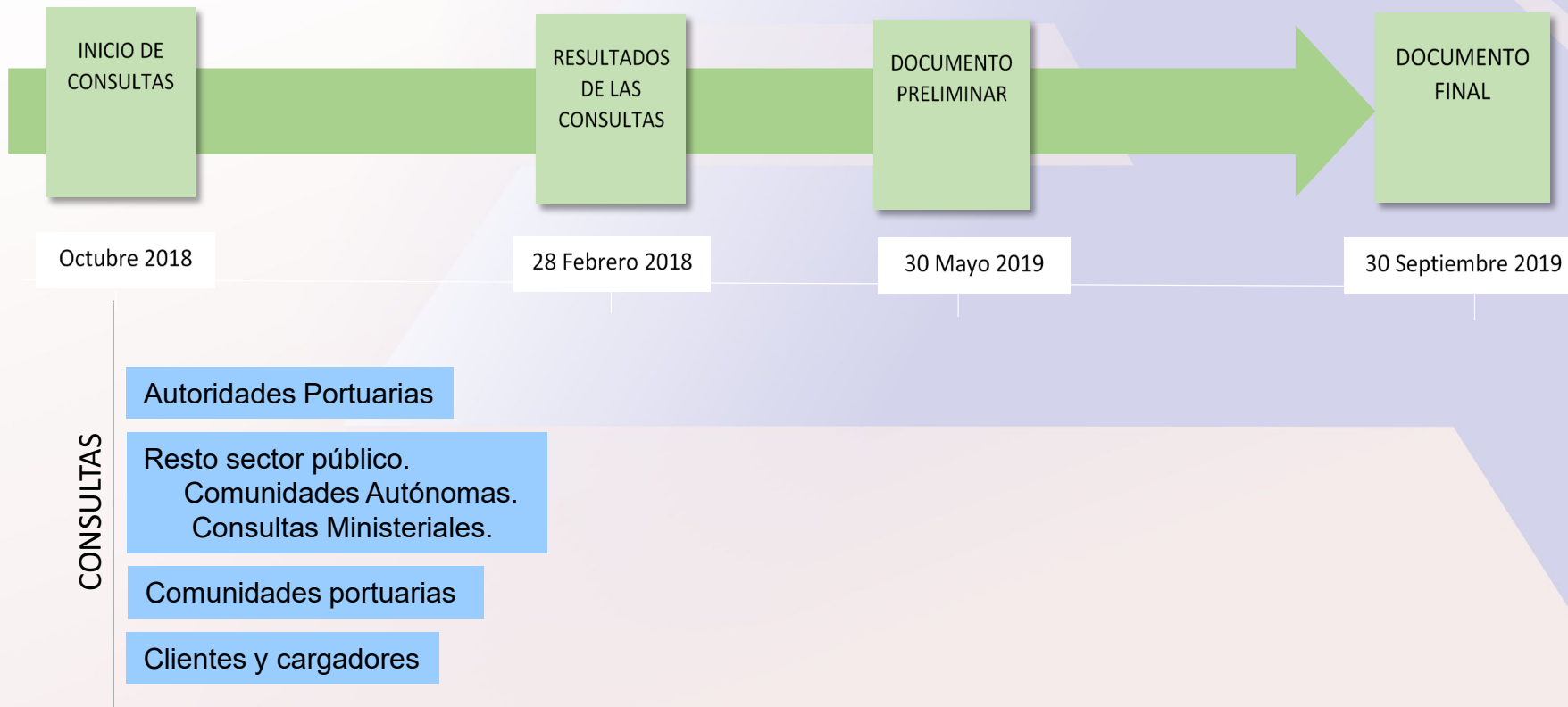


# Resultados de las consultas a las Autoridades Portuarias

Palma de Mallorca.  
5/6 de febrero de 2019



## HACIA UN NUEVO MARCO ESTRATÉGICO





# Cuestionario remitido a las Autoridades Portuarias

## **1<sup>er</sup> BLOQUE: LOS PUERTOS DE INTERÉS GENERAL. MISIÓN Y VISIÓN.**

- 1<sup>a</sup> CUESTIÓN: COMPOSICIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO DE INTERÉS GENERAL
- 2<sup>a</sup> CUESTIÓN: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO
- 3<sup>a</sup> CUESTIÓN: FUNCIONES DE LOS PUERTOS. INTEGRACIÓN EN LAS REDES DE TRANSPORTE, LOGÍSTICA Y COMERCIO
- 4<sup>a</sup> CUESTIÓN: PUERTOS EFICIENTES, SOSTENIBLES, SEGUROS Y DIGITALES
- 5<sup>a</sup> CUESTIÓN: COMPETENCIA VERSUS COLABORACIÓN ENTRE PUERTOS
- 6<sup>a</sup> CUESTIÓN: INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD

## **2<sup>o</sup> BLOQUE: LA GOBERNANZA DEL SISTEMA.**

- 1<sup>a</sup> CUESTIÓN: EL SECTOR PÚBLICO EN LOS PUERTOS
- 2<sup>a</sup> CUESTIÓN: EL SECTOR PRIVADO EN LOS PUERTOS
- 3<sup>a</sup> CUESTIÓN: EL PAPEL DE PUERTOS DEL ESTADO
- 4<sup>a</sup> CUESTIÓN: EL PAPEL DE LAS AUTORIDADES PORTUARIAS
- 5<sup>a</sup> CUESTIÓN: RELACIONES INTERINSTITUCIONALES EN EL SISTEMA
- 6<sup>a</sup> CUESTIÓN: ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LAS AUTORIDADES PORTUARIAS

## **3<sup>er</sup> BLOQUE: LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PORTUARIA.**

- 1<sup>a</sup> CUESTIÓN: LA PLANIFICACIÓN Y EL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURAS
- 2<sup>a</sup> CUESTIÓN: LA GESTIÓN DEL DOMINIO PÚBLICO
- 3<sup>a</sup> CUESTIÓN: LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PORTUARIOS
- 4<sup>a</sup> CUESTIÓN: LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
- 5<sup>a</sup> CUESTIÓN: LA COORDINACIÓN CON OTRAS ADMINISTRACIONES
- 6<sup>a</sup> CUESTIÓN: LAS AYUDAS A LA NAVEGACIÓN

## **4<sup>o</sup> BLOQUE: EL RÉGIMEN ECONÓMICO-FINANCIERO.**

- 1<sup>a</sup> CUESTIÓN: EL PRINCIPIO DE AUTOSUFICIENCIA ECONÓMICA
- 2<sup>a</sup> CUESTIÓN: DISEÑO Y APLICACIÓN DE TASAS PORTUARIAS.  
PERSPECTIVA DE DEMANDA
- 3<sup>a</sup> CUESTIÓN: DISEÑO Y APLICACIÓN DE TASAS PORTUARIAS.  
PERSPECTIVA INTER-PORTUARIA
- 4<sup>a</sup> CUESTIÓN: MECANISMOS DE CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO.  
PERSPECTIVA COYUNTURAL
- 5<sup>a</sup> CUESTIÓN: MECANISMOS DE CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO.  
PERSPECTIVA ESTRUCTURAL
- 6<sup>a</sup> CUESTIÓN: COMPENSACIÓN Y ASISTENCIA INTER-PORTUARIA

## **5<sup>o</sup> BLOQUE: EL RÉGIMEN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SISTEMA**

- 1<sup>a</sup> CUESTIÓN: NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS
- 2<sup>a</sup> CUESTIÓN: CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y PROMOCIÓN.
- 3<sup>a</sup> CUESTIÓN: PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN A NIVEL DE SISTEMA
- 4<sup>a</sup> CUESTIÓN: MECANISMOS DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

## **6<sup>o</sup> BLOQUE: VISIÓN SINTÉTICA DEL SISTEMA**

- 1<sup>a</sup> CUESTIÓN: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA
- 2<sup>a</sup> CUESTIÓN: PROPUESTA DE MEJORAS MÁS RELEVANTES



## 1<sup>er</sup> BLOQUE

# ***Los puertos de interés general. Misión y visión.***



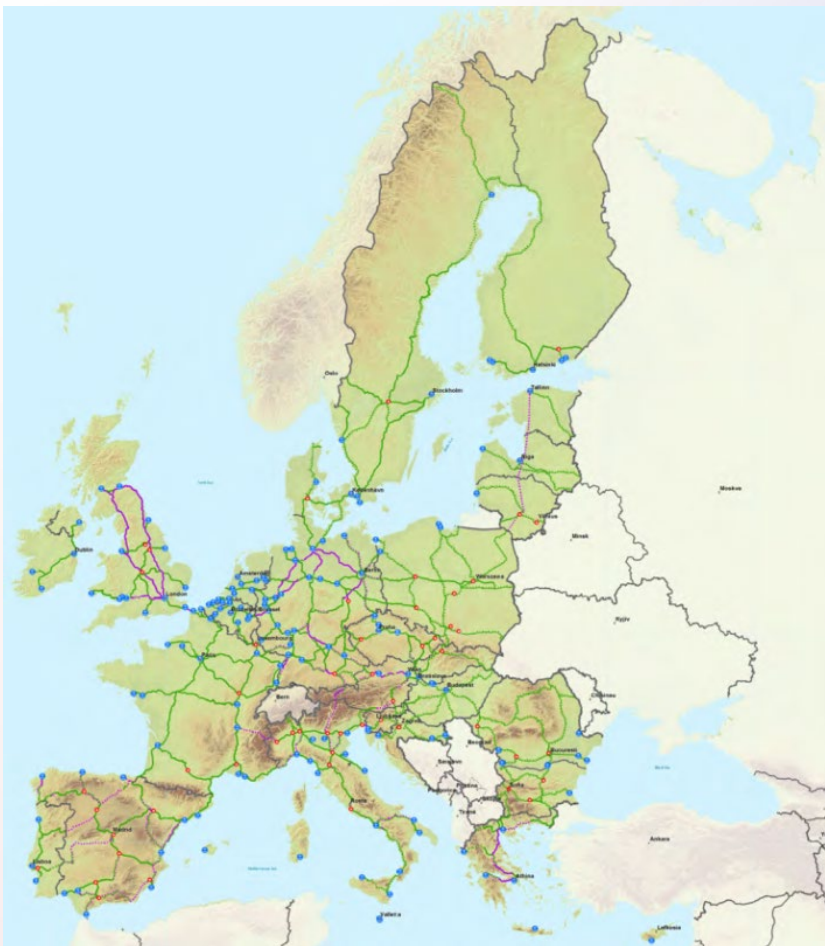
## 1. COMPOSICIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO DE INTERÉS GENERAL

**Criterios para establecer la condición de interés general:** *relevancia del puerto con respecto a su proyección exterior (tener influencia internacional) e interior (alcanzar más de una Comunidad Autónoma); igualmente, relevancia de una actividad industrial o comercial dependiente del puerto, o ser esencial para un cierto territorio (insular o limitado), por razones económicas o de seguridad.*

En conjunto, con esos criterios se seleccionaron en España **46 puertos de interés general**, gestionados hoy por **28 Autoridades Portuarias**.



## 1. COMPOSICIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO DE INTERÉS GENERAL



A **escala europea**, la última revisión en vigor de la Red Transeuropea de Transporte de diciembre de 2013, distinguió entre:

- una **red básica o “core”** y
- otra **red global o “comprehensive”**,

lo cual implicó una segregación de puertos “de interés europeo” que afecta a los Estados miembros de la Unión Europea, incluyendo España (con 13 puertos en la red básica).

En la última década, los Estados francés, italiano y portugués han acometido reformas de calado que han conllevado una jerarquización o concentración portuaria y, en algún caso, una gestión más coordinada

## 1. COMPOSICIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO DE INTERÉS GENERAL

**¿HABRÍA QUE REALIZAR ALGÚN TIPO DE AGREGACIÓN O SEGREGACIÓN?**

Nº DE RESPUESTAS-TIPO





## 1. COMPOSICIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO DE INTERÉS GENERAL

### ¿HABRÍA QUE REALIZAR ALGÚN TIPO DE AGREGACIÓN O SEGREGACIÓN?

Nº RESPUESTAS

Respuestas/tipo	Nº	%
Si	12	42,9
Podría ser	8	28,6
Mejor pasado un tiempo o solo para casos aislados	4	14,3
No	3	10,7
Resto (sin contestación clara)	1	3,6
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

### ¿CÓMO?

2 AAPP plantean transferir puertos de interés general a Comunidades Autónomas (CCAA).

Clasificación de AAPP

Dos niveles: GAP, PYMAP (3 AAPP)

Equivalencia con RTE-T (3 AAPP)

Agregación de AAPP

Proximidad, fachada o CA (5-9 AAPP)

Total Sistema (¿?) (1 AP)

No se defiende la agrupación según fachadas marítimas, si ello afecta a más de una Comunidad Autónoma.

Posible tensión político-territorial con cualquier de medida.

## 1. COMPOSICIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO DE INTERÉS GENERAL

### ¿HABRÍA QUE REALIZAR ALGÚN TIPO DE AGREGACIÓN O SEGREGACIÓN?

Nº RESPUESTAS

Respuestas/tipo	Nº	%
Si	12	42,9
Podría ser	8	28,6
Mejor pasado un tiempo o solo para casos aislados	4	14,3
No	3	10,7
Resto (sin contestación clara)	1	3,6
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AGREGACIÓN O SEGREGACIÓN

#### Mejoras internas:

*Reducción de costes, racionalización de inversiones, especialización de puertos próximos.*

#### Mejoras externas:

*Más capacidad negociadora frente a clientes concentrados, más rentabilidad económico-social en hinterland.*

#### Amenazas:

*Industria y entorno social (umland) junto a puertos pequeños no asegurado*

## 1. COMPOSICIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO DE INTERÉS GENERAL

**¿HABRÍA QUE REALIZAR ALGÚN TIPO DE AGREGACIÓN O SEGREGACIÓN?**

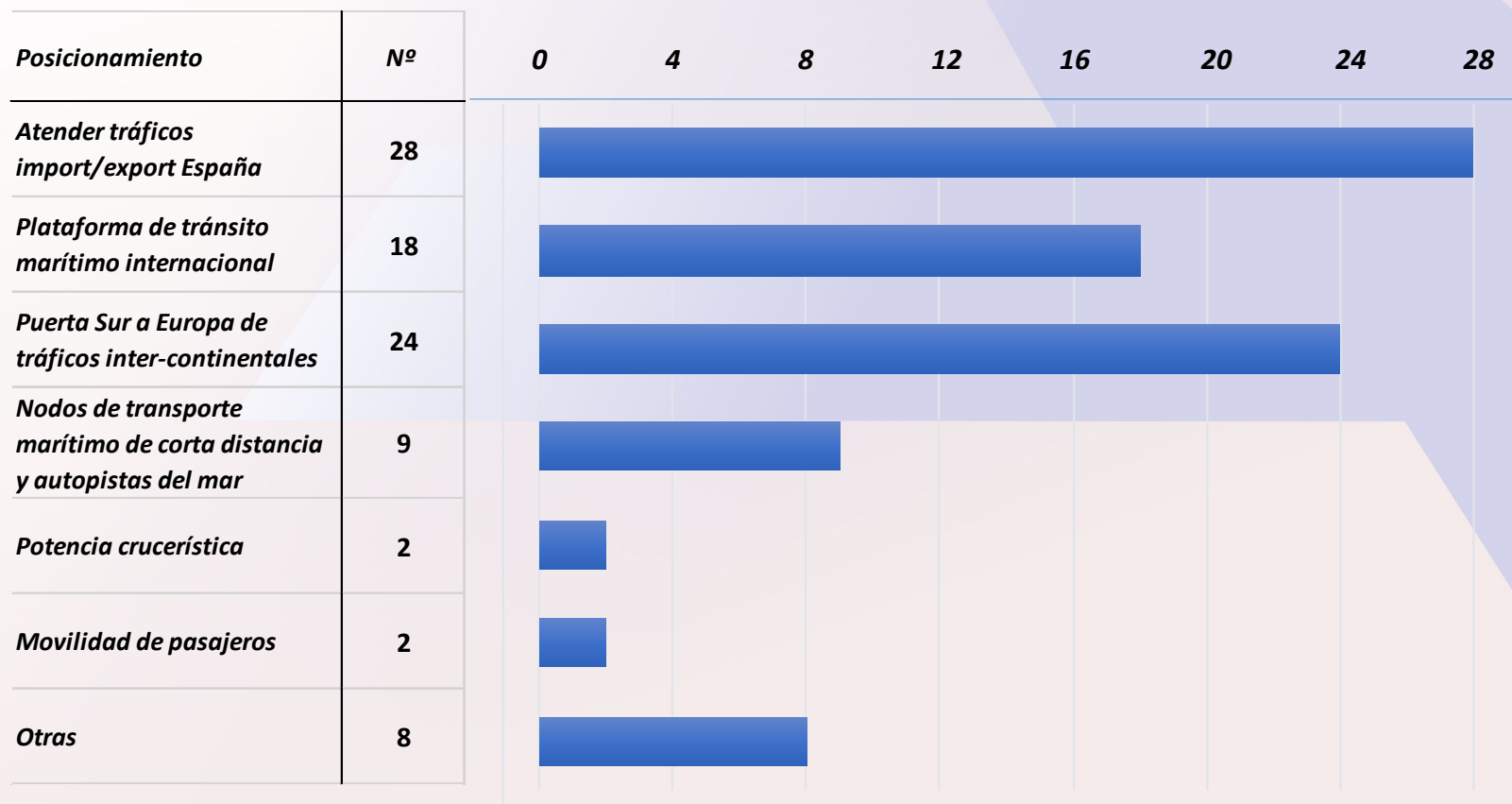
Nº DE RESPUESTAS

<i>Respuestas/tipo puerto</i>	<i>Puertos dominantes en su fachada</i>	<i>Puertos con gran industria (&gt;30 Mt)</i>	<i>Puertos con tráficos relev (&gt;10 Mt)</i>	<i>Resto puertos península</i>	<i>Puertos extra-peninsulares</i>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>% (según tráfico)</b>
<i>Si</i>	4	1	1	3	3	<b>12</b>	<b>42,9</b>	<b>70,3</b>
<i>Podría ser</i>	0	2	2	4	0	<b>8</b>	<b>28,6</b>	<b>21,3</b>
<i>Mejor pasado un tiempo o solo para casos aislados</i>	0	0	1	2	1	<b>4</b>	<b>14,3</b>	<b>4,4</b>
<i>No</i>	0	0	0	2	1	<b>3</b>	<b>10,7</b>	<b>3,6</b>
<i>Resto (sin contestación clara)</i>	0	0	0	1	0	<b>1</b>	<b>3,6</b>	<b>0,4</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



## 2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### TIPOS DE POSICIONAMIENTO Nº ALUSIONES



## 2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### TIPOS DE POSICIONAMIENTO

Nº ALUSIONES

Posicionamiento	Nº
Atender tráfico import/export España	28
Plataforma de tránsito marítimo internacional	18
Puerta Sur a Europa de tráfico inter-continenciales	24
Nodos de transporte marítimo de corta distancia y autopistas del mar	9
Potencia crucerística	2
Movilidad de pasajeros	2
Otras	8

### ANÁLISIS

→ Se da por conocido. No se reduda en ello (con excepciones)

→ Mayoritariamente desde la fachada Sur-Mediterránea

→ También desde la fachada Atlántica pero opiniones diversas

→ Falta en algunas Autoridades Portuarias mirada intra-europea

} Poca atención al pasajero

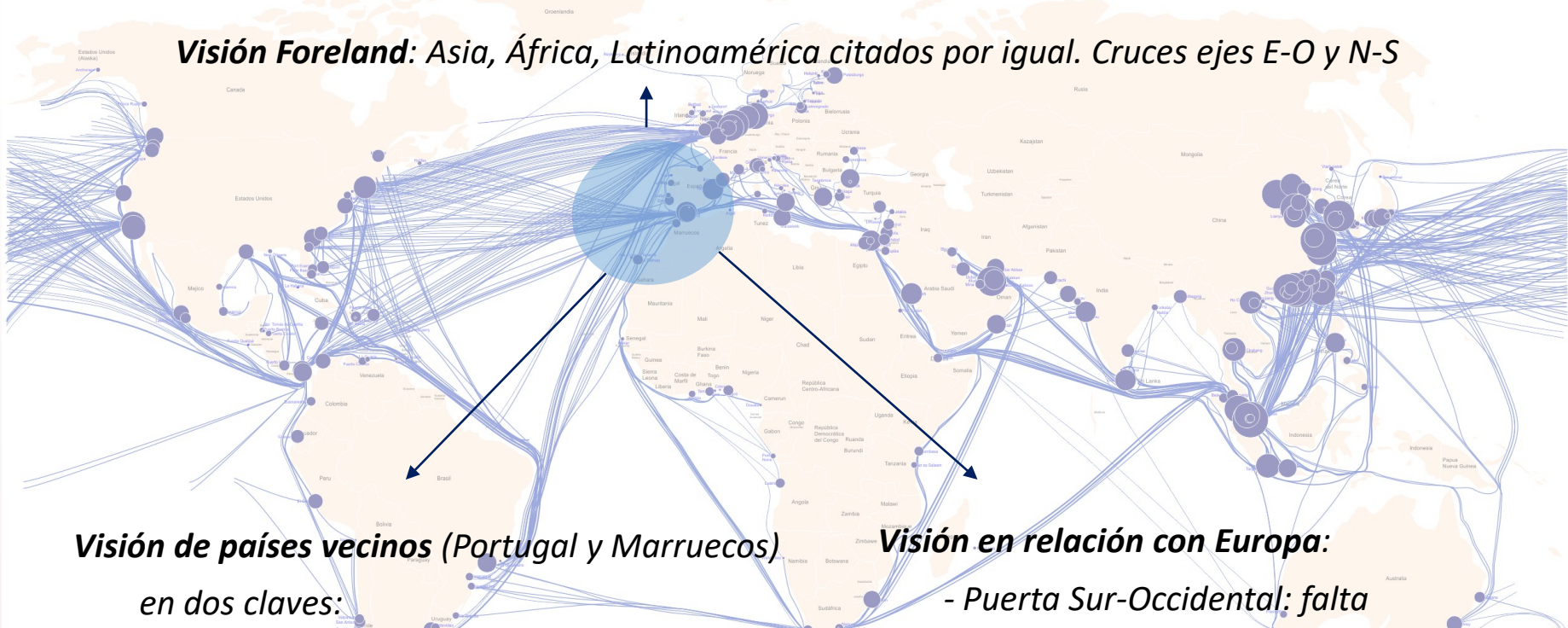
→ Náutica deportiva y de recreo (2 **AAPP**), bunkering (2 **AAPP**), escalas de flotas pesqueras y de otro tipo (1 **AP**)



## 2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### COMENTARIOS GEO-ESTRATÉGICOS

**Visión Foreland:** Asia, África, Latinoamérica citados por igual. Cruces ejes E-O y N-S



**Visión de países vecinos (Portugal y Marruecos) en dos claves:**

**Visión en relación con Europa:**

- Puerta Sur-Occidental: falta conectividad terrestre.

- Autopistas del mar: énfasis desigual

- 0,5 Millón de TEUs
  - 1 Millón de TEUs
  - 10 Millón de TEUs
  - 50 Millón de TEUs
- Amenaza:** competencia con otros puertos
- Oportunidad:** flujos compartidos





## 2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### TIPOS DE POSICIONAMIENTO Nº ALUSIONES POR FACHADAS MARÍTIMAS

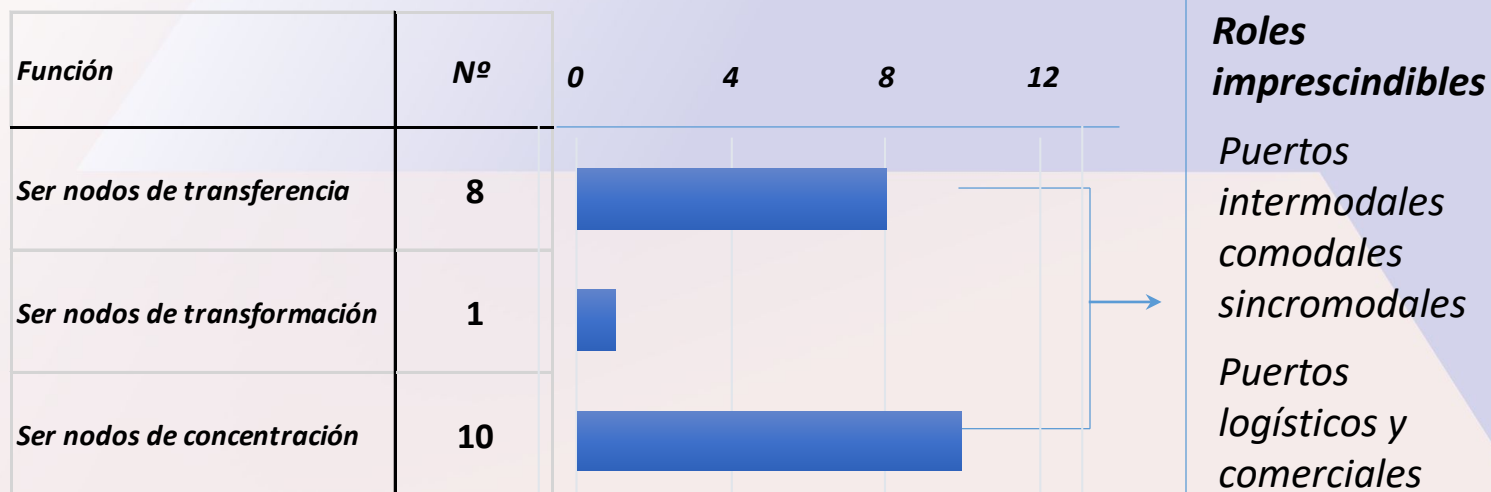
<i>Posicionamiento</i>	<i>Fachada Nor-Noroeste</i>	<i>Fachada Sur-Mediterránea</i>	<i>Puertos extra-peninsulares</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>	<i>% (según tráfico)</i>
<i>Atender tráficos import/export España</i>	10	13	5	28	100,0	100,0
<i>Plataforma de tránsito marítimo internacional</i>	4	11	3	18	64,3	87,7
<i>Puerta Sur a Europa de tráficos inter-continetales</i>	8	13	3	24	85,7	91,2
<i>Nodos de transporte marítimo de corta distancia y autopistas del mar</i>	5	3	1	9	32,1	23,1
<i>Potencia crucerística</i>	0	1	1	2	7,1	16,4
<i>Movilidad de pasajeros</i>	0	1	1	2	7,1	13,7
<i>Otras</i>	2	2	4	8	28,6	51,4

### 3. FUNCIONES DE LOS PUERTOS. INTEGRACIÓN EN RED

#### PRIORIZACIÓN DE FUNCIONES

*Todas las AAPP reconocen importantes las tres funciones portuarias, si bien indican que su priorización depende del grado de especialización del puerto y su entorno.*

*Cuando se priorizan funciones con carácter general, se reconocen dos esenciales: ser nodos de transferencia (función de transporte) y ser nodos de concentración (función logística y comercial)*

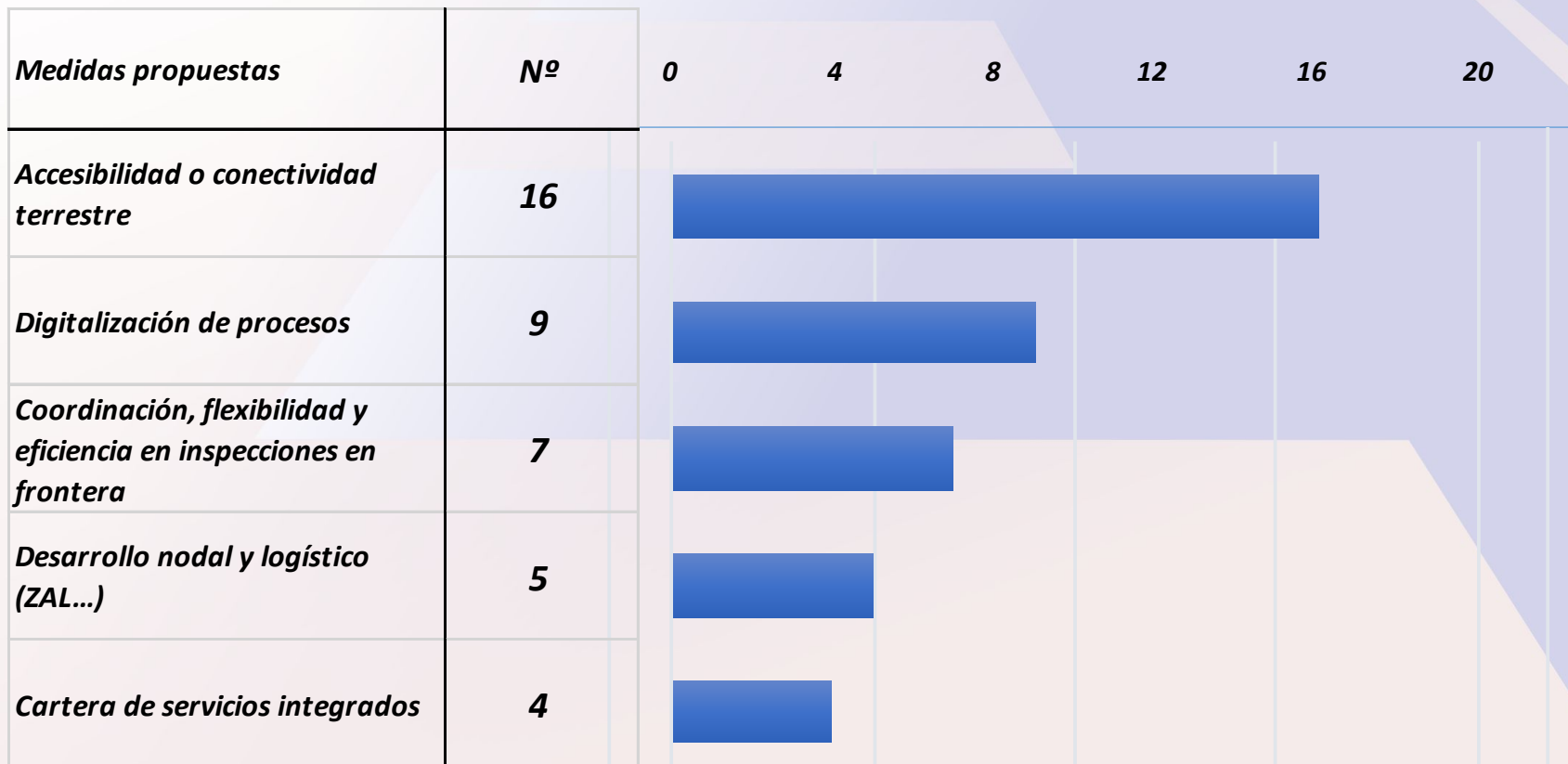




### 3. FUNCIONES DE LOS PUERTOS. INTEGRACIÓN EN RED

#### MEJORAS PROPUESTAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE FUNCIONES.

Nº DE ALUSIONES



## 4. PUERTOS EFICIENTES, SOSTENIBLES, SEGUROS Y DIGITALES

### VALORACIÓN DE PRINCIPIOS

*Todas las **AAPP** reconocen importantes los cuatros principios presentados*

***1 AP:** considera la eficiencia y sostenibilidad como principios rectores, mientras que la seguridad y digitalización son cualidades al servicio de los anteriores, al igual que calidad, automatización, innovación, servicios de marca, transparencia...*

#### *Valoraciones más frecuentes:*

- **Eficiencia:** 4 **AAPP** la condicionan a coordinación inter-administrativa en inspecciones
- **Sostenibilidad:** 3 **AAPP** recuerdan que no debe por ello paralizarse desarrollo o actividad
- **Seguridad:** 6 **AAPP** defienden añadir la ciberseguridad (seguridad + digitalización)
- **Digitalización:** 5 **AAPP** insisten en que solo se logra actuando en sistema



## 4. PUERTOS EFICIENTES, SOSTENIBLES, SEGUROS Y DIGITALES

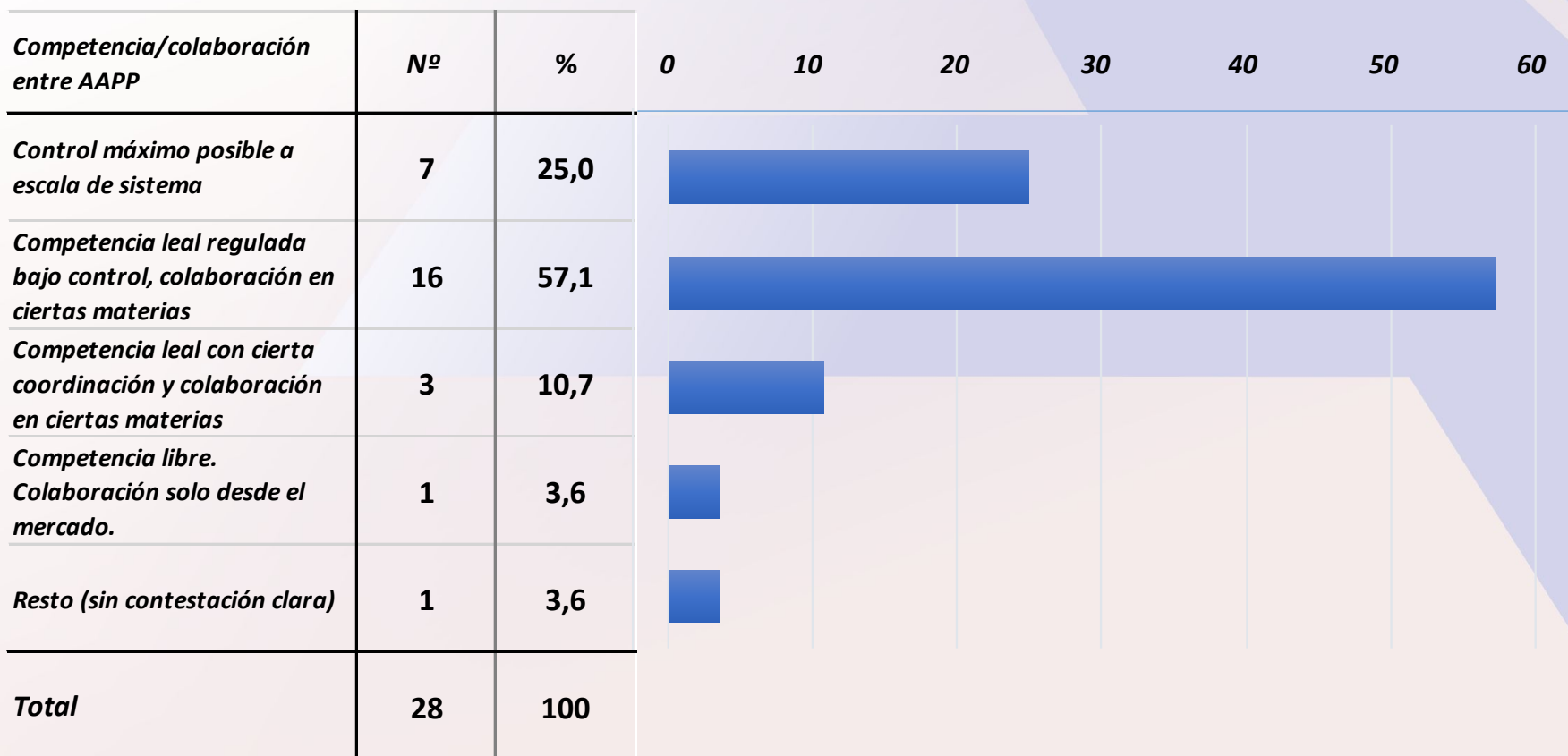
### PROPUESTA DE NUEVOS PRINCIPIOS

- Integración puerto-ciudad***
- Crecimiento*** como base para ganar economía de escala
- Creación de valor*** para la sociedad
- Innovación***
- Responsabilidad social***
- Comunicación (digital/redes sociales):*** intercambio de talento y valor
- ***Óptima gestión y coordinación sistema***
- ***Transparencia***
- ***Colaboración competitiva*** (“co-opetition”)
- ***Formación continua*** para talentos profesionales a escala de sistema
- Puertos conectados e integrados***
- Puertos transparentes***
- Puertos inclusivos***

## 5. COMPETENCIA VERSUS COLABORACIÓN ENTRE PUERTOS

### VALORACIÓN DEL BINOMIO COLABORACIÓN/COMPETENCIA

Todas las **AAPP** reconocen ciertas reglas de mercado en el plano privado. La cuestión se refiere a las propias **AAPP**



## 5. COMPETENCIA VERSUS COLABORACIÓN ENTRE PUERTOS

### VALORACIÓN DEL BINOMIO COLABORACIÓN/COMPETENCIA

Todas las **AAPP** reconocen ciertas reglas de mercado en el plano privado. La cuestión se refiere a las propias **AAPP**

<i>Competencia/colaboración entre AAPP</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>	<i>ANÁLISIS</i>
<i>Control máximo posible a escala de sistema</i>	<b>7</b>	<b>25,0</b>	→ <i>Competencia inexistente o perjudicial. Intervención.</i>
<i>Competencia leal regulada bajo control, colaboración en ciertas materias</i>	<b>16</b>	<b>57,1</b>	→ <i>Competencia con fallos graves. Regulación: desde más redistribución de recursos a la eliminación o reducción drástica de coeficientes y/o bonificaciones a las tasas</i>
<i>Competencia leal con cierta coordinación y colaboración en ciertas materias</i>	<b>3</b>	<b>10,7</b>	→ <i>Competencia con fallos. Sistema coordinado pero no guiado. Criterios comunes en materia inversora.</i>
<i>Competencia libre. Colaboración solo desde el mercado.</i>	<b>1</b>	<b>3,6</b>	→ <i>Competencia necesaria y beneficiosa. Sin ayudas de Estado y con “precios” libres (al menos para GAP).</i>
<i>Resto (sin contestación clara)</i>	<b>1</b>	<b>3,6</b>	
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	

## 5. COMPETENCIA VERSUS COLABORACIÓN ENTRE PUERTOS

### VALORACIÓN DEL BINOMIO COLABORACIÓN/COMPETENCIA

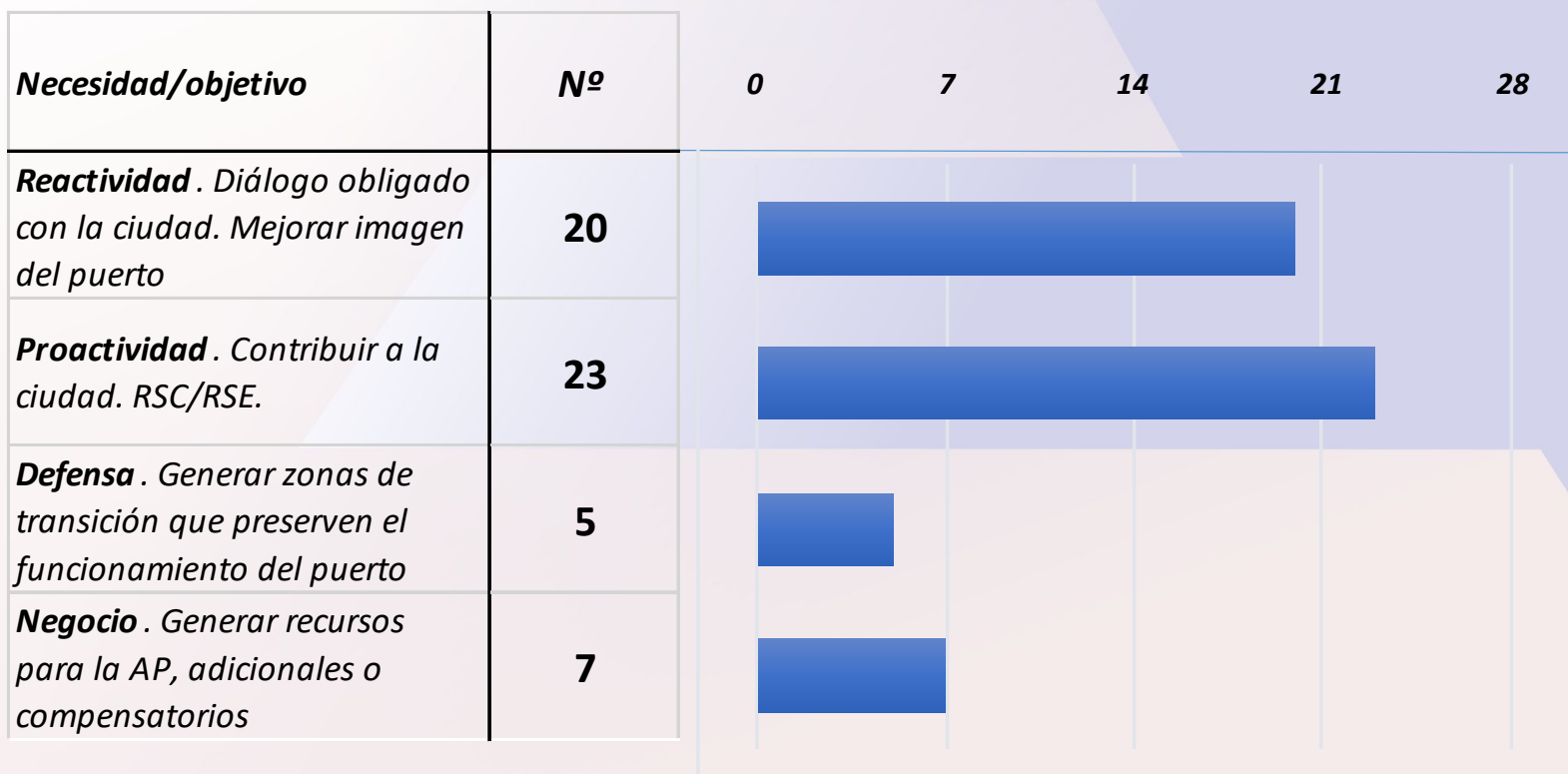
Todas las **AAPP** reconocen ciertas reglas de mercado en el plano privado. La cuestión se refiere a las propias **AAPP**

<i>Competencia/colaboración entre AAPP</i>	<i>Puertos dominantes en su fachada</i>	<i>Puertos con gran industria (&gt;30 Mt)</i>	<i>Puertos con tráfico relevante (&gt;10 Mt)</i>	<i>Resto puertos península</i>	<i>Puertos extra-peninsulares</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>	<i>% (según tráfico)</i>
<i>Control máximo posible a escala de sistema</i>	0	0	1	4	2	7	25,0	6,9
<i>Competencia leal regulada bajo control, colaboración en ciertas materias</i>	0	2	3	8	2	15	53,6	35,0
<i>Competencia leal con cierta coordinación y colaboración en ciertas materias</i>	2	1	0	0	0	3	10,7	38,0
<i>Competencia libre. Colaboración solo desde el mercado.</i>	1	0	0	0	0	1	3,6	11,3
<i>Resto (sin contestación clara)</i>	1	0	0	0	1	2	7,1	8,8
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



## 6. INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD

### NECESIDAD/OBJETIVO Nº DE ALUSIONES





## 6. INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD

### NECESIDAD/OBJETIVO

#### Nº DE ALUSIONES

<b>Necesidad/objetivo</b>	<b>Nº</b>	<b>ALGUNAS OPINIONES</b>
<b>Reactividad</b> . Diálogo obligado con la ciudad. Mejorar imagen del puerto	<b>20</b>	→ Puerto y ciudad: matrimonio inseparable, condenado a entenderse
<b>Proactividad</b> . Contribuir a la ciudad. RSC/RSE.	<b>23</b>	→ La AP debe implicarse en la calidad de vida de sus ciudadanos mediante políticas medioambientales y colaboración socio cultural
<b>Defensa</b> . Generar zonas de transición que preserven el funcionamiento del puerto	<b>5</b>	→ Son necesarias las zonas de transición entre los terrenos “netamente portuarios” y la ciudad
<b>Negocio</b> . Generar recursos para la AP, adicionales o compensatorios	<b>7</b>	→ Potenciar la imagen corporativa, conseguir la deseada integración social y hacer negocio, para una mejor relación calidad/precio

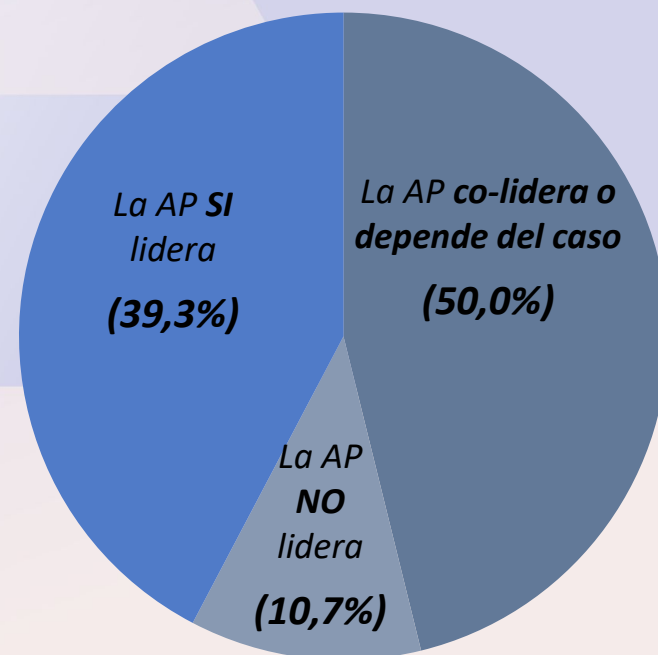


## 6. INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD

**¿QUIÉN DEBE LIDERAR LOS PROYECTOS DE INTERACCIÓN PUERTO/CIUDAD?**

Nº DE RESPUESTAS

<b>Posición</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<i>La Autoridad Portuaria <b>SI</b> lidera</i>	<b>11</b>	<b>39,3</b>
<i>La Autoridad Portuaria <b>NO</b> lidera</i>	<b>3</b>	<b>10,7</b>
<i>La Autoridad Portuaria <b>colidera o depende de cada caso</b></i>	<b>14</b>	<b>50,0</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>



## 6. INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD

### ¿QUIÉN DEBE LIDERAR LOS PROYECTOS DE INTERACCIÓN PUERTO/CIUDAD? ANÁLISIS DE RESPUESTAS

<b>Posición</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<i>La Autoridad Portuaria <b>SI</b> lidera</i>	<b>11</b>	<b>39,3</b>
<i>La Autoridad Portuaria <b>NO</b> lidera</i>	<b>3</b>	<b>10,7</b>
<i>La Autoridad Portuaria <b>colidera o depende de cada caso</b></i>	<b>14</b>	<b>50,0</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

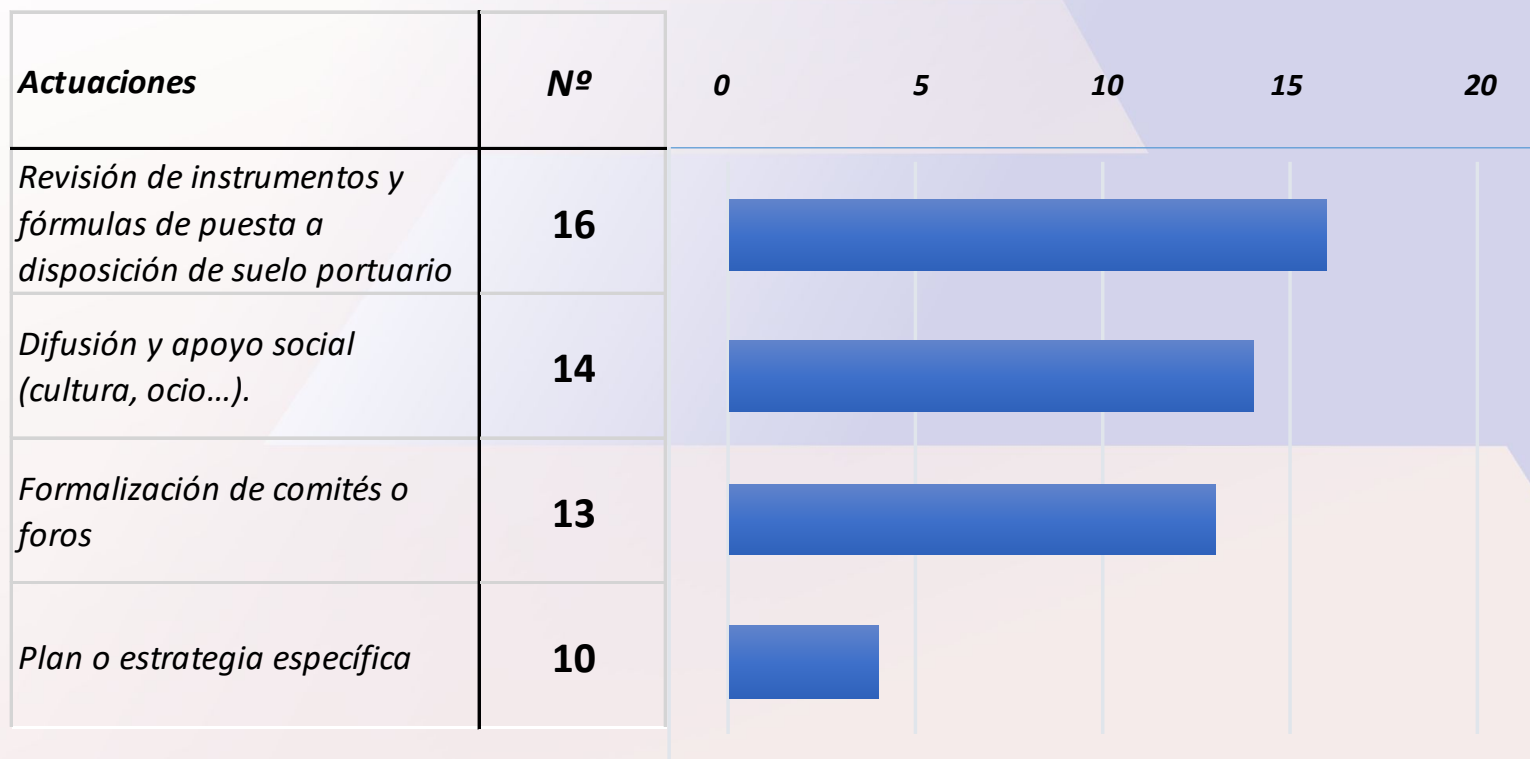
→ *Referencias a procesos de puesta en valor de la zona de servicio con uso interacción puerto-ciudad*

→ *Referencias a suelo sin actividad portuaria alguna que debe cederse o transmitirse a la ciudad*

→ *Cesiones a la ciudad bajo la modalidad de convenio, con reparto de responsabilidades*

## 6. INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD

### ACTUACIONES PROPUESTAS PARA MEJORAR LA INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD. Nº DE ALUSIONES



## 6. INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD

### ACTUACIONES PROPUESTAS PARA MEJORAR LA INTERACCIÓN PUERTO-CIUDAD. ANÁLISIS DE RESPUESTAS

<b>Actuaciones</b>	<b>Nº</b>	
<i>Revisión de instrumentos y fórmulas de puesta a disposición de suelo portuario</i>	<b>16</b>	<i>Revisión Plan Especial/DEUP (plazos y alcance). Normas para convenios (asignación de respons.). AP o medios propios como entidad urbanística Actuaciones en infraestr. (¿gasto o inversión?)</i>
<i>Difusión y apoyo social (cultura, ocio...).</i>	<b>14</b>	<i>Estudios de impacto económico.</i>
<i>Formalización de comités o foros</i>	<b>13</b>	<i>Gerencia Urbanística del Port Vell y "Port center". Comisión Delegada específica. Consejo Naveg. Consejo Asesor consultivo y no ejecutivo</i>
<i>Plan o estrategia específica</i>	<b>10</b>	<i>Consejo puerto-ciudad similar al de Navegación Comisión Delegada específica. Consejo Admon En el ámbito ambiental</i>



## 2º BLOQUE

# *La gobernanza del sistema*

## 1. EL PAPEL DEL SECTOR PÚBLICO

### Sector público

#### Planificador y promotor de infraestructura básica

Desarrollo efectivo del puerto integrado en las redes globales, europeas, nacionales y locales, basado en objetivos de interés general y buscando una óptima asignación de recursos.

#### Regulador

Compatibilizar la mejor calidad/coste posible de los servicios portuarios, con contribución a objetivos de sostenibilidad, seguridad y mejora de las condiciones socio-económicas del área de influencia, prestando asistencia y ejerciendo el debido control.

#### Facilitador

Proveer de manera responsable dominio público, prestando servicios generales, asumiendo el debido liderazgo, con proactividad, para aplicar una política comercial integrada, dando formación, promoviendo la I+D+i, y en general ofreciendo apoyo y asistencia técnica dentro y fuera del puerto.

#### Coordinador

### ANÁLISIS DE RESPUESTAS

→ *No hay objeciones, más allá de discusión de atribuciones centrales, por fachadas o locales.  
Capacidad prospectiva*

→ *compatibilizar mercado con interés general del entorno.*

*OSP. Precaución con otros ámbitos competenciales*

→ *Dinamizador, Catalizador*

*impulso al **crecimiento** y **generación de valor** para la sociedad.*

→ *Coordinador*

*Integrador*



## 1. EL PAPEL DEL SECTOR PÚBLICO

### Sector público

#### Planificador y promotor de infraestructura básica

Desarrollo efectivo del puerto integrado en las redes globales, europeas, nacionales y locales, basado en objetivos de interés general y buscando una óptima asignación de recursos.

#### Regulador

Compatibilizar la mejor calidad/coste posible de los servicios portuarios, con contribución a objetivos de sostenibilidad, seguridad y mejora de las condiciones socio-económicas del área de influencia, prestando asistencia y ejerciendo el debido control.

#### Dinamizador

Proveer de manera responsable dominio público, prestando servicios generales, asumiendo el debido liderazgo, con proactividad, para aplicar una política comercial integrada, dando formación, promoviendo la I+D+i, y en general ofreciendo apoyo y asistencia técnica dentro y fuera del puerto.

#### Coordinador

Integrar el ejercicio de las competencias de todas las agentes del sector público implicado en los puertos

### ANÁLISIS DE RESPUESTAS

*Se considera que todas las funciones son compatibles, con algunas alertas*

*la línea entre regulador y facilitador en muchas ocasiones es tan fina que tender hacia uno u otro lado puede rigidizar los procedimientos de trabajo de la comunidad portuaria o rozar la competencia desleal entre AAPP*

*debe buscarse un equilibrio, especialmente en aquellos puertos con dependencia hacia los fondos de compensación.*





## 2. EL PAPEL DEL SECTOR PRIVADO

### Sector privado

#### Planificador y promotor de sus propias infraestructuras

con el fin de desarrollar sus propias actividades compatibles con los usos establecidos en el dominio público y de acuerdo con las condiciones establecidas por la Autoridad Portuaria, proporcionando los necesarios recursos financieros, implantando *tecnología* y contribuyendo igualmente a la sostenibilidad

#### Prestador de servicios portuarios y comerciales

responsable de atender los requerimientos de la demanda en torno a los servicios portuarios, en términos de calidad/coste a trasladar al resto de la cadena de transporte, y de aportación de valor añadido sobre la mercancía y el pasajero. Este papel implica el de *operador*, asegurando la eficiencia en cada actividad, con una gestión adecuada de los recursos humanos y materiales

#### Prestador de servicios a la AP o en sustitución de ésta

### ANÁLISIS DE RESPUESTAS

*atraer al máximo iniciativa privada incluso para mantenimiento.  
retorno razonable en función de riesgos operacional y de inversión (riesgo y ventura)  
El problema de la reversión*

*privatización pero con la opción de PPP.*

*privatización estrechando la supervisión de competencia.*

*¿privatización de servicios generales?*





## 2. EL PAPEL DEL SECTOR PRIVADO

### Sector privado

#### Planificador y promotor de sus propias infraestructuras

con el fin de desarrollar sus propias actividades compatibles con los usos establecidos en el dominio público y de acuerdo con las condiciones establecidas por la Autoridad Portuaria, proporcionando los necesarios recursos financieros, implantando *tecnología* y contribuyendo igualmente a la sostenibilidad

#### Prestador de servicios portuarios y comerciales

responsable de atender los requerimientos de la demanda en torno a los servicios portuarios, en términos de calidad/coste a trasladar al resto de la cadena de transporte, y de aportación de valor añadido sobre la mercancía y el pasajero. Este papel implica el de *operador*, asegurando la eficiencia en cada actividad, con una gestión adecuada de los recursos humanos y materiales

#### Prestador de servicios a la AP o en sustitución de ésta

### ANÁLISIS DE RESPUESTAS

*la 1ª es consecuencia de la 2ª y 3ª.*

*¿evolución a un “tool port” privado?*

*la AP como garante en casos sin alternativa portuaria*

*¿la AP como prestadora de servicios en terminales?*

### 3. EL PAPEL DE PUERTOS DEL ESTADO

#### Puertos del Estado

##### Ejercicio de control

Como regulador, propone normas sectoriales, y dicta recomendaciones y criterios. Como supervisor realiza el control interno y de objetivos, aprueba la programación financiera y de inversiones, emite informes vinculantes en varios procesos, y recibe reclamaciones.

##### Ejercicio de coordinación

dar coherencia a la planificación y regulación de infraestructuras y servicios de transporte concurrentes en los puertos, al cargo de las Admon. marítima, ferroviaria y de carreteras. Canaliza competencias de otros Ministerios, medio ambiente, ayudas a la navegación, seguridad y protección, aduanas e inspección en frontera, entre otros. Ostenta además la representación internacional en materia portuaria y coordina la política comercial internacional de las AAPP

##### Ejercicio de apoyo

Concentra, consolida y transmite información, promueve e imparte formación, presta servicios como el de análisis y predicción de parámetros océano-meteorológicos, promueve proyectos de innovación tecnológica, da soporte técnico a las AAPP para ejercer sus propias funciones, y ante otras Administraciones. Da soporte para proyectar el sistema portuario en ferias y foros internacionales

#### ANÁLISIS DE RESPUESTAS

**POCO  
REQUERIDO**

**MUY  
REQUERIDO**

**REQUERIDO**

**REGULAR  
VALORADO**

**DISPAR  
VALORADO**

**BIEN  
VALORADO**

### 3. EL PAPEL DE PUERTOS DEL ESTADO

#### Ejercicio de control

Como regulador, propone normas sectoriales, y dicta recomendaciones y criterios.

Como supervisor realiza el control interno y de objetivos, aprueba la programación financiera y de inversiones, emite informes vinculantes en varios procesos, y recibe reclamaciones.



### 3. EL PAPEL DE PUERTOS DEL ESTADO

#### Ejercicio de coordinación

Dar coherencia a la planificación y regulación de infraestructuras y servicios de transporte concurrentes en los puertos, al cargo de las Admon. marítima, ferroviaria y de carreteras. Canalizar competencias de otros Ministerios, medio ambiente, ayudas a la navegación, seguridad y protección, aduanas e inspección en frontera, entre otros. Ostentar además la representación internacional en materia portuaria y coordina la política comercial internacional de las AAPP

#### ANÁLISIS DE RESPUESTAS

**21 AAPP declaran que debe reforzarse la coordinación de PdE, fundamentalmente en relación con la interlocución con otros ámbitos del sector público**

**De entre las aportaciones de las AAPP, se señalan como ejemplo las siguientes:**

- *Es la labor fundamental de Puertos del Estado*
- *No debe basarse en meros traslados, sino en aportar valor añadido a la interlocución*
- *Incluye el apoyo a las AAPP para deslindar ámbitos competenciales (Admon central, CCAA, Aytos)*
- *Evitar que la AP se encuentre en posición de debilidad a la hora de negociar con agentes externos*
- *Dotar a PdE de más recursos y conocimiento de los puertos (rotación de personal)*

### 3. EL PAPEL DE PUERTOS DEL ESTADO

#### Ejercicio de apoyo

Concentra, consolida y transmite información, promueve e imparte formación, presta servicios como el de análisis y predicción de parámetros océano-meteorológicos, promueve proyectos de innovación tecnológica, da soporte técnico a las AAPP para ejercer sus propias funciones, y ante otras Administraciones. Da soporte para proyectar el sistema portuario en ferias y foros internacionales

#### ANÁLISIS DE RESPUESTAS

**22 AAPP valoran positivamente la labor de apoyo de PdE al sistema.**

**En relación con la promoción comercial, solo 2 AAPP se muestran reticentes o precavidas**

**De entre las aportaciones de las AAPP, se señalan como ejemplo las siguientes:**

- Centrarse en lo de mayor valor añadido o utilidad (medio físico, por ejemplo)
- El apoyo debe ser complementario, no sustitutivo
- Montar un área de inteligencia económica (servicios o centro de estudios)
- Liderazgo en TIC. Incorporación de los puertos a la transformación digital
- Dotar a PdE de más recursos y conocimiento de los puertos (rotación de personal)

## 4. EL PAPEL DE LAS AUTORIDADES PORTUARIAS

### Autoridades Portuarias

Ordenación de espacios y gestión del dominio público y de señales marítimas que les sea adscrito

Planificación, proyecto y ejecución de infraestructuras

Prestación de los servicios generales, gestión y control de los servicios portuarios

La coordinación de operaciones de los distintos modos de transporte y la ordenación y coordinación del tráfico portuario, tanto marítimo como terrestre

Optimización de la gestión económica, desde la presupuestaria hasta el control del gasto, pasando por la aplicación de tasas y, en su caso, tarifas

Fomento de las actividades industriales y comerciales relacionadas con el tráfico portuario

### ANÁLISIS DE RESPUESTAS

*Hay consenso en considerarlas necesarias pero no suficientes*

→ *ir más allá de una gestión administrativa.*

→ *las AAPP deben prestar servicios ante insuf. privada, indefinido*

→ *aclarar competencias con otras Admon (papel de PdE).*

→ *ejercicio de funciones acorde con autosuficiencia económica*

*Hay consenso en pasar de la reactividad a la proactividad, acorde con el papel **dinamizador** del sector público*



## 4. EL PAPEL DE LAS AUTORIDADES PORTUARIAS

### Ejercicio de liderazgo

**20 AAPP exhortan a ampliar su papel hacia un mayor liderazgo en el ámbito comercial.**

*líder de la comunidad portuaria. Fundamental compartir la estrategia comercial con las empresas que concurren en el puerto*

*gestión empresarial igual que la pública. Socio de las empresas. Maximización del valor total del sistema logístico-portuario. "Port cluster manager" u "orquestador de negocios logístico-portuarios"*

*GAPs: "business promoters", sobre todo allí donde no llega el privado, lo cual requiere autonomía. AAPPs: estrategia de carácter colaborativo con liderazgo y proyección más allá de la zona de servicio. De AP facilitadora a AP fomentadora del comercio y actividad ec., bajo principio de sostenibilidad*

*la AP como LIDER de estrategia e inteligencia que haga entender al mercado de cargadores (imp/exp) cómo emplear la comunidad portuaria para extenderse y generar valor. Asignatura pendiente*

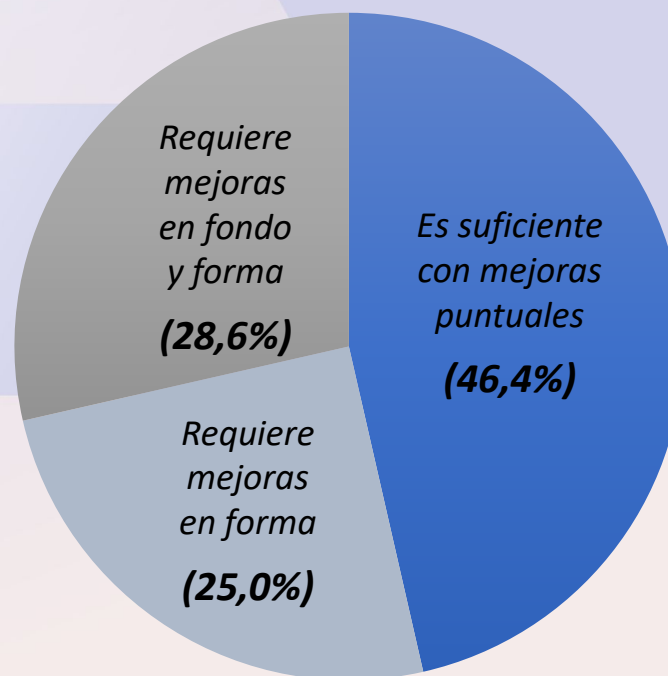
**¿Y en el ámbito socioeconómico (vuelta al interés general)?**

## 5. RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES EN EL SISTEMA

### AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LAS AAPP

Nº DE RESPUESTAS

<i>Posición</i>	<i>Nº total</i>	<i>%</i>
<i>Debe ampliarse legalmente y asegurar su correcta aplicación (fondo)</i>	<b>8</b>	<b>28,6</b>
<i>Debe mejorarse su aplicación en general (forma)</i>	<b>7</b>	<b>25,0</b>
<i>Es suficiente con mejoras puntuales</i>	<b>13</b>	<b>46,4</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>





## 5. RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES EN EL SISTEMA

### AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LAS AAPP

#### Nº DE RESPUESTAS

<i>Posición</i>	<i>Puertos dominantes en su fachada</i>	<i>Puertos con gran industria (&gt; 30 Mt)</i>	<i>Puertos con tráfico relev (&gt; 10 Mt)</i>	<i>Resto puertos península</i>	<i>Puertos extra-peninsulares</i>	<i>Nº total</i>	<i>%</i>	<i>% (según tráfico)</i>
<i>Debe ampliarse legalmente y asegurar su correcta aplicación (fondo)</i>	3	2	1	2	0	8	28,6	47,1
<i>Debe mejorarse su aplicación en general (forma)</i>	1	1	1	1	3	7	25,0	37,1
<i>Es suficiente con mejoras puntuales</i>	0	0	2	9	2	13	46,4	15,8
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 5. RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES EN EL SISTEMA

### AAPP-PdE. CO-PROMOCIÓN/CO-REGULACIÓN

***No existen respuestas suficientes para encontrar grupos reconocibles según respuestas-tipo***

*no existe problema para establecer mecanismos para actuaciones y actividades como co-promotores o co-reguladores*

*¿cómo es posible que siendo las AAPP los agentes públicos protagonistas en el sistema portuario, apenas hayan participado en las principales iniciativas o regulaciones que afectan al sector portuario?*

*imprescindible que las AAPP intervengan en cualquier proyecto de promoción y regulación, por su mayor conocimiento particular, con el debido mecanismo de coordinación y consenso*

*la función de promoción y regulación debe ser siempre de PdE, con independencia que sea la AAPP la promotora inicial de la actuación*

*únicamente PdE puede ser co-promotor o co-regulador con las AAPP si se trata del mismo ente público (modelo AENA).*

*evitar las co-promociones*

## 5. RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES EN EL SISTEMA

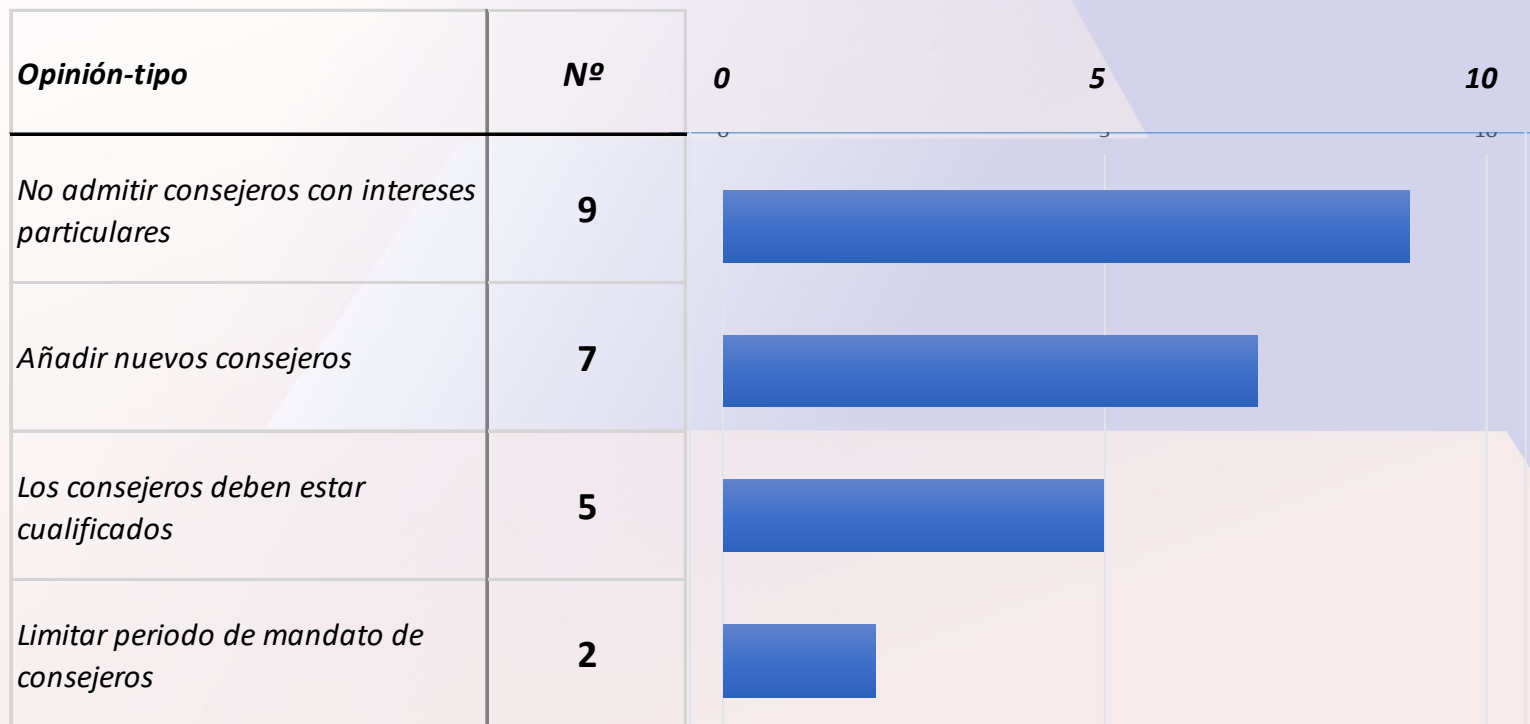
### DIAGNÓSTICO Y MEJORAS PROPUESTAS

**Varias AAPP solicitan minimizar los informes vinculantes (en especial, servicios portuarios)**

- *potenciar la coordinación con traslado de conocimiento de sistema que tiene PdE. Finalidad más colaborativa que fiscalizadora.*
- *confianza mutua y conciencia común de sistema entre PdE y las AAPP. Parte de las carencias en lo anterior pueden deberse al distinto color político de la Admon Central y la CA correspondiente. Relación más fluida entre los Presidentes de PdE y de cada AP*
- *relación de confianza y comprensión, en los problemas que la gestión diaria en los puertos. PdE proactivo en su ayuda frente a estos problemas y no solo controlando por Ley. En definitiva, PdE debe reforzar su apoyo y coordinación efectiva con las AAPP*

## 6. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LOS ORGANISMOS PORTUARIOS

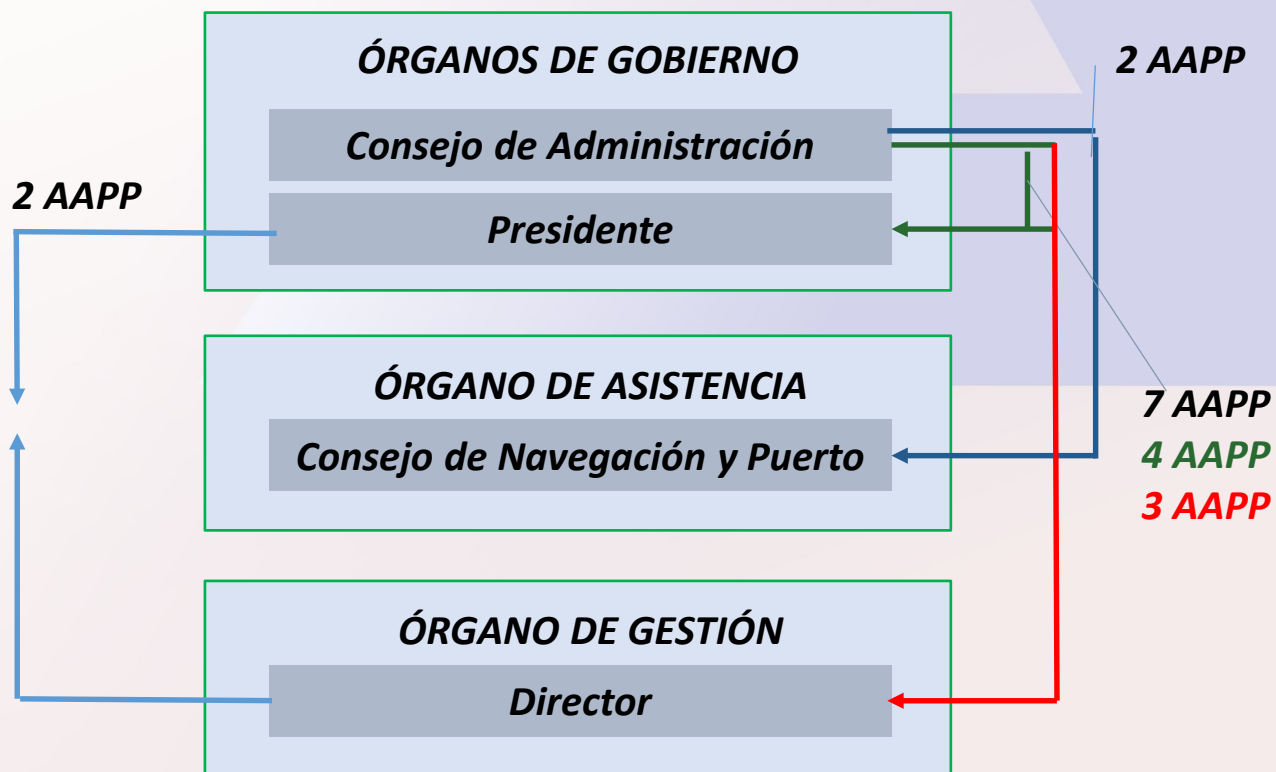
### ACTUACIONES PROPUESTAS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Nº DE ALUSIONES





## 6. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LOS ORGANISMOS PORTUARIOS

### ACTUACIONES PROPUESTAS PARA TRANSFERIR FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



## 6. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LOS ORGANISMOS PORTUARIOS

### DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS PARA MEJORAR FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

*más “plenos de ayto” que “consejos de admon de empresa”.*

*introducir criterios y procedimientos de gobernanza inspirados en los Consejos de Admon de las sociedades de capital*

*no es equiparable al de una sociedad mercantil que responde a accionistas. Debe ser un órgano de debate con carácter público*

*excesiva presencia de representación política. Cualquier función que no añada valor a la gestión debería ser eliminada con su complejidad administrativa añadida*

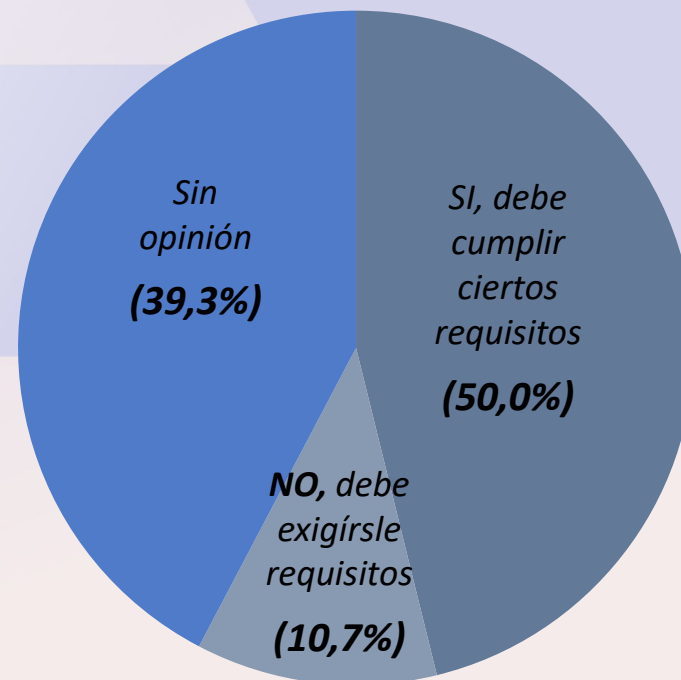
*Comisiones Delegadas del Consejo (“asuntos económico-financieros”, “seguimiento del plan estratégico” y “integración territorial de los puertos”)*

## 6. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LOS ORGANISMOS PORTUARIOS

### ¿DEBE TENER CUALIFICACIÓN EL PRESIDENTE?

Nº DE ALUSIONES

Posición	Nº	%
El Presidente <b>SI</b> debe cumplir algún requisito de cualificación	<b>14</b>	<b>50,0</b>
El Presidente <b>NO</b> debe cumplir ningún requisito de cualificación	<b>3</b>	<b>10,7</b>
Sin opinión	<b>11</b>	<b>39,3</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>







## 3<sup>er</sup> BLOQUE

# *La planificación y gestión portuaria*

# 1. LA PLANIFICACIÓN Y EL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURAS

## FIGURAS DE PLANIFICACIÓN

### Planes Estratégicos

Potestativos

**Propone y aprueba: AP**

### Planes Directores de Infraestructuras

Obligatorios cuando se modif. limite zona 1

**Propone: AP Aprueba: PdE-AP**

### Plan de Empresa

Obligatorios. Regularidad anual.

**Consenso: PdE-AP**

### Proyectos infraestructuras

Obligatorios. Regularidad anual.

**Propone y aprueba: AP**

**Informe vinculante PdE (>3M€)**

Algunas opiniones de interés:

*Enmarcar grandes actuaciones en planes supranacionales*

*Dar encaje legal al "Master Plan" como figura a muy largo plazo (países vecinos)*

*PDI solo para grandes ampliaciones concentradas en grandes puertos (conforme sistema propuesto).*

*Plan Director del sistema o por fachadas con evaluación estratégica*

*DEUP como parte del PDI*

*Eliminar evaluación estratégica*

*Simplificar trámites*

# 1. LA PLANIFICACIÓN Y EL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURAS

## CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN. CONTROL DE SU APLICACIÓN

- Efectividad.**  
Orientación a demanda
- Coordinación**  
con el resto del sistema de transporte
- Participación público-privada,**  
dando al sector privado el papel que le corresponde
- Racionalidad técnico-económica.**  
Estimación capacidad y rentabilidad financiera y socio-ec.

**Control "ligero"**  
**Planes y proyectos en general**

*mecanismos comunes aplicados por PdE*

*criterios homogéneos en el propio Marco Estratégico*

*normas de obligado cumplimiento*

*autorización por PdE*

*trámite de alegaciones de las AAPP coordinado por PdE*

*autorización por sistema*

*informe vinculante por órgano independiente*

**Control "estricto"**  
**Planes y grandes proyectos**

# 1. LA PLANIFICACIÓN Y EL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURAS

## CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN. INTERPRETACIÓN

### Efectividad.

Orientación a demanda

### Coordinación

con el resto del sistema de transporte

**Participación público-privada,**  
dando al sector privado el papel que le corresponde

### Racionalidad técnico-económica.

Estimación capacidad y rentabilidad financiera y socio-ec.

### CONCILIAR OFERTA-DEMANDA A FUTURO

*Previsiones que pueden fallar (crisis 2008)*

*La importancia del análisis de demanda.*

*Rentabilidad asociada a nuevos tráficos.*

*largos periodos de las infraestructuras para su puesta en servicio y durante vida útil, frente al dinamismo del mercado. Sobrecapacidad inevitable pero con límites*

**5 AAPP:** *enmarcar en previsión de tendencias y en ámbitos supra-locales (fachadas, nacional, europea, global...), sobre todo grandes actuaciones que exigen PDI*



# 1. LA PLANIFICACIÓN Y EL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURAS

## CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN

**Efectividad.**  
Orientación a demanda

**Coordinación**  
con el resto del sistema de transporte

**Participación público-privada,**  
dando al sector privado el papel que le corresponde

**Racionalidad técnico-económica.**  
Estimación capacidad y rentabilidad financiera y socio-ec.

### CONCILIAR DESARROLLO MAR-TIERRA

**3 AAPP:** enmarcar grandes actuaciones en planes nacionales y supranacionales  
**coherencia con RTE-T**

**4 AAPP:** coordinación en materia de conectividad terrestre (a través de PdE).

# 1. LA PLANIFICACIÓN Y EL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURAS

## CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN

**Efectividad.**  
Orientación a demanda

**Coordinación**  
con el resto del sistema de  
transporte

**Participación público-privada,**  
dando al sector privado el papel  
que le corresponde

**Racionalidad técnico-económica.**  
Estimación capacidad y  
rentabilidad financiera y socio-ec.

### CONCILIAR SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO

*debe potenciarse el ámbito de la colaboración público-privada. Instalaciones portuarias y nodos en el interior.*

*potenciar mecanismo de participación público-privada real, lo que exige adaptación de la norma*

*requerir en el caso de grandes obras, compromisos previos del sector privado de ejecución posterior de sus propias inversiones.*

# 1. LA PLANIFICACIÓN Y EL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURAS

## CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN

### Efectividad.

Orientación a demanda

### Coordinación

con el resto del sistema de transporte

**Participación público-privada,**  
dando al sector privado el papel que le corresponde

### Racionalidad técnico-económica.

Estimación capacidad y rentabilidad financiera y socio-ec.

### CONCILIAR INTERÉS PROPIO CON GENERAL

*la evaluación financiera, económica y social de un proyecto aislado puede no ser representativa si no se encuadra en contexto general o en el territorio.*

*no debe prevalecer visión política sin justificación técnico-económica*

*rentabilidad financiera y socioeconómica con análisis de riesgos y garantías*

*MEIPOR 2016*

*equiparar rentabilidad financiera para agentes públicos y privados implicados, con rentabilidad socio-económica relacionada con interés general, local o nacional*

*asegurar desde PdE viabilidad financiera y económica de grandes inversiones por sí mismas*



# 1. LA PLANIFICACIÓN Y EL PROYECTO DE INFRAESTRUCTURAS

## **MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE INFRAESTRUCTURAS**

### ***Casi todas las AAPP reconocen prioritario el mantenimiento de infraestructuras***

*debe de estar recogido en el correspondiente plan de la AP, otorgándole el **mismo nivel de importancia** que al desarrollo de las infraestructuras*

*después del "boom" infraestructural, y ante la agresividad del medio marino, debe planificarse el mantenimiento, **con tecnología, con ROM y asignación presupuestaria***

***anexar** a los proyectos de nuevas infr., **proyectos de manten. preventivo con presupuesto**. Deben dar conocimiento inmediato y exigir garantías a responsables*

*plan de mantenimiento **preventivo, predictivo y correctivo**, acorde con la importancia y naturaleza de las misma, como **objetivo de 1<sup>er</sup> nivel de las AAPP***

*el mantenimiento de las infraestructuras debe seguir un **plan sectorial integrado y auditado**, al igual que se ha hecho en materia de seguridad*

*establecer, en los proyectos de infraestr., **un plan de mantenimiento posterior**, a la hora de presupuestar inversiones, siempre menos costoso que intervenciones urgentes y no planificadas (inversión y no gasto).*

*estudiar el efecto del **cambio climático** y la resiliencia de las infraestructuras*

## 2. LA ORDENACIÓN Y GESTIÓN DEL DOMINIO PÚBLICO

### FIGURAS RELACIONADAS CON EL DOMINIO PÚBLICO

#### Ordenación del espacio portuario

##### **DELIMITACIÓN DE ESPACIOS Y USOS PORTUARIOS**

Propone: AP    Aprueba: M. Fomento

##### **PLAN ESPECIAL**

Formula: AP    Aprueba: Autor. Urbanís.

#### Gestión del dominio público

##### **CONCESIONES Y AUTORIZACIONES**

Aprueba: AP

Prórrogas extraordinarias:  
informe vinculante PdE

**Varias AAPP solicitan reglas de juego detalladas y claras**

*nuevos pliegos o instrucciones técnicas para determinadas casuísticas, y no a base de informes de la abogacía del Estado*

*se carece de un reglamento que encauce la gestión del dominio público. Se abusa mucho de informes jurídicos*

*debe reglarse el objeto y los plazos de todos los informes de los organismos intervinientes en el procedimiento*

**... y otras AAPP ruegan más grados de libertad**

*al menos para las GAP, debería poder adaptarse a la estrategia de cada puerto, con autonomía de gestión (“business friendly”)*

## 2. LA ORDENACIÓN Y GESTIÓN DEL DOMINIO PÚBLICO

### ORDENACIÓN DE ESPACIOS PORTUARIOS. DEUP/PLAN ESPECIAL

#### NÚMERO DE RESPUESTAS



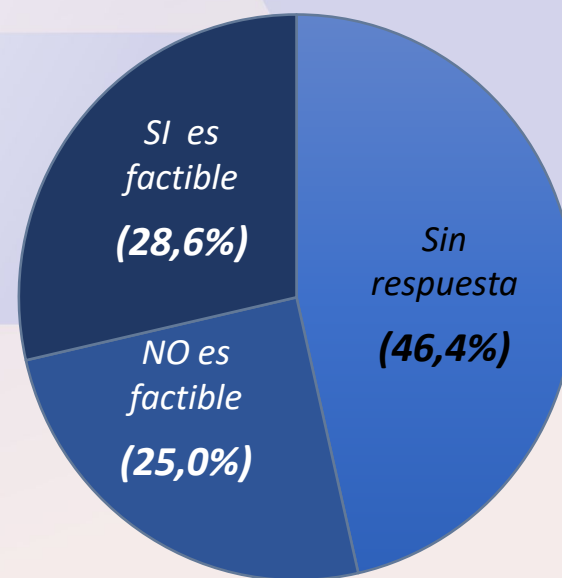
## 2. LA ORDENACIÓN Y GESTIÓN DEL DOMINIO PÚBLICO

### CONCESIONES Y AUTORIZACIONES.

#### EXTENSIÓN ESPACIAL A PUERTOS COMPLETOS ¿CONCESIONES DE PUERTO COMPLETO?

##### NÚMERO DE RESPUESTAS

Opinión-tipo	Nº	%
<i>SI es factible plantear extensiones a puerto completos</i>	8	28,6
<i>NO es factible plantear extensiones a puerto completo</i>	7	25,0
<i>Sin respuesta o posición clara</i>	13	46,4
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

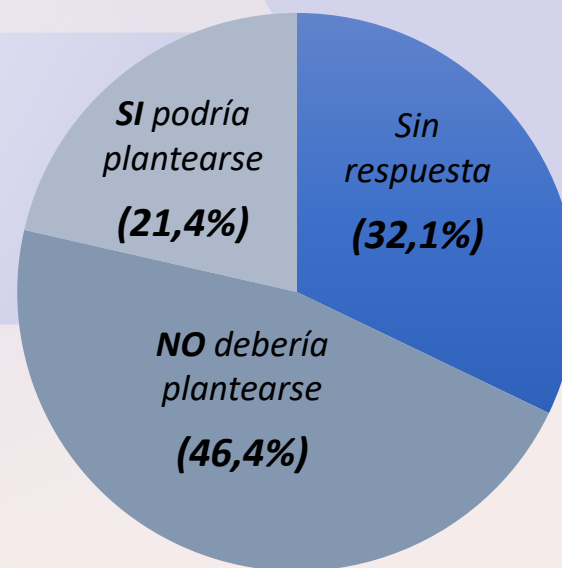


## 2. LA ORDENACIÓN Y GESTIÓN DEL DOMINIO PÚBLICO

### CONCESIONES Y AUTORIZACIONES. EXTENSIÓN TEMPORAL. ¿PLAZOS MÁXIMOS MÁS AMPLIOS?

#### NÚMERO DE RESPUESTAS

<i>Opinión-tipo</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>SI podría plantearse ampliación de plazo máximo</i>	6	21,4
<i>NO debería plantearse ampliación de plazo máximo</i>	13	46,4
<i>Sin respuesta o posición clara</i>	9	32,1
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>



## 2. LA ORDENACIÓN Y GESTIÓN DEL DOMINIO PÚBLICO

### CONCESIONES Y AUTORIZACIONES.

#### OPINIONES VARIAS

*Los puertos **no deben venderse a agentes privados**, como en otros países. Son bienes escasos y estratégicos y deben ser de titularidad estatal.*

*la casuística es tan diversa, variada y evolutiva en el tiempo que **imposibilita establecer unos criterios generales** previos para el otorgamiento de concesiones*

*Si no existe concurso, debería fijarse criterios claros acordes con el **Plan Estratégico de la AP***

*Posibilidad de **participación de PdE** en la evaluación económica de concesiones estratégicas*

*Fomentar la **colaboración público-privada** con un modelo concesional flexible/estable, sustituyendo la reversión por otra fórmula que permita extender el plazo, a cambio de mayores inversiones/gastos en instalaciones o financiar obras portuarias aportando a la caja de la AP*

*El **Plan especial** no puede ser potestativo, si no obligatorio ya que es la herramienta de coordinación urbanística entre el Municipio y el Puerto, y debe ser un instrumento de planificación reglado, no ligado a decisiones unilaterales que ponen en juego el futuro de los puertos*

***Criterios de otorgamiento:** interés económico para el puerto, interés socio laboral para el hinterland próximo, oportunidad de diversificación de tráfico, facilitación de servicios a los tráfico existentes y adecuación a las políticas energéticas y de sostenibilidad ambiental. Los habría luego específicos por tipo de concesión*



### 3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS

#### RÉGIMEN DE ACCESO A LA PRESTACIÓN

*Casi todas las **AAPP** reconocen inexistencia de competencia intra-portuaria, al menos en los servicios técnico-náuticos*

**4 AAPP:** limitar número de prestadores

**2 AAPP:** recuperar titularidad de la AP y contrato con prestador

**1 AAPP:** otorgamiento de la licencia a través de **subasta** entre los operadores

**1 AP:** ampliar a más puertos para competir (>1)

**2 AAPP:** ampliar a más puertos para sobrevivir (>0)

**3 AAPP:** redefinición medios mínimos

**5 AAPP:** medidas para el practicaaje

**1 AP:** normativa menos estricta en términos de libertad de establecimiento y más social en preservación de los derechos de los trabajadores

concurso



### 3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS

#### REGULACIÓN GENERAL Y PARTICULAR

##### *Muchas AAPP abogan por cambios de regulación*

**2 AAPP:** *“Este es uno de los mayores problemas del sistema portuario, que PdE tiene la obligación de solucionar”*

*“La regulación de los servicios portuarios es la asignatura pendiente del sistema portuario español”*

**3 AAPP:** *recordatorio Reglamento UE 2017/352*

**3 AAPP:** *Pliegos-tipo de PdE*

**3 AAPP:** *restringir informe vinculante de PdE a legalidad (o idoneidad técnica)*

**1 AP:** *diseño de Pliegos por las AAPP con control de prácticas anti-competitivas*

### 3. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS

#### CONDICIONES PARTICULARES. CRITERIOS DE FIJACIÓN Y SEGUIMIENTO

##### *Más información y reglas para un control más eficaz*

**1 AP:** *actualizar los **referenciales de calidad** (marco general y particularización a puertos)*

**4 AAPP:** *adecuar **tarifas máximas** según costes/mercado*

- *incluir en los Pliegos un seguimiento de los resultados de los prestadores, de forma que si superan una rentabilidad (2,5 % o el fijado para el puerto), deban mejorar las tarifas para el ejercicio siguiente. **Modular tarifas** en puertos pequeños*
- ***tramo de pago por disponibilidad** en el remolque, por ley (otro por uso, de cada pliego)*
- *según estudios cadenas logísticas y una **estructura-marco de costes***

**4 AAPP:** *necesidad de contar con contabilidad analítica del servicio*

**3 AAPP:** *idoneidad de datos de sistema (Observatorio – PdE)*

**1 AP:** *factores a tener en cuenta para valorar condiciones: análisis coste/beneficio acordes con la función, fijación y seguimiento de KPIs y encuestas de satisfacción*

**6 AAPP:** *reformular servicios MARPOL*

## 4. LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

*Esta temática se considera en general necesaria o fundamental por ganarse eficiencia/competitividad y transparencia, y se valora positivamente poner en común estándares, sistemas y/o la propia información a escala de sistema.*

**Plan Director de Digitalización.** *Unificar sistemas de datos de distintas admon implicadas (PdE, Capitanía Marítima, etc.). Utilizar las herramientas de gestión de información utilizadas y contrastadas en algunos puertos a nivel general. Aglutinar las necesidades a nivel portuario para financiar, formar al personal, etc. de forma que no suponga un coste indiscriminado y multiplicado dentro de una misma admon. Dotar a las AAPP de recursos necesarios para la implantación de innovaciones en estas materias*

*“Port community systems” (PCS) como instrumento de gestión e intercambio de datos sectorial para los principales puertos españoles, necesarios para la eficiencia y transparencia del puerto.*

*Integración digital en red. Extensiones a:*

- **cadena logística completa** con trazabilidad
- **Sistema portuario**

## 4. LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

### *Necesidades tecnológicas para la **integración digital en red**:*

**Aplicación práctica de estándares globales de un lenguaje común.** Empleo de Global Standards 1 ( <https://www.gs1.org/> ) para evitar consumir muchos recursos en el reprocesado de información sin aportar valor añadido a nuestros clientes.

**Criterios comunes para los servicios de open data** portuario para generar más valor a posibles emprendedores que quieran ofrecer servicios sobre esta información y para que los mismos puertos puedan beneficiarse de este conocimiento compartido.

Resulta muy relevante y urgente promover iniciativas en el ámbito de la **Ciberseguridad**

## 4. LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

### Contenidos

#### Ejemplo:

1. *La información de movimientos, tipología de servicios, estadísticas de tipo básico, valoración de incidencias, etc., serían **datos de circulación y compartición regular** normal y necesario.*
2. *Información sobre **valoración medioambiental**, del desempeño en RRHH, en áreas de implementación tecnológica, en capacidades disponibles, en previsión de crecimientos de mercado, etc., serían áreas a considerar como una forma integrada de trabajar entre todos los miembros del sistema.*
3. *Igualmente en el **ámbito financiero y jurídico**, donde la experiencia de otros, en la compartición de sus mejores prácticas, podría dar como resultado un gran beneficio por puro ejemplo positivo de otras actuaciones.*

*Se propone desde alguna AP repensar los instrumentos actuales de medición de indicadores del sistema portuario: cuadro de Mando Integral, memoria de sostenibilidad, etc,... Además de indicadores referentes a la gestión de la AP deberían incorporar **indicadores sectoriales de medición de eficiencia de la operativa portuaria** y de los controles e inspecciones de las administraciones.*

## 4. LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

### Extensión al sistema portuario

Alguna AP propone la creación de una **plataforma y servidores centralizada** y mantenida en PdE que abarcase todos los procesos posibles de las operativas portuarias. Admon. electrónica

Varias AAPP solicitan que PdE lidere este tipo de proyectos -y al igual que con los sistemas de previsión de agentes climatológicos y su afección a la operativa portuaria-, las AAPP que lo deseen participen y se sufraguen los costes entre PdE y las AAPP participantes

Varias AAPP aprecian la necesidad igual para todos los puertos, por lo que tendría un gran valor añadido el promover **contrataciones conjuntas. Central de compras del sistema. Potenciar alojamientos en la nube.**

Alguna AP considera que si bien una **armonización mínima** es deseable, también debe existir la **libertad suficiente** para que los puertos puedan explorar aquellos campos que, dentro de la "leal" competencia, den a las cadenas logísticas que usen el puerto una ventaja competitiva frente a las que transitan por puertos de la competencia

Alguna AP no considera de utilidad colaborar o establecer criterios comunes en este campo a nivel del sistema portuario. En cq caso, se debe mantener la normativa de protección de datos, la confidencialidad y el secreto comercial.





## 5. LA COORDINACIÓN CON OTRAS ADMINISTRACIONES

### REFUERZO DESDE EL SISTEMA

***Casi todas las AAPP valoran imprescindible una labor coordinada desde Puertos del Estado ante las diferentes Administraciones, tanto de cara al nivel central, como para dar apoyo a las relaciones inter-institucionales en sus respectivos ámbitos.***

*Algunas opiniones:*

*el papel de PdE es fundamental en la relación de las AAPP con el resto de la Admon, especialmente la Central, pero también la Comunitaria e, incluso, la Autonómica. PdE debería actuar a modo de “ventanilla única” de las AAPP en todas estas relaciones.*

*es fundamental y necesario que exista una coordinación nacional a través de PdE con el resto del AGE. Ahora bien, para cada caso, PdE habría de ser asesorada por las AAPP, pues es en su territorio donde confluyen las competencias.*

*añadir al listado la Admon. Local.*

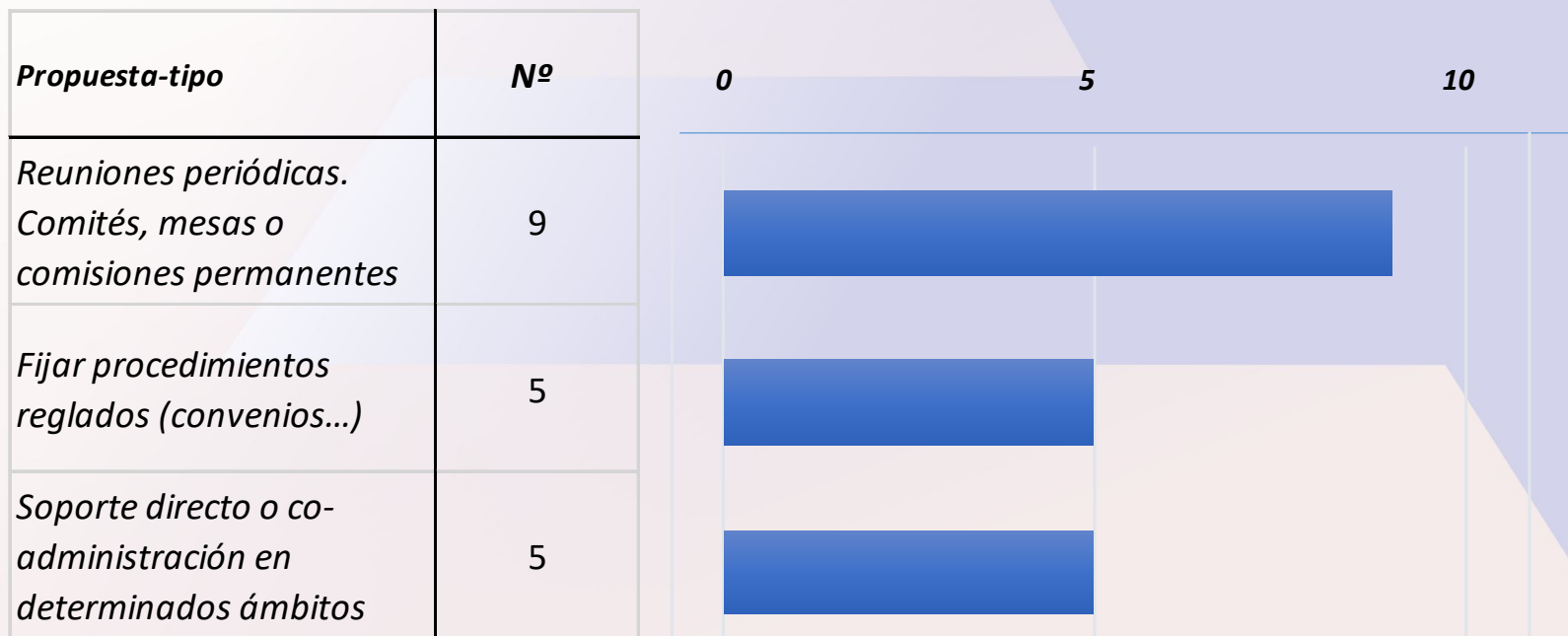
*no es que sea útil, es necesario y obligatorio que el sistema funcione como uno sólo en esta materia y debe ser PdE, oídas las AAPP, el que actúe en nombre del resto*



## 5. LA COORDINACIÓN CON OTRAS ADMINISTRACIONES

### PROPUESTA DE INICIATIVAS

### NÚMERO DE RESPUESTAS



## 5. LA COORDINACIÓN CON OTRAS ADMINISTRACIONES

### PROPUESTA DE INICIATIVAS

*Opinión de interés: equilibrio entre control y respuesta ágil y eficiente.*

*PdE y las AAPP deberían tener la capacidad legal, y la obligación, de regular los procesos “operativos” relativos a los controles de las Admon., siempre en coordinación con éstas y respetando sus normativas y criterios de inspección. Para esta regulación se propone:*

- 1. Fijar **sistemas formales de coordinación a nivel de sistema y a nivel local** para el establecimiento y seguimiento de los procedimientos operativos (horarios, procedimientos de intercambio documental, formas de traslado a zonas de inspección, etc...). Los procedimientos operativos deben ir acompañados de **indicadores de calidad** de servicio y la determinación de los recursos humanos y materiales necesarios.*
- 2. En base a los indicadores, establecimiento de **compromisos de nivel de servicio de las diferentes Admon. que podrían quedar plasmados en cartas de servicio** conjuntas de las Admon. que prestan sus servicios en los puertos*
- 3. Las AAPP deberían aportar las instalaciones, medios y recursos (incluso personal auxiliar de los inspectores) para garantizar la eficiencia necesaria. De esta forma, **los recursos se cubren con las tasas que pagan los usuarios del puerto** y no con los PGE de los que se nutren las Admon. que prestan estos servicios.*

## 6. LAS AYUDAS A LA NAVEGACIÓN

### VALORACIÓN DEL SERVICIO

***Las AAPP que entran a valorar el servicio, los valoran positivamente, aunque hay algunas de ellas que manifiestan preocupación por su progresiva falta de recursos.***

*Algunas opiniones:*

*el servicio está adecuadamente organizado. No obstante, existe un riesgo de descapitalización humana, que debe ser abordado*

*de algún modo, se ha dejado morir el conocimiento atesorado durante varias generaciones, quizá por no haber sabido apreciar su importancia y valor*

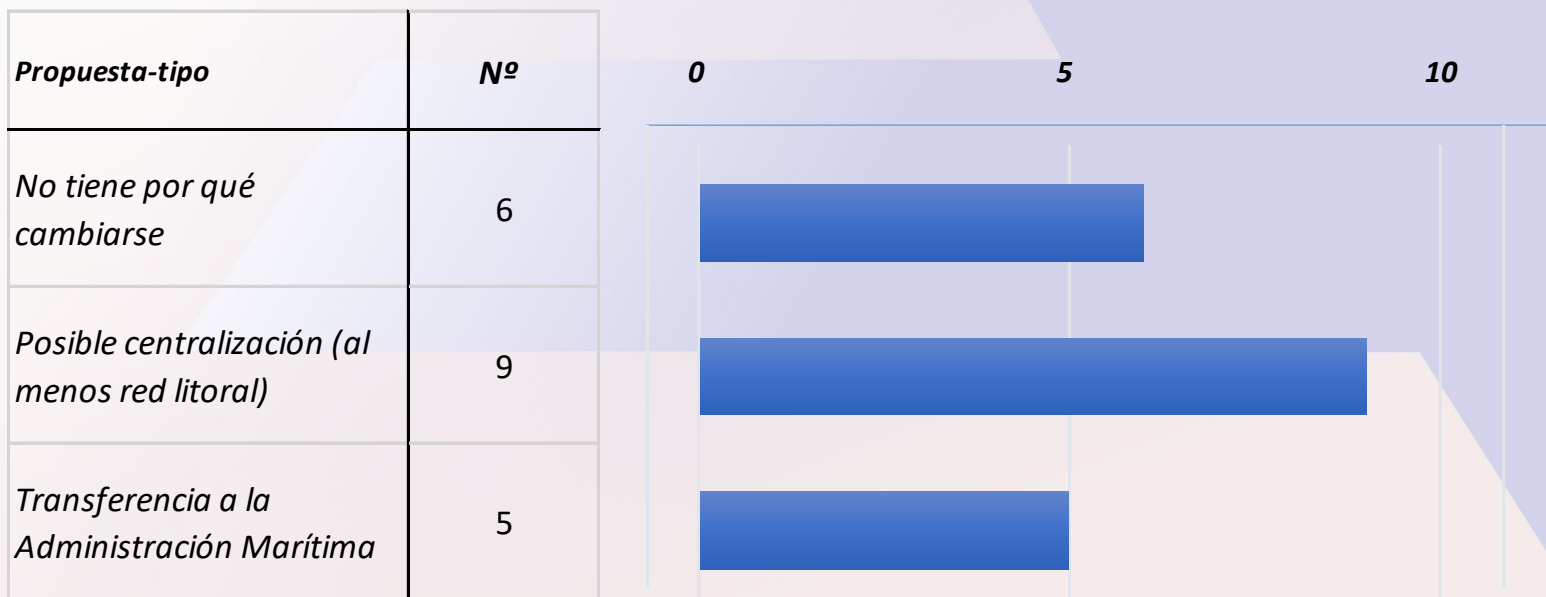
*la prestación del servicio por parte de las AAPP **es eficiente**. No obstante, existe una percepción desde Madrid de que las AAPP no han sabido retener el conocimiento de los técnicos de ayudas a la navegación y que con la jubilación de los últimos técnicos mecánicos de señales marítimas se agotará el sistema, pero no es así. El modelo adolece de un **régimen sancionador***

*falta regulación global de criterios técnicos, aunque se valora bien la nueva guía, pero debería completarse con criterios de control e inspección. Sería deseable que PdE homologase materiales y equipos, vía acuerdos marco con proveedores. Ciertos procedimientos de tramitación, (propuestas de nuevas ayudas) son muy complejos y lentos. Falta un procedimiento sancionador frente a terceros*

## 6. LAS AYUDAS A LA NAVEGACIÓN

### OPINIONES EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN DE LAS AYUDAS A LA NAVEGACIÓN

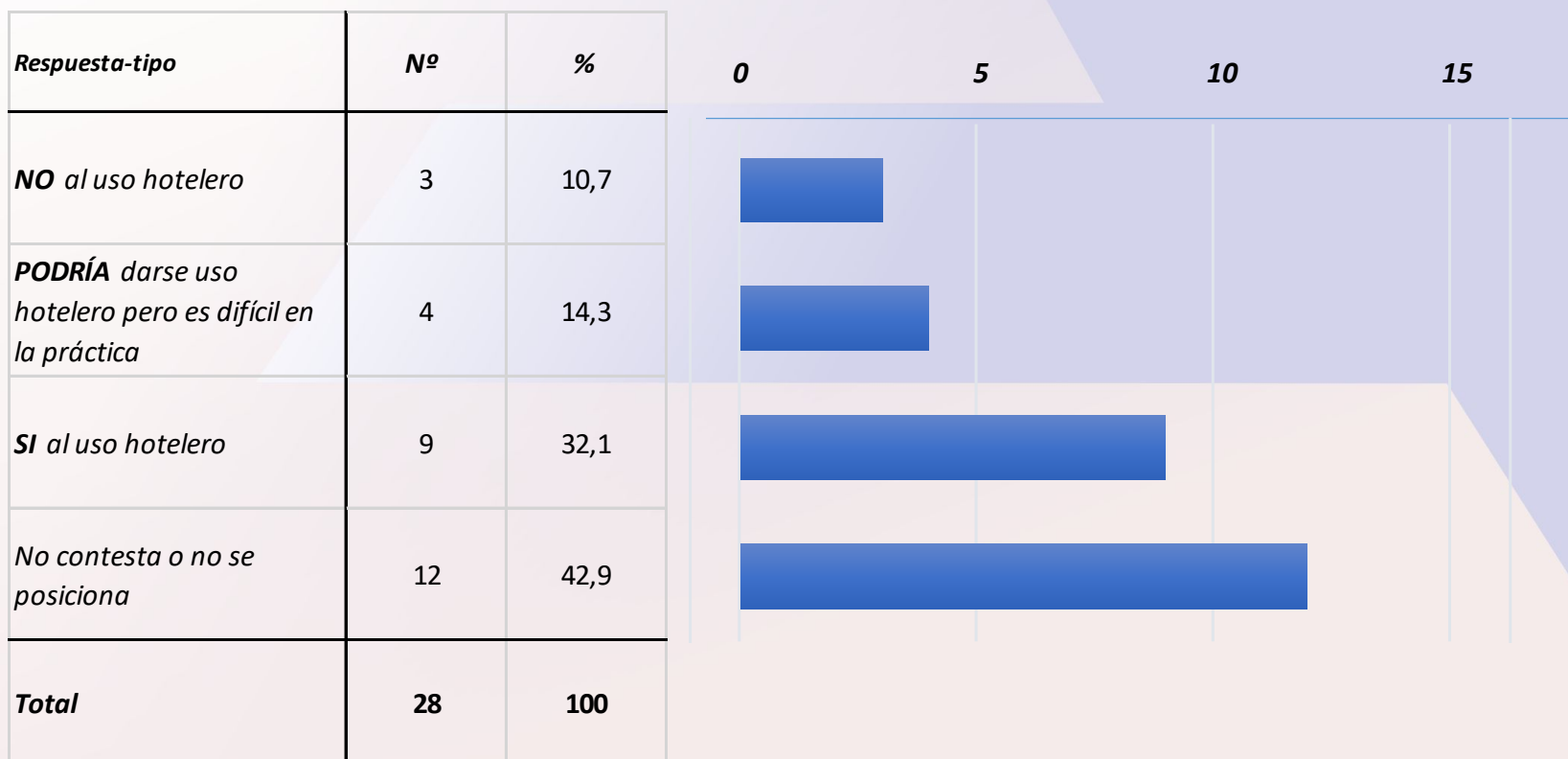
NÚMERO DE RESPUESTAS



## 6. LAS AYUDAS A LA NAVEGACIÓN

### OPINIONES EN TORNO AL USO COMPLEMENTARIO DE LOS FAROS

#### NÚMERO DE RESPUESTAS





# 4º BLOQUE

## *El régimen económico-financiero*

## 1. EL PRINCIPIO DE AUTOSUFICIENCIA ECONÓMICA

***Se apoya en general el principio de autosuficiencia económica.***

*Algunas opiniones:*

*parece razonable mantener la autosuficiencia económica aplicada no puerto a puerto, sino AP a AP, y tampoco sector a sector de actividad, sino toda la actividad en su conjunto.*

*mantener la rentabilidad mínima del 2,5 % a nivel de sistema y no a nivel de cada AP.*

*en el marco de la política europea hay que estar atentos a la regulación sobre ayudas de Estado a puertos, para evitar distorsión de la competencia (pago por uso en puertos españoles y no en otros). Habría que concretar cuáles son las infraestructuras básicas susceptibles de ser financiadas, en qué condiciones podrían financiarse, y cómo afectaría eso al régimen eco-fin del sistema*

*Reglas fijas. Garantizar a estos efectos la igualdad de trato no sólo en España, sino también en Europa debería ser posible un tratamiento discrecional acerca de algún tipo de subvención cruzada, pero ha de aplicarse de forma transparente y debidamente justificada*

*No aplicar reglas fijas a las AAPP. Lo único que debería controlar PdE es si la AP va a tener capacidad financiera para repagar sus inversiones a largo plazo o no. Tratar a las AAPP como adultos autosuficientes*

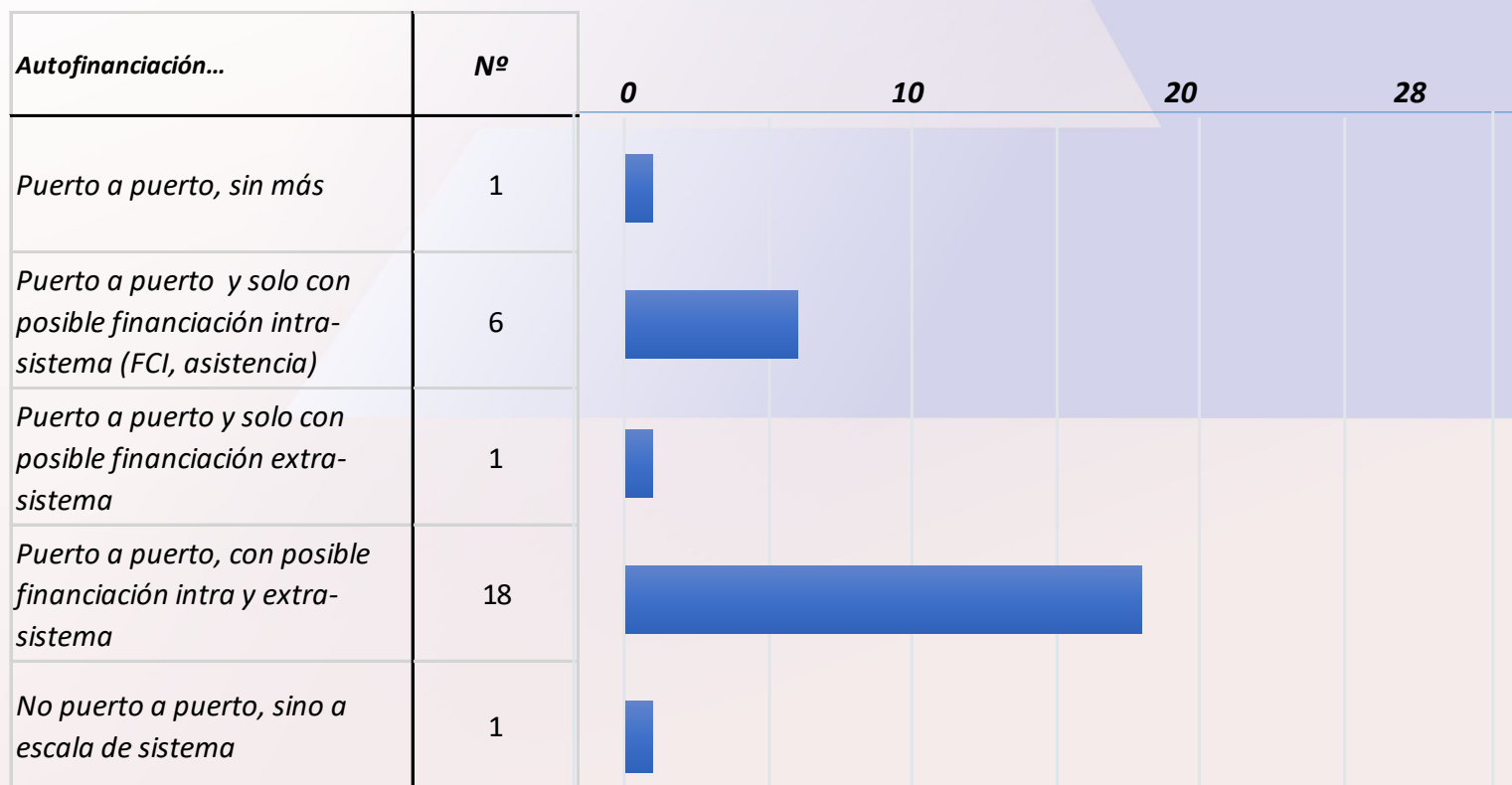
*No pueden ser reglas fijas, pues las propias herramientas de financiación deben poder adaptarse a las singularidades. La rentabilidad es un posible criterio, pero también el ratio de desarrollo de la región*



## 1. EL PRINCIPIO DE AUTOSUFICIENCIA ECONÓMICA

### OPINIONES EN TORNO AL PRINCIPIO DE AUTOSUFICIENCIA ECONÓMICA

#### NÚMERO DE RESPUESTAS



## 2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE TASAS. PERSPECTIVA DE DEMANDA.

### VALORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE TASAS.

*Algunas opiniones a favor de un cambio sustancial:*

*debe revisarse tanto la estructura de tasas como su naturaleza jurídica. El nuevo marco de fijación de precios aprobado por el **Reglamento 2017/352**, en vigor desde marzo 2019, entra totalmente en contradicción con el carácter tributario de las tasas portuarias. Solucionar con urgencia, con los instrumentos jurídicos y políticos necesarios, para no crear inseguridad jurídica y evitar nuevos litigios*

*se debe modificar la estructura actual de tasas, suprimiendo coeficientes reductores y bonificaciones. Establecer el principio: “**mismo servicio misma tasa**”.*

*mantener la actual estructura de tasas, **igualándolas en todos los puertos** (al eliminar los coeficientes correctores) y permitiendo su diferenciación únicamente mediante bonificaciones comerciales*

*si se trasladaran competencias de capitanías a AAPP, debiera tenderse a **incrementar el peso de la tasa al buque**, que la paga el naviero, en detrimento de la tasa a la mercancía, que la paga el cargador*

*excesiva complejidad que obliga a una necesaria **simplificación**, así como a establecer reglas de juego que eviten situaciones litigiosas.*

*la actual estructura de tasas responde de forma adecuada al coste de los servicios ofrecidos por las AAPP, excepto en el caso de la **tarifa de recepción de desechos**, que no cubre los costes ocasionados*

*la **tasa de ocupación**, en lo que a obras e instalaciones se refiere, es muy gravosa.*

## 2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE TASAS. PERSPECTIVA DE DEMANDA.

### VALORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE TASAS

*Algunas opiniones en contra de un cambio sustancial:*

*las tasas existentes son adecuadas. **La tasa de la mercancía tiene la ventaja de vincular** en cierto modo a las AAPP directamente con **la industria y los cargadores**. El sistema de tasas respecto al de precios privados tiene la desventaja de que se pierde el enfoque comercial*

*si se elimina la **tasa de la mercancía** y se refuerza la **tasa del buque** se ayudaría a la simplificación y a la transparencia, pero podría ser **inasumible** para algunos puertos*

*si bien podría subirse la tasa al buque y bajarse la de la mercancía, es cada vez mayor la gestión en tierra de mercancías, con lo que los **cambios deben ser incrementales** y de ligeros reequilibrios*

*se reconoce la dificultad de los puertos pequeños para salir adelante subiendo sus tasas. **Si se elimina la tasa de mercancía solo se beneficiarán los grandes.***

*se reconoce que la tasa de la mercancía **es atípica** pero hay que mantenerla en el régimen actual de autofinanciación.*

*existen ya mecanismos como los **coeficientes correctores o las bonificaciones** que responden a la estrategia de adaptación de la estructura tarifaria a las necesidades cada AP*

## 2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE TASAS. PERSPECTIVA DE DEMANDA.

### EFFECTOS DE LAS TASAS SOBRE LA DEMANDA

#### NÚMERO DE RESPUESTAS



### 3. DISEÑO Y APLICACIÓN DE TASAS. PERSPECTIVA INTERPORTUARIA.

#### EL RÉGIMEN DE TASAS Y LAS PAUTAS EVOLUTIVAS DEL SISTEMA

##### NÚMERO DE RESPUESTAS

<i>¿El régimen de tasas aumenta la brecha entre puertos?</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>SI está de acuerdo</i>	17	60,7
<i>NO se está de acuerdo</i>	2	7,1
<i>Sin posición clara</i>	9	32,1
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

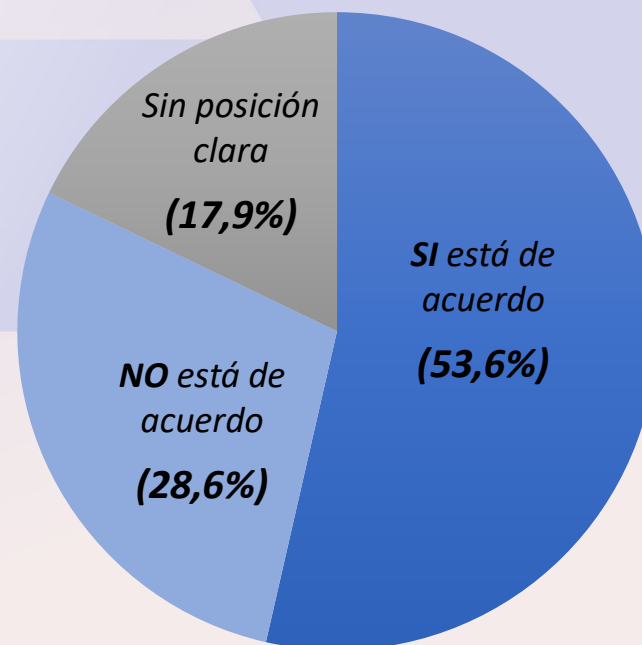


### 3. DISEÑO Y APLICACIÓN DE TASAS. PERSPECTIVA INTERPORTUARIA.

#### EL RÉGIMEN DE TASAS ¿ESTRECHAR MÁRGENES A NIVEL SISTEMA?

##### NÚMERO DE RESPUESTAS

<i>¿Hay que estrechar el margen de las tasas?</i>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>SI</b> está de acuerdo	15	53,6
<b>NO</b> está de acuerdo. Avanzar hacia libertad tarifaria	8	28,6
Sin posición clara o mantener el actual sistema	5	17,9
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>





## 4. MECANISMO DE CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO. PERSPECTIVA COYUNTURAL.

### VALORACIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL

***La mayoría de las AAPP consideran que los mecanismos de control actuales son suficientes y eficaces, con algunas excepciones y matices que se citan:***

*las AAPP cuentan con ERPs (estructuras de reporting) y sistemas de control de gestión propios, por lo que los actuales mecanismos de control económico-financieros externos **carecen de sentido**, en cuanto no aportan ningún valor ni contribuyen a mejorar los sistemas ya implantados.*

*se consideran **que son más que suficientes, debiendo tenderse a una reducción y/o simplificación**. Sin perjuicio de ello, en ocasiones se echa en falta una **mayor coordinación** entre esos organismos para compartir información entre sí o evitar duplicar funciones*

*No hay que olvidar que las AAPP son empresas del Estado, y por tanto se deben someter a una serie de controles que garanticen la correcta aplicación de las normas establecidas por el Estado. Sin embargo, éstos **son excesivos en relación con las desviaciones detectadas***

***controles lentos y dilatados en el tiempo**. Exceso de procesos de control, descoordinados entre sí, y a veces sin considerar los períodos en los que sería más sencillo la atención a estos servicios*

*auditoría de la IGAE más lenta que las privadas y **correctiva en lugar de preventiva**. La Ley de Contratos ya no aporta ventajas para la AP como organismo al margen de la Admon. Pública (es preferible fiscalización previa y litigios por lo contencioso). Tampoco se es un grupo fiscalmente consolidable.*

*las AAPP son organismos públicos pero con un funcionamiento privado basado en la autosuficiencia económica y además con contabilidad privada, no sometidos a contabilidad pública. Deberían funcionar como **empresas privadas y llevar mecanismos de control de la misma índole***

*existen reiterados controles de IGAE, Tribunal de Cuentas, Inspección de Fomento y PdE, **sin valor añadido, con subjetividad e injerencia en decisiones de gestión**. Necesidad de clarificar*

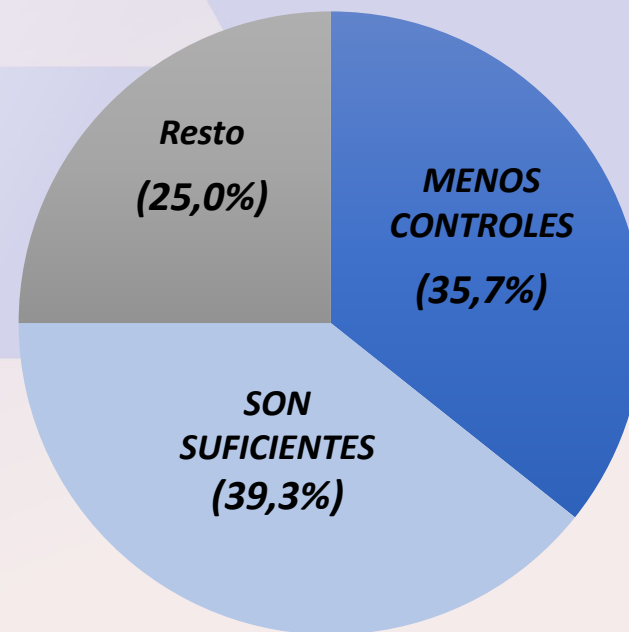


## 4. MECANISMO DE CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO. PERSPECTIVA COYUNTURAL.

**¿MÁS O MENOS CONTROL EXTERNO A LAS AAPP?**

NÚMERO DE RESPUESTAS

<i>Control a las AAPP</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>Menos controles externos</i>	10	35,7
<i>Los controles externos son suficientes</i>	11	39,3
<i>Sin respuesta o distinta a las anteriores</i>	7	25,0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



## 4. MECANISMO DE CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO. PERSPECTIVA COYUNTURAL.

### PROPUESTAS DE MEJORA DE MECANISMOS DE CONTROL

- 7 AAPP:** es necesaria una **unificación de criterio entre las IGAE** que corresponden a cada puerto, Este papel le corresponde a PdE, y debe llevarlo a cabo de forma proactiva, y no reactiva
- 2 AAPP:** siendo el régimen contable de las AAPP de corte más privado que público, sería mucho más coherente que las Cuentas Anuales de las AAPP se sometieran a la **auditoría externa independiente, como a una empresa**. Así, la IGAE se centraría en control interno y de legalidad, dejando que los auditores externos opinen acerca de las cuentas con criterios generales de independencia.
- 1 AP:** **Posibilidad de un auditor interno (una especie de interventor) para AAPP** con un volumen de negocio superior a un límite establecido, aunque parece más conveniente la auditoría en manos de profesionales independientes.
- 1 AP:** necesidad de una **planificación anual de estos controles**. Deberían mejorarse los mecanismos de **coordinación entre PdE e IGAE**.
- 1 AP:** debe impulsarse el papel del **área de control interno de PdE**, en el que al margen de un papel fiscalizador de la gestión del sistema, permita identificar debilidades comunes y plantear iniciativas de mejora que contribuyan a la mayor eficiencia en la gestión económico-financiera del sistema

## 5. MECANISMO DE CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO. PERSPECTIVA ESTRUCTURAL.

### VALORACIÓN DE LA NECESIDAD DE MECANISMOS DE CONTROL

**La mayoría de las AAPP consideran razonable mecanismos de control con perspectiva de largo plazo:**

*Algunas opiniones....*

*las inversiones han de justificarse en base al **mercado** y a las **posibilidades financieras de las entidades** y, sobre todo, bajo una **política general** que no lleve a una sobreoferta de infraestructuras portuarias, al margen del mercado y por tanto, suponga una infrutilización de los recursos*

*parece **muy necesario** ese control económico-financiero, sobre todo en lo que concierne a nuevas inversiones relevantes*

*es del **todo razonable** que exista una supervisión a largo plazo. Pero la que ha aplicado PdE es más de tipo habitual y ordinaria, con burocracia, falta de flexibilidad y demora en la tramitación de los proyectos, que de tipo **extraordinaria**.*

*es razonable una revisión a medio-largo plazo de las inversiones realizadas pero no entendida esta como un modo de fiscalizar lo ejecutado, ya que las condiciones cambian y los estudios económico-financieros se basan en previsiones no en realidades, sino de **modificar la tendencia negativa e influir en su mejora***

*la supervisión a largo plazo, se considera que es función de lo que decida “el accionista”. Si se apuesta por un sistema centralizado, o al menos coordinado, se deberían **intensificar los controles como sistema** de la rentabilidad de las inversiones, especialmente antes de su ejecución (ejemplo: tráfico)*

*los mecanismos actuales de supervisión **parecen adecuados**, si bien, dado el carácter público de los fondos, sí podrían ser objeto de una **supervisión a posteriori** sobre la bondad de las previsiones realizadas*

*no, porque entonces estaríamos buscando que toda inversión fuese segura. ¿Qué ocurre si a posteriori no se cumplen los objetivos? ¿Se penaliza? ¿De quién es la responsabilidad? **Se evalúa a tiempo presente, a partir de criterios objetivos y se espera que se cumpla***

## 5. MECANISMO DE CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO. PERSPECTIVA ESTRUCTURAL.

### PROPUESTAS PARA EL MECANISMO DE CONTROL

**6 AAPP:** *el ámbito de supervisión sería la reunión del **Plan de Empresa***

**1 AP:** *el principal aspecto a mejorar son los **estudios de demanda***

**3 AAPP:** *articularlo a través de PdE (tráficos...)*

**1 AP:** *análisis de la recuperación de la inversión*

**3 AAPP:** *análisis solo ex ante*

**1 AP:** *Debe preservarse la autonomía de gestión de las AAPP, es decir:*

- *La **supervisión habitual y ordinaria** de los proyectos sin compromisos importantes de inversión y riesgos financieros relevantes en el futuro, debe realizarse dentro de cada AP*
- *Una **supervisión extraordinaria** y acordada con PdE, solo a proyectos importantes con elevado endeudamiento o que comprometen la viabilidad de la AP (control de deuda en función de EBITDA)*

**1 AP:** *en el caso de obras relevantes para una AP que excedan de unos umbrales predeterminados, que los estudios funcionales exijan, además de las proyecciones financieras del proyecto, **unas proyecciones financieras de largo plazo de la propia AP y unos escenarios de simulación de riesgo** en caso de incumplimiento en las previsiones*

**1 AP:** *se estima necesario prever y regular la posibilidad de establecer un **régimen de endeudamiento financiero permanente de las AAPP**, a semejanza del sector privado, para la continua financiación de inversiones y no limitadas y reducidas a proyectos concretos*

## 6. MECANISMOS DE COMPENSACIÓN Y ASISTENCIA INTER-PORTUARIA.

### EL FONDO DE COMPENSACIÓN INTERPORTUARIO (I)

*Algunas opiniones en contra:*

***incompatible en un contexto de competencia interportuaria. Solo aquellas AAPP pequeñas o medianas, por el déficit de ingresos (subvención de explotación) debido a tasas interinsulares, o inversiones de interés general (subvención de capital), así como a puertos sujetos a normalización financiera (préstamos). Integrarlo en la contribución a PdE. En caso de que las AAPP tributen por el Impuesto de sociedades, eliminarla.***

***no es solución a medio y largo plazo y puede desincentivar una adecuada gestión económico-financiera, además de restringir la competencia entre AAPP. Las AAPP financiadoras sufren cada vez más cargas (FFATP, 1,5% cultural, 1% para I+D+i,...) con amenaza de ampliarse (hasta 12% por Ley). Eliminar sufragar infraestructuras. Debe mantenerse en el 4-5%. Si se impone el impuesto de sociedades, debe eliminarse.***

***no parece el más adecuado para compensar a las AAPP deficitarias, ya que no se incentivan eficiencia y productividad. Para tales AAPP debiera acordarse con PdE unos planes de estabilidad presupuestaria, y caso de necesitar financiarse, por ser de interés estratégico nacional, recurrir a PGE y no al sistema***

***reducirlo al mínimo y solo por situaciones económicas sobrevenidas. Jamás debería aportar ingresos extra a puertos para ayudar a maquillar sus pérdidas o inyectarles recursos por una vía claramente torticera***



## 6. MECANISMOS DE COMPENSACIÓN Y ASISTENCIA INTER-PORTUARIA.

### EL FONDO DE COMPENSACIÓN INTERPORTUARIO (II)

*Algunas opiniones a favor, con condiciones:*

*mantener el mecanismo en cuantía, si bien **revisando las prioridades a través de una Comisión técnica** previa a la de Presidentes. Destaca el I+D+i por su efecto sinérgico y actividades de interés conjunto de varias AAPP. Explorar elevar la rentabilidad de las AAPP extrapeninsulares*

*mantener el FCI. Debería **clarificarse los criterios** de la parte que no son señales marítimas, admitiendo sólo obras derivadas de catástrofes naturales, adaptación a nueva normativa, etc*

*el FCI debería de **respetar su esencia** y no destinarse a aquellas iniciativas que tratan de corregir situaciones de ineficiencia en las AAPP o cubrir necesidades permanentes de financiación*

*deberían contar con el máximo posible de recursos, pero **nunca para puertos que compiten** entre sí para ganar una actividad, que ya recibe servicio en otro puerto para una misma zona de influencia.*

*la coherencia del sistema exige de estos mecanismos de solidaridad. Debe coexistir con la **capacidad de reconversión del sistema portuario en aquellos puertos no productivos***

## 6. MECANISMOS DE COMPENSACIÓN Y ASISTENCIA INTER-PORTUARIA.

### *EL FONDO DE COMPENSACIÓN INTERPORTUARIO (III)*

*Algunas opiniones muy a favor:*

*el FCI es necesario para pequeñas compensaciones a los puertos con problemas de viabilidad, con base en los criterios de la Ley de forma transparente, sin alterar la competencia ni financiar actividades ajenas a la portuaria. El % de aportación no debería subir demasiado, si bien podrían buscarse **nuevas fórmulas de entrada**, tales como parte de los ingresos de puertos con refinerías o regasificadoras*

*debe servir para que, bajo un precepto de buena gestión, se asegure la viabilidad financiera de cada una de las distintas AAPP (ojo, no de los puertos), **equilibrando el sistema**, cubrir gastos en seguridad y medio ambiente y no para actuaciones que alteren la competencia.*

*debe **ampliarse**. De seguir existiendo el FCI actual, ciertos puertos nunca podrán ser autosuficiente. Es la manera que el sistema no expulse a los puertos pequeños como consecuencia de la concentración de operadores y tráfico*



## 6. MECANISMOS DE COMPENSACIÓN Y ASISTENCIA INTER-PORTUARIA.

### EL FONDO FINANCIERO DE ACCESIBILIDAD TERRESTRE PORTUARIA

***La mayoría de las AAPP consideran razonable este mecanismo con las siguientes excepciones:***

*hay que extender las actuaciones a financiar mediante FFATP. Hoy solo se están beneficiando de este fondo proyectos de las AAPP mayores.*

*mantener el FFATP. Simplificar el sistema de cálculo de aportaciones*

*debería tener una duración máxima y reducirse la horquilla del coeficiente que es de aplicación a un máximo del 25% del beneficio neto ajustado.*

*adecuado pero con matizaciones: no deben servir para suplir las carencias inversoras del sector público competente; además, la AP debería adquirir una cierta cotitularidad de la infraestructura en la que invierta, participando en los posibles retornos que la explotación de la misma genere*

*Debería corresponder al M. Fomento pero se reconoce que ha servido para afrontar urgencias en la materia*

*ya ha cumplido su función de sensibilizar a las AAPP de la necesidad de invertir en accesibilidad. Resulta complejo. No es lógico que los puertos mayores se financien entre sí proyectos de accesos terrestres. Tampoco que se presione para tales proyectos en detrimento de otros prioritarios. Debería tender a desaparecer.*

*no es entendible que se supla la obligación inversora de organismos competentes (ADIF)*

*se discrepa de este Fondo por no partirse de condiciones igualitarias (unos puertos con accesos ya hechos y otros no), por anteponerse a la bajada de tasas y por corresponder a otras instancias del M. Fomento*

*los puertos no deben costear sus accesos de sus presupuestos*



# 5º BLOQUE

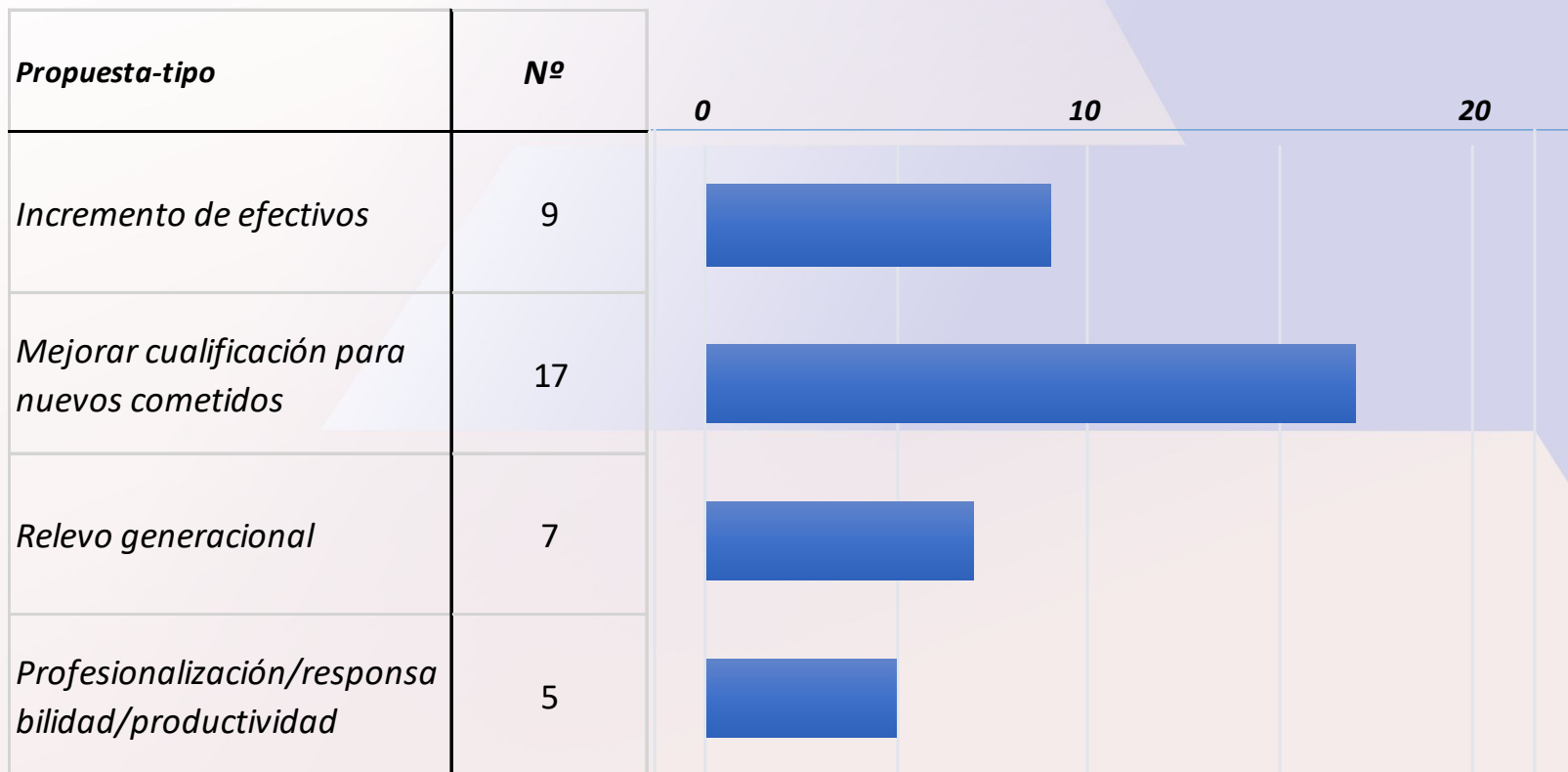
## *El régimen de los recursos humanos*



# 1. NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

## NECESIDADES MÁS RECURRENTES....

NÚMERO DE ALUSIONES



# 1. NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

## NECESIDADES MÁS RECURRENTES...

### ANÁLISIS DE ALUSIONES

<b>Propuesta-tipo</b>	<b>Nº</b>	
<i>Incremento de efectivos</i>	9	<i>déficit de partida, sobre todo personal directivo recuperar nº de efectivos perdidos durante la crisis ampliar las plantillas fuera y dentro de convenio. Situac. alarmante por falta de recursos y precariedad</i>
<i>Mejorar cualificación para nuevos cometidos</i>	17	<i>transformación digital de las AAPP y PdE TIC y gestión ambiental digitalización, compliance, ferrocarril, seguridad... el sistema es del s. XIX mientras el sector es del XXI</i>
<i>Relevo generacional</i>	7	<i>tres funciones: crecientes sin contemplar (TIC), actuales sin recursos (jurídico, contratación...) e invisibles necesitadas de esfuerzo y dedicación (puerto-ciudad, licencias, permisos...)</i>
<i>Profesionalización/responsabilidad/productividad</i>	5	<i>hay que incorporar que vaya adquiriendo experiencia y supla al personal con experiencia dejar paso a los grupos profesionales según grados de responsabilidad y bien remunerados</i>

## 1. NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

### EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS

#### *Muchas AAPP consideran posible externalizar ciertos servicios generales*

*la externalización de servicios y funciones concretas, como los accesos u otras funciones administrativas, es **perfectamente lógica**. Se lleva un retraso excesivo motivado por las limitaciones de actuación sindical*

***estamos de acuerdo** en externalizar todo aquello que no suponga una alta y prolongada cualificación*

***se podría externalizar** limpieza, prevención y control de emergencias, y otras funciones que no supongan el ejercicio de autoridad*

*la parte que no es externalizable es aquella que afecta al diseño de la estrategia portuaria. **Lo demás** (sistemas de información, vigilancia, nóminas,...) **es externalizable**.*

*nunca debería hacerse, como ocurre en algunos casos, por falta de personal propio, sino porque la función o el servicio **se prestasen con mayor eficacia y eficiencia desde la iniciativa privada***

*deberían de existir **directrices claras** desde PdE. Un ejemplo, podría ser los trabajos administrativos-celaduría de la Policía Portuaria*

***se pueden externalizar** aquellos servicios en los que exista mayor especialización en el mercado por parte de terceras empresas, siempre y cuando no se pierda el control de los mismos y no se provoque un vacío de conocimiento total por parte de la Administración.*

*la posibilidad de externalización **es muy limitada**, por un lado debido al ejercicio propio de autoridad y por otro a la rigidez de disposición de gasto en los presupuestos del Plan de Empresa.*

***no se comparte** la posibilidad de externalización de servicios generales*

## 1. NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

### POLÍTICAS SOCIALES DE EMPLEO

se podría potenciar el **Plan de Igualdad**. Compromiso de cumplimiento por encima de los mínimos establecidos legalmente en **discapacidad**, asegurándose en los Planes de Empresa su cumplimiento

habría que resolver la desigualdad de género, con Planes específicos, allá donde se detecte. No tanto en el personal de oficina y sí en **Policía Portuaria** o **personal de mantenimiento**.

aunque con lentitud, **la desigualdad se va corrigiendo**. A ello contribuyen las **pruebas físicas diferenciadas** para el acceso a la Policía Portuaria. La contratación de discapacitados debería basarse en cumplir el % fijado por Ley. Las plazas que de la OPE se reservan para ello son insuficientes

el escaso eco del Plan de Igualdad actual, junto con la congelación del empleo público, **hace necesario asignar recursos para revertir la situación**. Como mínimo debemos contar con el 2% de empleo con personas con discapacidad (RDL 1/2013), a partir de ahí, ejercicio de Responsabilidad Social.

en cuanto a la desigualdad de género, **se irá resolviendo sola, si se es riguroso y ecuánime en las selecciones**.

corregir la desigualdad de género, así como propiciar **conciliación familiar**, como el teletrabajo. Se debería incorporar en los contratos de consultoría, suministros, proyectos, etc., una cláusula que dé puntos a las ofertas que contemplen mayor igualdad de género e incorporen personas con discapacidad

creemos necesario implementar políticas claras de **conciliación** e igualdad de oportunidades. Los sectores clásicos en los que el género femenino está subrepresentado son: la Policía Portuaria y el Mantenimiento, al no tener políticas adecuadas de conciliación



## 2. CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y PROMOCIÓN

### VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN Y DISEÑO DE CONTENIDOS

#### *Todas las AAPP consideran útil promover la formación*

**Muy útil** la formación a nivel de sistema. Para ello, se debe revisar ocupaciones existentes para determinar una relación de puestos de trabajo, con unas funciones y tareas que permiten identificar los “gap” de formación. A partir de ahí definir los **planes de formación del personal**.

Por supuesto que es útil. **Formación en materias específicas del sistema**, con ponentes altamente cualificados en el propio sistema: dominio público, operaciones, infraestructuras

El **modelo actual de competencias** en base a áreas de conocimientos técnicos y áreas de habilidades **es correcto**. La idea de “Universidad Corporativa” a través del aula virtual de Puertos del Estado también es correcta. Por tanto, esta formación se debe seguir facilitando a nivel de sistema como hasta ahora

La formación prevista en el **sistema de gestión por competencias** está a día de hoy **obsoleta**, por lo que debería revisarse y adaptarse a las nuevas realidades

toda formación que sea **troncal** y que afecte a todo el sistema debiera estar coordinada por **PdE**, si bien cada AP debe desarrollar la formación continua específica, según sus necesidades concretas

Las nuevas tecnologías, la seguridad en los puertos, los protocolos de actuación, medio ambiente, el ámbito financiero de gestión, el diseño e implementación de la cadena de aprovisionamiento, son áreas para las cuales necesitamos contar con **verdaderos profesionales**



## 2. CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y PROMOCIÓN

### PROMOCIÓN CON BASE EN LA FORMACIÓN. VALORACIÓN

evidentemente, **la formación sí debe valorarse** para el acceso y promoción en el sistema.

La formación debe reconocerse como criterio para la promoción, pero **no como único ni como principal criterio** para la promoción. La actitud en la mayoría de los casos es más importante que la aptitud

La formación **no debe ser un criterio para la promoción**. Es un instrumento más para un buen desempeño del puesto de trabajo, algo a veces indispensable para poder acceder al mismo, pero no suficiente. Debe ir ligada al cumplimiento, potencial, alineamiento, compromiso y/o implicación. Actitud, más que aptitud.

El planteamiento de **la formación por competencias es bueno**, pero como en otros casos ha quedado en un **planteamiento teórico** que sólo sirve para que las personas adquieran formación, que no es poco, pero no se han alcanzado las metas fijadas para que dicha formación sirva para la promoción del personal. Faltan normas claras y cobertura presupuestaria.

Abrir la **carrera profesional de los trabajadores** del sistema siempre es positivo

Un modelo de carrera profesional a nivel de sistema puede ser una buena idea

**La carrera profesional dentro del sistema no debería contemplarse como tal**, sin perjuicio de que se valore la experiencia en puerto para el acceso a otros puestos de trabajo. La **movilidad interportuaria debería existir, pero limitada** (evitar gran rotación del personal, sobre todo del más cualificado)

## 2. CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y PROMOCIÓN

### **PROMOCIÓN CON BASE EN LA FORMACIÓN. MEDIDAS.**

Debería reglamentarse un **sistema homogéneo de movilidad** de personal entre PdE y AAPP

Se propone recobrar **criterios de movilidad** geográfica que primen la promoción interna en el sistema con convocatorias restringidas.

Debería establecerse un **sistema claro de promociones** en el sistema, con posibilidades de retener el talento y que proporcionara facilidades en cuanto a sustitución de los puestos que dejan las personas que promocionan, siempre respetando y escuchando el criterio de las AAPP, no tan basado en pruebas teóricas.

**Actualizar del modelo de competencias** e implementación del módulo de evaluación del desempeño para el personal de Convenio

- *Implantación del sistema de gestión del conocimiento.*
- *Desarrollo de sistemas de cualificación profesional: certif. a través de la experiencia, titulaciones oficiales, certificados de profesionalidad.*
- *Actualización y desarrollo del Aula Virtual.*
- *Programa de desarrollo de competencias genéricas.*

Se propone mantener criterios de gestión por competencias en los cuales **la formación** (promoción de carreras profesionales) **tenga un peso específico importante**. Desarrollar herramientas dentro del Aula Virtual también dirigidas al personal F.C.

### 3. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN A ESCALA DE SISTEMA

#### DIAGNÓSTICO

En el ámbito interior de las AAPP, debe promoverse la **horizontalidad** en la forma de trabajar con metodología de trabajo por proyectos, evitando la excesiva verticalización en relaciones y procedimientos. Esta metodología permite, además, visibilizar el aporte de cada proyecto y, por tanto, de cada trabajador, a las líneas estratégicas.

El personal debe conocer **hacia qué horizonte va la entidad** y qué se espera de él a título de ejemplo: ¿cuál es el núcleo de negocio?.

A PdE le corresponde controlar la propia "eficiencia" del sistema portuario, para lo cual debe **superar el desapego y pérdida de sentimiento de pertenencia** de los últimos años. Del personal fuera de convenio, hay una falta de perspectivas en el avance profesional. Pese a que el modelo de competencias favorece la orientación al servicio y a resultados del personal, nació con un exceso de timidez y se ha quedado obsoleto.

A nivel de sistema, se considera conveniente que existan mecanismos de **compartición** de experiencias y criterios por ámbitos de contenidos, con horizontalidad, y sin dirigismo de PdE y participación marginal de las AAPP

A escala de sistema, pensamos que los actuales **encuentros y jornadas específicas** entre los diferentes organismos portuarios en los que personas de diferentes AAPP y de Puertos del Estado comparten conocimientos y experiencias son buenas formas de comunicarnos y ayudarnos en nuestras respectivas gestiones.

La era de puertos 4.0 lleva aparejada la utilización de **plataformas digitales de comunicación**. En la actualidad cada AP dispone de su Web, Intranet y Portal de empleado. El paso siguiente sería la interconexión entre las distintas AAPP y PdE. La comunicación y participación del personal devuelve información a la organización gran valor y el pulso laboral.

### 3. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN A ESCALA DE SISTEMA

#### PROPUESTA DE MEJORAS

**Reuniones departamentales** donde se le informe a los trabajadores de las líneas estratégicas y de los objetivos. Comités de Dirección dónde cada Departamento informe sobre su actividad.

**Reuniones explicativas** hasta el nivel de responsables de los asuntos más relevantes, en las que participan Presidente y Director.

**Plan de Comunicación interna**, donde la comunicación se considere bilateral entre la organización y los empleados y viceversa.

Incrementar los instrumentos de comunicación a los empleados. La demanda de inmediatez de la información, recomendando acudir al **mundo digital** (para lo que se requiere dotar de más personal).

Debiera ser desde el **departamento de RRHH** donde se promovieran acciones transversales de trabajo dentro de la propia AP y desde **PdE** promover más acciones para la puesta en común de buenas prácticas.

**Reforma en profundidad del modelo de competencias.**

Sistemas de Evaluación del desempeño en los que el personal evalúa a sus compañeros. Realizar movimientos dentro del colectivo, garantizándose solo una escala básica (ej. Jefe de Unidad).

Implantar un sistema de objetivos. Reconocer Derechos y Deberes. Implementar un Plan Personal de Carrera. Valoración de PERFIL de cada empleado para conocer su idoneidad para trabajar en un departamento u otro.

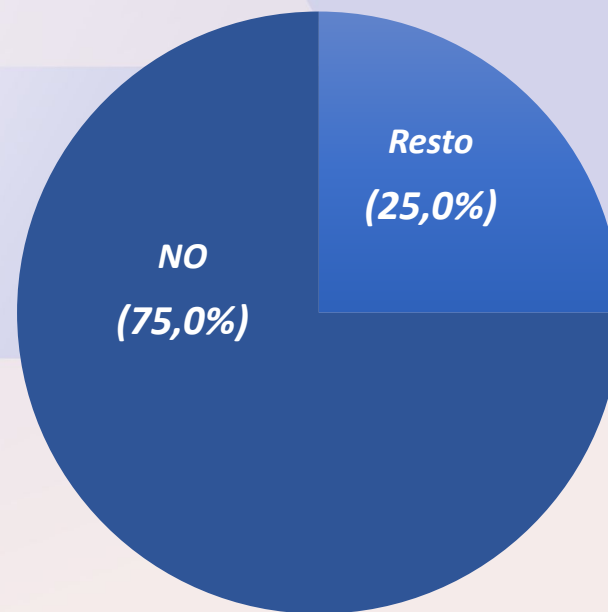
**Fomentar intercambios o periodos de investigación** por parte del personal especializado del sistema, de "fuera y de dentro de convenio" (Responsables y Técnicos) y a nivel nacional e internacional.

## 4. MECANISMOS DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

*¿se compaginan las necesidades de recursos humanos con las decisiones que adopta la CECIR?*

NÚMERO DE ALUSIONES

<i>¿se ajustan las necesidades reales a lo que decide la CECIR?</i>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>NO</b>	21	75,0
<i>Sin respuesta explícita</i>	7	25,0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>





## 4. MECANISMOS DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

*¿se compatibilizan las necesidades de recursos humanos con las decisiones que adopta la CECIR?*

### ANÁLISIS DE ALUSIONES

<i>¿se ajustan las necesidades reales a lo que decide la CECIR?</i>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>NO</b>	21	75,0
<i>Sin respuesta explícita</i>	7	25,0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

*la explotación del puerto exige una flexibilidad que la hace difícilmente compatible con la rigidez de la CECIR. Sustituir ésta por PdE.*

*urge eliminar el grave corsé del sistema portuario español que representa su dependencia de la CECIR y que está dañando considerablemente su competitividad y, como consecuencia, la economía del país*

*se apuesta claramente por la autonomía de las AAPP, enmarcada dentro de los límites y control (CECIR o PdE).*

*la competencia de un Presidente, asistido por su Dirección, debe contemplar el 100% de la responsabilidad acerca del incremento-disminución de la plantilla, respondiendo ante el Consejo de Admon. regularmente*

## 4. MECANISMOS DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

### MEJORAS PROPUESTAS

las AAPP deben tener **un grado de autonomía muy superior al actual** en la gestión de los RRHH, con plantillas de los organigramas de personal adaptadas a las necesidades del servicio y sueldos justos y adecuados al trabajo que se realiza, amoldados a criterios de consecución de objetivos, productividad y resultados de la gestión portuaria.

para mejorar, en especial las Autoridades Portuarias grandes, habría que conferir **plena autonomía de gestión** y ligar el gasto y la estructura de personal a la situación económica de cada AP y a la realidad de cada Puerto. En cualquier caso, es imprescindible y urgente acompañar los tiempos para que se adecúen a las necesidades. Se solicita más confianza en la Administración ante las peticiones.

**Revisar el Marco de Actuación del 2000 con las 4 categorías de puertos**, puesto que en 18 años ha cambiado mucho el sistema. Revisar incluso los indicadores para este ranking, debiendo ser en todo caso transparentes (publicar en la WEB de PdE).

Debería hacerse un análisis de **plantillas óptimas** (relacionado con lo ya comentado del interés de una RPT). Y a partir de ella, cubrir las necesidades y hacer el reparto de plazas, de modo transparente.

Establecer, como hasta la fecha, en los **presupuestos de cada AP** una partida de recursos humanos, acorde con el desarrollo y la actividad del puerto, justificada adecuadamente, que garantice su autosuficiencia financiera y vinculado a las necesidades reales. Luego, la AP aprobaría la estructura de la plantilla, cualitativa y cuantitativa, conforme normativa, convenios colectivos y presupuesto aprobado



## 4. MECANISMOS DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

### FIJACIÓN DE CRITERIOS DE ACTUALIZACIÓN/REPARTO

podría fijarse una **estructura máxima a partir de ratios** y, dentro de la misma, cada entidad define la idónea para su organización, solo sujeto a Plan de Empresa

fijación de criterios de reparto como el propio reparto de cada año por el **Comité de Distribución** del FCI

se pide **transparencia**. Los criterios de asignación de estructura y de la masa salarial debieran ser claros y concisos, basados como en las empresas en ratios de ingresos/trabajador, beneficio/trabajador. Aplicando singularidades, los mismos como límite superior para todas las AAPP.

es necesario revisar los criterios para asignar personal, debiendo ser **transparentes y de aplicación a todo el sistema**. Se podrían adoptar unos ratios económicos referidos a la plantilla media del puerto (cifra de negocio, resultados del ejercicio), otros en el estudio de las plantillas (previsión de jubilaciones, tasa de reposición del personal), otros podrían estar basados en el esfuerzo Inversor y en la asunción de nuevas funciones (acciones medioamb., etc.).

Adoptar medidas más **proactivas y flexibles**, basando las necesidades en función de un **informe motivado objetivo y argumentado** sobre el nº de puestos y efectivos necesarios en cada puerto, y no centrarse en atender las necesidades locales con un reparto territorializado, o “cupo”, del empleo generado.

**las AAPP deberían reunirse con la CECIR junto a PdE**

es clave el papel de PdE como agente comunicador, negociador e impulsor, tanto en el Ministerio de Fomento como en el de Hacienda, para trasladar las necesidades de contratación de las AAPP



# 6º BLOQUE

## *Visión sintética*



## 1. DIAGNÓSTICO





## 1. DIAGNÓSTICO

<b><i>Amenazas</i></b>	<b><i>Nº</i></b>
Puertos de países vecinos en mejores condiciones de competencia (países con normas más flexibles...)	11
Oligopolio de las compañías navieras. Concentración de operadores portuarios y logísticos internac.	7
Proteccionismo comercial. Aranceles.	4
Legislación en materia ambiental muy restrictiva, sin considerar su impacto social y económico	4
Situación periférica en Europa, alejada de los grandes centros de producción y consumo	3
Transición energética. La descarbonización de la economía (pérdidas carbón y derivados del petróleo).	2
El reclamo de las ciudades por tráfico limpio y por zonas portuarias	2
Regulación Europea adversa (cambio fiscalidad al sistema portuario)	2
Legislación en materia de contratación administrativa muy compleja. Burocratización.	2
Políticas públicas de potenciación de otros modos de transporte en detrimento del marítimo (ferrocarril)	2
Cambio climático (elevación nivel del mar junto con temporales)	2
Brexit	2
Participación de las autonomías en el gobierno de las AAPPs. Futura dependencia jerárquica de CCAA	2
Desarrollo grandes puertos de Europa. Dimensión puertos competidores	2
<b><i>Total parcial</i></b>	<b>47</b>
<b><i>Total</i></b>	<b>59</b>



## 1. DIAGNÓSTICO

<b><i>Oportunidades</i></b>	<b><i>Nº</i></b>
Disrupción tecnológica. La transformación digital como modelo de Puerto PaaS. Smart Port. Puertos 4.0.	9
Reposicionamiento de flujos de tráfico favorable al sistema. Puerta Sur de Europa	7
Intensificación de las relaciones con África. Proximidad a este continente. Desarrollo Magreb.	6
Política europea basada en movilidad sostenible con captación hacia el modo marítimo (autopistas del mar)	5
Política europea de desarrollo de la RTE-T, con financiación CEF. Corredores y conectividad intraeuropea	5
Nueva legislación en materia de estiba, que permitirá flexibilizar las condiciones de prestación del servicio	4
Creación de nuevo modelo de gobernanza y de reforma del sistema. Posibilidad de modificaciones legales.	4
Participar en la transición energética	3
Interés de las ciudades por sus puertos. Visualización de beneficios. Potencial integración puerto-ciudad.	2
Proyección y reconocimiento de la marca Puertos de España a nivel internacional	2
<b><i>Total parcial</i></b>	<b><i>47</i></b>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>60</i></b>



## 1. DIAGNÓSTICO

**Debilidades****Nº**

Mala conectividad terrestre (sobre todo ffcc; retraso del UIC). Falta de integración intermodal	13
Exceso de regulación. Complejidad administrativa. Estructura burocrática. Visión funcional	12
Rigidez en la gestión de RRHH. Modelo obsoleto. Subordinación a la CECIR. Carencia de RPT	10
Excesivo nº de admon y trámites de otras Admon (aduana, sanidad exterior, SOIVRE, ...)	9
Elevado coste o falta de competencia de la estiba, todavía sin resolver	8
Falta de comunicación entre AAPP. Falta de capacidad para actuar en conjunto. Descoordinación	5
Precios/tasas rígidos	4
Competencia interportuaria desleal o ineficaz	3
Elevados costes u opacidad en los servicios portuarios.	3
Falta de personal de las AAPP. Limitaciones en RRHH. Envejecimiento.	3
Concentración portuaria. Oligopolio dentro del sistema. Asimetría.	3
Excesivo número de AAPP	3
Falta de autonomía de gestión de las AAPP. Demasiada centralización.	3
Precios/tasas demasiado flexibles. Desequilibrios en bonificaciones y coeficientes	2
Gestión de los servicios técnico-marítimos y control del tráfico marítimo interior del puerto	2
Rigidez y complejidad en la contratación, por la entrada en vigor de la Ley 9/2017. Obras	2
Falta de coordinación interna por parte de PdE. Pérdida de liderazgo de éste. Obras, procedimientos...	2
Falta de recursos para I+D+i. Baja cualificación del personal de cara a la transformación digital	2
No se desarrolla la colaboración público-privada o el marco es muy rígido	2
<b>Total parcial</b>	<b>91</b>
<b>Total</b>	<b>105</b>



## 1. DIAGNÓSTICO

<b>Fortalezas</b>	<b>Nº</b>
Capacidad infraestructural elevada. Adaptación al gigantismo y alta conectividad marítima	15
La posición geoestratégica	14
Capacitación, profesionalidad, especialización, experiencia del personal. Know how. Capacidad de autocrítica	11
Sistema portuario maduro, extenso, experto, sólido. Interés en cohesión. Colaboración interportuaria. Alianzas	8
La situación financiera del sistema. Alta capacidad de generación de recursos, inversión y endeudamiento	7
Modelo de autosuficiencia económico financiera	6
Mejora de infraestructuras y conexiones terrestres (hinterland). Generación plataforma intermodal nacional	3
Disponibilidad de terrenos susceptibles de ponerse en valor	3
Posibilidad de una postura común frente a otras Administraciones. Colaboración con éstas.	2
Mayor participación privada. Comunidad portuaria alineada con la AP	2
Existencia de PdE como supervisor o coordinador del sistema	2
<b>Total parcial</b>	<b>83</b>
<b>Total</b>	<b>93</b>





## 2. PROPUESTA DE MEDIDAS

<i>Medidas propuestas</i>	<i>Nº</i>
Gestión autónoma del personal de las AAPP. Modernización de los RRHH. Eliminar la dependencia de la CECIR. Renovación para captar talento	12
Mejorar comunicación, coordinación, intervención con otras administraciones, para mejorar servicios de inspección, etc.	8
Facilitar a las AAPP colaboración público-privada. Instrumentos societarios. Captación de inversiones industriales y logísticas. Alianzas	8
Dotar a las AAPP de mayor autonomía y competencias	7
Mejora o refuerzo de la coordinación o relación interna del sistema por parte de PdE (incluyendo por fachadas)	7
Mejorar los trámites a cargo de PdE (pliegos servicios portuarios, inversiones,...)	6
Planificar la transformación digital (software, plat. tecnológicas). Avanzar con las TIC y la digitalización. Gestión del conocimiento	6
Concentración/agrupación de Puertos/AAPP (diferentes planteamientos)	5
Completar la liberalización de la estiba. Resolver los problemas de la estiba. Flexibilización del servicio. Políticas de acompañamiento	5
Priorizar las conexiones terrestres a los puertos (ffcc, en especial) y los nodos de interés portuario en el interior del territorio	4
Reglamento de Explotación y Policía (nuevas funciones y las de Policía Portuaria)	3
Mantener las tasas en un mínimo y equiparar entre todas las AAPP para evitar competencia desleal.	3
Facilitar la contratación administrativa. Agilizar trámites.	3
Dotar a las AAPP de la mayor libertad posible en la fijación de tasas. Aprovechar el Reglamento europeo para modificar su naturaleza	3
Actualizar el modelo de gestión por competencias	2
Revisión exhaustiva de las ocupaciones existente en la actualidad que determine una relación de puestos de trabajo (RPT)	2
Plan de Igualdad.	2
Ajustar el Consejo de Administración para que las AAPP desempeñen sus funciones (más interés general o más presencia empresarial)	2
Solucionar el riesgo de ataque cibernético (con Ministerio del Interior y CNPIC)	2
Transferencia de la gestión de los puertos de interés general a aquellas CCAA que le interesen y lo permita el Estatuto de Autonomía	2
Externalización de servicios generales	2
<b>Total parcial</b>	<b>94</b>
<b>Total</b>	<b>125</b>



# *Conclusiones*

## 6. CONCLUSIONES

*Disposición favorable a acometer un primer diagnóstico y propuesta de medidas, de cara a la redacción conjunta de un nuevo Marco Estratégico*

*Desde un punto de vista de una posible reforma en profundidad del sistema portuario, se identifican dos corrientes de pensamiento:*

- *Autoridades Portuarias de gran dimensión y/o potencia económica, que proponen iniciar algún proceso de segregación, clasificación o agregación de puertos de interés general, o de Autoridades Portuarias, generalmente con el objetivo de detentar para ellas mayor autonomía de gestión sobre sus puertos, en diversos ámbitos y con diversos alcances. La finalidad es ganar competitividad sobre la base de contar con más margen para ajustarse mejor a los requerimientos del mercado.*
- *Autoridades Portuarias de mediana o pequeña dimensión, cuya posición es la de hacer prevalecer, o incluso reforzar, el sistema portuario, como garante de un deseado equilibrio en la puesta a disposición de oferta portuaria con criterios u objetivos de interés general, entre los que destaca la cohesión territorial a lo largo del litoral español.*



## 6. CONCLUSIONES

*Pese a las diferencias anteriores, la mayor parte de las Autoridades Portuarias coinciden en señalar como aspecto clave o primordial, la necesidad de contar con instrumentos de control más efectivos y flexibles, que les permitan extender su autonomía de gestión, de cara a mejorar el entorno socio-económico y contribuir a hacer país; ello hasta el punto de, sobre la base anterior, poder replantearse posiciones de partida, a fin de encontrar un consenso acerca de la composición del sistema portuario en un escenario futuro*

## 6. CONCLUSIONES

- *Posición geoestratégica*
- *Colaboración ante contexto de comercio incierto, con grandes operadores globales y reglas pendientes de homogeneizarse en Europa.*
- *Eficiencia, sostenibilidad, seguridad y digitalización para integración en red.*
- *Planificación efectiva de infraestructuras portuarias coherente con las terrestres. Mantenimiento preventivo y espacio de entendimiento con órgano ambiental.*
- *Soluciones para la prestación de servicios bajo una regulación ágil y pragmática*
- *Incorporar los puertos a la revolución disruptiva de la economía 4.0*
- *Papel de la Autoridad Portuaria como líder y dinamizador, y como garante del interés general.*
- *Papel de Puertos del Estado. Control, coordinación y apoyo, con criterios de efectividad, objetividad y transparencia*
- *Principio de autosuficiencia económica, sin renunciar a la transferencia interna de recursos, debidamente justificada o a la financiación externa, conforme al acervo comunitario.*
- *Aplicación de tasas portuarias con rebajas selectivas*
- *Mecanismos de control de recursos humanos aplicados en la actualidad con rigidez*



## 6. CONCLUSIONES

*Se plantea, por último, recoger los resultados descritos en este documento, como un capítulo específico en la versión final del Marco Estratégico, a modo de diagnóstico inicial realizado por el propio sistema portuario. De este diagnóstico se derivan ya una serie de propuestas de actuación, algunas de las cuáles serán incorporadas directamente al documento final del Marco Estratégico, como medidas a aplicar compatibles con el marco legal que rige el sistema en la actualidad, mientras que otras serán apuntadas como referencias a tener en cuenta en el momento que se considere más oportuno*





**¡Muchas gracias!**