

## MODELOS DE GESTIÓN PORTUARIA. PARTICIPACION PRIVADA. CONCESIONES ADMINISTRATIVAS.

**Luis Montero García**  
**Doctor Ingeniero de Caminos Canales y Puertos**

### **EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE LOS PUERTOS.**

#### **1.- Motivos para el cambio en los sistemas de gestión.**

En los diversos países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo, se considera a los puertos como entidades ligadas a la economía nacional, tan **vitales y estratégicas** para el país, que se estima deben estar sometidas al control público directo. Por otra parte, las grandes **inversiones requeridas** para el desarrollo y ampliación de los puertos no permiten, en muchos casos, otra alternativa que no sea la de la participación del sector público.

Sin embargo, la necesidad de **promoción comercial** para activar su presencia en los mercados, y la diversificación y exigencia de los clientes, ha motivado un cambio de ideas, cualquiera que sea el grado de desarrollo del puerto y del país.

Los motivos por los que se plantea la **reestructuración de la gestión** de un puerto pueden variar notablemente, y dependen de los objetivos concretos que se pretendan alcanzar en cada caso, si bien, la meta final será siempre incrementar la calidad y eficiencia de los servicios y reducir los costes, o lo que es lo mismo, **satisfacer las necesidades del cliente usuario del puerto.**

Es preciso tener en cuenta, por otra parte, que el éxito o fracaso de un puerto, sea grande o pequeño, no está ligado necesariamente a un tipo de estructura de gestión, pública o privada. Sin embargo, los puertos que están en primera línea tienen todos en común el estar fuertemente **orientados al mercado**, por lo cual esta parece ser la meta finalista de la mayoría de las reestructuraciones.

*Un objetivo frecuentemente establecido es la **eficiencia**, que por si solo es un concepto estrecho, ya que se pueden proporcionar servicios de forma eficiente pero a veces no necesariamente los que demanda el mercado. Aspectos como flexibilidad, responsabilidad, fiabilidad, por ejemplo, son requerimientos importantes del mercado que posiblemente no se reflejan con claridad en la idea de eficiencia.*

Como objetivos concretos de la **reforma institucional** de un puerto pueden citarse los siguientes:

- Incrementar la eficiencia y diversificación de los servicios
- Reducir su coste y fomentar la competencia
- Promocionar el puerto en un mercado abierto

- Promover recursos financieros para su desarrollo
- Facilitar la introducción de modernos métodos de gestión empresarial
- Reducir al máximo el soporte financiero y administrativo de los poderes públicos para limitar su influencia burocrática y política

Todos estos **objetivos específicos**, que pueden ser desarrollados en forma escalonada, tienen como meta final satisfacer las necesidades del mercado y por tanto de los clientes.

Es evidente que en ocasiones pueden fijarse otras metas intermedias. Así, en países en transición de una economía de **planificación centralizada** a una de libre mercado, los puertos pueden actuar como motor de dicho cambio, dando entrada al sector privado para que aporte experiencia y financiación.

*A título de **ejemplo** representativo, podemos citar concretamente los puertos de Varna y Burgas en Bulgaria y el de Constanza en Rumania, en los cuales trabajamos bajo un proyecto de Cooperación Internacional. En estos puertos la eficiencia en la prestación de los servicios era correcta, pero la planificación en la llegada y evacuación de la mercancía y su coordinación con el sistema de transporte, barco o ferrocarril, era un verdadero caos, debido a que dicha planificación se realizaba por cada empresa estatal, importadora o exportadora, en forma arbitraria e independiente, sin relación alguna con la Autoridad Portuaria, que si bien era portuaria, carecía de autoridad.*

*En Constanza, un puerto enorme y aceptablemente equipado, las líneas de atraque estaban ocupadas en un alto porcentaje por barcos inactivos de la flota estatal, algunos en espera de desguace, otros en espera de que la carga llegara desde las factorías estatales al puerto, mientras otras cargas esperaban en los depósitos del puerto la llegada del buque correspondiente. La mercancía depositada dificultaba la llegada de otras nuevas, que se veían obligadas a permanecer sobre los vagones del ferrocarril o en el buque. La evacuación de la mercancía hacia el interior planteaba análogas dificultades.*

*Los puertos de Varna y Burgas, más pequeños, planteaban problemas similares en cuanto a la desconexión entre el puerto y las empresas estatales, si bien las operaciones eran más fluidas. En cambio la infraestructura era bastante limitada, y necesitada de fuertes inversiones para permitir generar espacios que facilitarían una distribución apropiada de los tráficos.*

*En ambos casos era necesario efectuar reformas previas de la estructura institucional a nivel estatal, para poder abrir estos puertos a un mercado libre y competitivo, que era la meta que se pretendía alcanzar con ayuda de la cooperación prestada.*

Igualmente se puede pretender alcanzar fines de carácter político o social, como la creación de empleo o la contribución al desarrollo industrial o económico de una región determinada.

En los últimos años la **globalización** y la **competencia**, tanto nacional como internacional, han sido los grandes motores del cambio. En efecto, las **fuerzas del mercado** global están incidiendo cada vez más en el desarrollo de las economías

nacionales, lo cual arrastra cambios institucionales que se alejan de los sistemas de economía centralizada.

En cualquier caso es preciso, antes de proceder a la reestructuración, **evaluar el entorno** del puerto e identificar las medidas necesarias y sus posibilidades de implantación.

El tipo de reforma a desarrollar dependerá de las **condiciones locales**, pues no siempre se obtendrán resultados positivos de la reforma aplicada, si no se tienen en cuenta las distintas situaciones de partida.

## **2.- Métodos a seguir**

Las fuerzas que operan en un mercado abierto deben actuar con plena libertad para atender la demanda en el marco de una **competencia libre y leal**, debiendo entenderse por el contrario, que un mercado sin competencia será siempre un mercado distorsionado.

Por tanto, si han de satisfacerse las **necesidades del mercado** y de los clientes inmersos en el mismo, debe comenzarse examinando las opciones que ofrece el primero en un sistema de libre competencia.

El desarrollo y la **modernización** de los sistemas básicos de gestión es un elemento clave para conseguir la mejora de los servicios portuarios.

*La experiencia ha demostrado que la mayoría de los **modernos métodos de gestión** empleados en las diversas industrias, son de plena aplicación también en la industria portuaria, así la implantación de sistemas de calidad total, el control de costos, la racionalización de la estructura, la formación, y en los últimos años, la aplicación de las **nuevas tecnologías** de la información, han probado ser herramientas eficaces en la mejora de las administraciones portuarias que deben constituirse en norma en el presente siglo XXI.*

Podemos considerar las siguientes propuestas en el **enfoque** de una reforma, por etapas, de la gestión portuaria:

### **a) Descentralización.**

Con carácter general, la posible **toma de decisiones** en cada nivel de la estructura exige una fuerte descentralización, lo que plantea una necesidad de análisis previo de este tema. El grado de descentralización puede abarcar un amplio abanico según los objetivos que se persigan y la situación de partida, debiendo relacionarse, en todo caso, con la competencia que se otorgue a cada nivel administrativo en el proceso de toma o adopción de decisiones.

La regla general sería poder adoptar decisiones en el nivel que se plantean los problemas, y para ello la descentralización supone una **delegación de funciones** que debe adoptarse en forma responsable y consensuada, estableciéndose, por otra parte, un control apropiado y eficaz a fin de velar por que se tomen decisiones correctas y poder exigir las responsabilidades que procedan.

La elaboración de una adecuada y clara normativa de régimen interior evitará problemas en el sentido indicado y marcará las responsabilidades en cada caso, permitiendo detectar los **abusos de poder** y autoridad.

La delegación de competencias en el ámbito institucional no siempre es fácil de conseguir, y menos aún la liberación de las **tutelas y excesivos controles** a los que habitualmente son sometidas las Autoridades Portuarias por los Poderes Públicos titulares del puerto.

Para mantener una gestión con la flexibilidad adecuada, en orden a satisfacer las demandas del mercado con la **oportunidad** deseable, es preciso que el gestor portuario tenga amplias competencias, bien sean propias o delegadas. Si quien tiene contacto directo con el cliente no puede tomar decisiones, lo antes indicado no será posible.

### b) Desregulación

Un método que permite establecer la competencia cuando un mercado está distorsionado o encorsetado por normas y **reglamentaciones excesivas** es la desregulación, lo cual no significa una supresión general de la normativa, sino de aquellas que dificulten en forma notable una competencia leal pero efectiva, y el desarrollo de una gestión creativa.

Es conocido que barreras de **políticas proteccionistas** estatales, locales, de tipo sindical o monopolístico, crean un entorno en el que difícilmente puede desarrollarse la competencia. Los **controles discriminatorios** de entradas y salidas de la carga, o los monopolios y prácticas restrictivas en su estiba y manipulación, son ejemplos de referencia muy significativos. Igualmente la rigidez de tarifas y precios, así como la limitación no justificada de las inversiones aportadas por la **iniciativa privada**, pueden dificultar la capacidad de competir del puerto.

La desregulación relativa a la **mano de obra portuaria** es una de las más controvertidas y difíciles, pero que ha producido resultados positivos a muy corto plazo en aquellos puertos que han logrado llevarla a cabo.

La competencia portuaria se verá fortalecida actuando en la **racionalización de los servicios**, la desregulación en lo relativo a la mano de obra y en la flexibilización de los precios.

En cualquier caso, la desregulación permite la actuación de las **fuerzas del mercado**, sólo si éste existe plenamente, en caso contrario es preciso tomar medidas adicionales para contribuir a su creación y desarrollo.

Actualmente, en el ámbito de la Comunidad Europea, se están estableciendo **Directivas** que tienden a suprimir todas estas prácticas o barreras, que distorsionan el mercado y por tanto la libre competencia.

### c) Comercialización

En algunos países, la política portuaria se orienta hacia objetivos de tendencia **microeconómica**, pero en otros se persiguen objetivos **macroeconómicos**, dando más valor al desarrollo regional, promoción de empleo u otros aspectos de política general, que a la viabilidad financiera o comercial del puerto.

En los últimos años, sin embargo, ha ganado terreno el desarrollo de una **política comercial** orientada a las necesidades del mercado y a la satisfacción del cliente, que sitúa la gestión del puerto más próxima a la orientación microeconómica. Este proceso suele denominarse **comercialización** y constituye una experiencia valiosa, especialmente en países en desarrollo, previa a la participación de la empresa privada en la gestión de los servicios.

En algunos de estos países también es frecuente la creación de organismos públicos, para el desarrollo de una política comercial portuaria más o menos centralizada, pero que actúan en base a los principios de la empresa privada, **fijando objetivos** orientados hacia el mercado y creando mecanismos adecuados de control.

Es difícil establecer ideas de comercialización cuando el sector público se encarga de la explotación y gestión del puerto, siendo una razón importante, que el apoyo del Estado le hace menos sensible a las **sanciones del mercado**, y por otra parte difícilmente ha de hacer frente a una posible bancarrota. Las fuerzas del mercado y las **normas comerciales** funcionan mejor cuando el éxito de la gestión se determina por los resultados, y estos son más fácilmente apreciados en el sector privado que en el público.

#### **d) Privatización.**

Las medidas indicadas en los puntos anteriores suponen facilitar al puerto su participación en el mercado, pero sin cambiar la naturaleza pública de la gestión. La privatización portuaria en un sentido general, como el ahora analizado, es la **introducción de una cultura comercial en lo que fue previamente una empresa orientada al servicio público**. La nueva cultura se materializa mediante la participación, en diferentes grados, del sector privado en la gestión, inversión, propiedad y control de una actividad o servicio, cuya responsabilidad correspondía al Estado.

Se analiza aquí **la privatización como una actitud ante la necesidad de introducir cambios en la gestión del puerto**, en otros apartados se tratará la forma de llevarla a cabo.

La privatización es un **concepto amplio** que comprende una gran variedad de situaciones, desde el contrato de alquiler o de gestión de un determinado servicio, a la transferencia total de los bienes del puerto al sector privado.

La privatización portuaria habitual conlleva una **gradual transferencia** de la gestión de determinados servicios, propiedades o bienes del puerto al sector privado. En este caso la Autoridad Portuaria controla y gestiona los servicios generales y los no transferidos, en general, no hay cambio del estatus público de la propiedad.

En cuanto al **grado de participación** privada en la actividad portuaria pueden considerarse dos categorías, según que el sector público siga jugando un determinado papel, o bien que no tenga función alguna. En muchos casos el puerto adopta opciones de participación en **joint-venture**, lo que supone que el sector público permanece en la organización después de la privatización.

Se considera que la privatización es completa o total, cuando la propiedad de la tierra, bienes y servicios, es transferida al sector privado, que pasa a desempeñar en su totalidad el control y la gestión del puerto, actuando como una **empresa privada que presta servicios públicos**.

Las **razones esenciales que pueden inducir a un Gobierno a la privatización de los servicios portuarios**, e igualmente, las razones **opuestas** a la misma, dependerán fundamentalmente, en muchos casos, de la situación económica y del grado de desarrollo del país.

Entre las razones a favor cabe destacar:

- Reducir, tanto la **deuda externa** como las subvenciones a empresas estatales, especialmente en países en vías de desarrollo.
- Incrementar la participación del sector privado, incluso **atraer inversión** exterior vigorizando los mercados de capital, y facilitar la implantación en el país de instituciones financieras internacionales.
- Mejorar la eficiencia de los servicios abriendo estos al sector público y **ganar experiencia** en gestión mediante la atracción de expertos externos.

Entre las razones opuestas pueden destacarse:

- **Resistencias burocráticas** de las organizaciones públicas, e incluso por parte de las instituciones financieras locales, por la pérdida de poder o seguridad de los puestos de trabajo,
- Problemas asociados con **nacionalismos** o pérdida de prestigio nacional, o asociados al peligro de corrupción y monopolio.

En la planificación y estructuración de un **programa de privatización** deben tenerse muy en cuenta las cuestiones indicadas para marcar las pautas correctas a seguir en el proceso.

Los beneficios resultantes de la privatización quedan reflejados, como a continuación se indica, en una investigación realizada por Boubakari & Cosset en 1998 en países en vías de desarrollo.

**Beneficios de la privatización entre 1982-1992 (79 Empresas seleccionadas en 21 países en vías de desarrollo).**

| <u>Indicador</u>             | <u>% medio de mejora por el cambio</u> |
|------------------------------|--|
| <b>Beneficios económicos</b> | <b>+ 124</b>                           |
| <b>Eficiencia</b>            | <b>+ 25</b>                            |

|                    |              |
|--------------------|--------------|
| <b>Inversión</b>   | <b>+ 126</b> |
| <b>Rendimiento</b> | <b>+ 25</b>  |
| <b>Empleo</b>      | <b>+ 1,3</b> |
| <b>Dividendos</b>  | <b>+ 44</b>  |

---

En el sector portuario el tipo de beneficios que pueden alcanzarse como resultado de la privatización, se reflejan en los rendimientos obtenidos en los cuatro mayores puertos de Colombia aquí indicados en forma conjunta.

### **Rendimiento portuario en Colombia.**

| <b>Indicador</b>                           | <b>Antes de 1993</b> | <b>En 1996</b>              |
|--|----------------------|-----------------------------|
| <b>Días promedio de buques en espera</b>   | <b>10</b>            | <b>Ninguno o solo horas</b> |
| <b>Días trabajados al año</b>              | <b>280</b>           | <b>365</b>                  |
| <b>Horas de trabajo por día</b>            | <b>16</b>            | <b>24</b>                   |
| <b>Toneladas por barco y día (granel)</b>  | <b>500</b>           | <b>&gt;2.500</b>            |
| <b>Toneladas por barco y día (general)</b> | <b>750</b>           | <b>1.700</b>                |
| <b>Contenedores por barco y hora</b>       | <b>16</b>            | <b>25</b>                   |

---

A modo de resumen podemos concluir con las siguientes ideas:

- La privatización encierra beneficios indudables para el desarrollo comercial del puerto y la mejora de su eficiencia
- Un buen sistema de privatización incrementa los rendimientos y baja los costes.
- La privatización puede cubrir parte de las necesidades de demanda de fondos públicos.
- Los fondos necesarios para la ejecución y mantenimiento de obras de carácter general, abrigo y accesos, tanto marítimos como terrestres, que no deberían repercutirse a los usuarios, deben ser aportados por el sector público.
- La privatización no es la panacea, pero puede permitir la evolución del puerto hacia un mercado mundial cada vez más competitivo.

### **3.- Condiciones de partida.**

La posibilidad de aplicación de las medidas comentadas en a), b) y c) requiere el establecimiento, o la existencia, de unas bases de partida adecuadas en cada caso. Según cuales sean dichas **condiciones de partida**, será posible realizar la reforma en forma escalonada o progresiva, y establecer los distintos niveles y ámbitos de competencia para su realización.

Normalmente, la mejora de la gestión se inicia en el seno del propio puerto, siempre que la misma no tenga incidencias políticas o sociales importantes, como es la implantación de **sistemas de calidad**, control de costos, comunicación interna, formación, etc., que constituyen elementos esenciales en cualquier tipo de reforma.

En relación con la desregulación, los **aspectos tarifarios y laborales** suelen ser los más conflictivos, exigiéndose en el primer caso, la existencia de posibilidades de un mercado competitivo, puesto que si no existe una posible competencia el efecto podría ser nocivo.

En el segundo caso, una **tasa de desempleo** baja y un sistema consolidado de seguridad social favorece la reforma, al igual que los programas de reorientación y capacitación. Deben evitarse despidos masivos. A veces es adecuado implicar a las fuerzas laborales o sindicales en el diseño de la reforma.

*Así se inició la reforma en el puerto de Burgas, antes citado, para evitar que la sombra de los despidos masivos planeara incluso antes de iniciar la reforma estructural, nombrando al representante de los trabajadores miembro de la Comisión que planificaba la reforma.*

Un clima competitivo es condición indispensable para la comercialización e igualmente una plena **libertad de gestión**. La competencia a todos los niveles, incluso intra-portuarios, es la base en que opera el mercado para controlar a las empresas.

La descentralización y la desregulación son, generalmente, condiciones previas a la comercialización, si bien una adecuada legislación nacional al respecto es importante.

Los puntos de partida y las condiciones para la privatización dependen del grado de participación privada que se desee adoptar

#### **4.- Modelos de gestión en los puertos de la Unión Europea.**

Los puertos pertenecientes a los países integrados en la **Unión Europea**, con una amplia **experiencia y tradición**, han adoptado a lo largo de su existencia modelos de gestión o explotación de acuerdo con las competencias que legalmente les han sido otorgadas, y las posibilidades que el desarrollo económico de sus países les ha permitido.

La Unión Europea **no ha impuesto cambios de modelos** de gestión a los puertos, si bien ha establecido unas **Directrices** o **Principios** de política portuaria, que permitan un desarrollo de la actividad en este campo, **coherente** con la función económica que deben desempeñar los puertos dentro de la Unión.

En este sentido la política portuaria comunitaria se basa en el establecimiento de unos **Principios** fundamentales de comportamiento, unas **Líneas** directrices para su desarrollo y unas **Acciones** a llevar a cabo para su implantación.

Los **Principios** fundamentales establecidos para el desarrollo portuario son:

- Modernización de la capacidad portuaria.
- Integración en la política común de transportes.
- Competencia libre y leal.
- Respeto al medioambiente.

Las **Líneas** directrices a seguir comprenden:

- Definición de una política de infraestructuras.
- Promoción de un mejor equilibrio Norte –Sur.
- Acercamiento sistemático a la igualdad de actuación.
- Gestión de los problemas de empleo.
- Mejora de la seguridad y medioambiente.
- Aplicación de las reglas de competencia libre y leal.
- Orientación de las inversiones.

Las **Acciones** a llevar a cabo serán:

- Desarrollo y racionalización de las infra y superestructuras.
- Criterios de imputación del coste de las infraestructuras.
- Promoción del trasbordo mediterráneo.
- Desarrollo de enlaces intermodales.
- Apoyo a las innovaciones tecnológicas en los puertos.
- Organización de la formación profesional.
- Actualización y estandarización de las normas de seguridad y de protección ambiental.
- Inversiones en infraestructuras basadas en principios de mercado.
- Control de las subvenciones a los puertos.
- Transparencia de cuentas, costes y precios.

Esta política comunitaria se está llevando a cabo con las dificultades inherentes a la aceptación por un colectivo tan diverso de países, y a una actividad en la cual, con frecuencia, las costumbres y exclusividad en el trabajo ha sido la norma.

## **PARTICIPACION DEL SECTOR PRIVADO EN LA GESTIÓN PORTUARIA.**

Las **opciones de participación** del sector privado en la gestión de la actividad portuaria admiten una amplia gama de aspectos y matices, que dependen de la titularidad del puerto, de la legislación del país y, evidentemente, de los objetivos que se pretendan alcanzar. En orden a simplificar, las opciones se reducen esencialmente a las siguientes:

- Contratos de servicios
- Contratos de gestión
- Contratos de arrendamiento
- **Contratos de concesión**
- **Privatización o venta de activos**

Las características principales de cada una de estas posibles participaciones, que pueden tener definiciones legales distintas según el país, pueden resumirse según se expone a continuación.

**a) - Contratos de servicios.-** Los contratos de servicio representan la **forma más sencilla** de participación del sector privado. En este caso la empresa pública permanece

responsable por la totalidad de la provisión del servicio, asumiendo todos los riesgos comerciales y la financiación tanto de los bienes fijos como de la remuneración del trabajo. La empresa privada únicamente está limitada a la realización del servicio.

*Este tipo de contratos se usan preferentemente para realizar servicios tales como, mantenimiento, reparaciones de emergencia, facturación y recaudación, etc, y es frecuente cuando el puerto no tiene personal con la **especialización adecuada** para realizar un determinado tipo de funciones, ni desea incluirlo en su nómina.*

Los contratos de servicio tienen una **duración corta**, generalmente de uno a dos años, y pueden ser renovables. El pago al contratista está ligado al trabajo realizado.

**b) - Contratos de gestión.**- Los contratos de gestión son acuerdos según los cuales la autoridad pública transfiere a la empresa privada la responsabilidad de la gestión de un determinado servicio y el mantenimiento del mismo. En este caso, la empresa privada tiene la libertad de tomar las decisiones necesarias pero no asume ningún **riesgo comercial**, actuando siempre en representación de la autoridad pública.

*La gestión de servicios como la aguada, bunkering, transporte interior, varaderos, incluso terminales, etc., son ejemplos de este tipo de contratos.*

Los pagos al contratista privado se establecen en base a parámetros físicos indicadores de la eficiencia en la realización de las operaciones, tales como la **productividad**, sin embargo, si el contratista no controla las funciones que afectan a la productividad su compensación puede realizarse en base a una remuneración fija.

El contrato de gestión suele tener una duración de tres a cinco años. Cabe indicar, no obstante, que en algunas ocasiones este tipo de contrato tiene un mayor alcance, tanto por el tipo de gestión encomendada como por las **implicaciones económicas** que supongan para el contratista la gestión del servicio.

**c) - Contratos de arriendo.**- Los contratos de arriendo también, conocidos como “leasing,” son acuerdos en los cuales el operador privado alquila las instalaciones por un cierto periodo de tiempo y se encarga de la gestión, operación, y mantenimiento de las mismas. La autoridad pública permanece únicamente como dueña de los bienes y responsable de las inversiones en nuevas obras. Los arrendatarios son **responsables de todas las funciones**, así como también de la facturación y recaudación y de financiar el capital del trabajo.

*El alquiler de grúas, tinglados, pontonas, etc., son ejemplos en este caso.*

Los contratos de arrendamiento pueden ser de duración media o larga, normalmente de 5 a 10 años, pero se pueden extender a veces hasta 20 años, con objeto de que pueda asegurarse un **retorno razonable** sobre las inversiones que sea preciso realizar por el arrendatario.

Los riesgos comerciales involucrados en el caso de arriendo son limitados, lo que asegura más la competencia entre los potenciales contratistas privados. El contrato de arriendo normalmente prevé **revisiones periódicas** de las tarifas utilizando fórmulas de indexación de precios

En el cuadro siguiente se muestra un resumen comparativo de las principales opciones de participación del sector privado en la gestión portuaria, en las cuales la **propiedad de los bienes** físicos no es transferida sino que permanece en el sector público.

Igualmente se muestran, tanto la **división de responsabilidades** entre el sector público y privado con respecto a la financiación de las inversiones y del capital del trabajo, como la relación contractual con los usuario.

### **Comparación de las opciones de participación del sector privado (PSP)**

| <b>Tipo de PSP (Contratos)</b> | <b>Servicio</b>            | <b>Gestión</b> | <b>Arrendamiento</b> | <b>Concesión</b> |
|--------------------------------|----------------------------|----------------|----------------------|------------------|
| Financiación inversiones       | G.                         | G.             | G                    | SP               |
| F. Capital de Explotación      | G.                         | G.             | SP.                  | SP               |
| Responsabilidad /Autonomía     | Baja                       | ---            | ---                  | Alta             |
| Necesidad de Capital Privado   | Baja                       | ---            | ---                  | Alta             |
| Riesgo Financiero              | Bajo                       | ---            | ---                  | Alto             |
| Duración (años)                | 1-2                        | 3-5            | 5-12                 | 15-20            |
| Establecimiento de tasas       | G.                         | G              | Contrato.            | Contrato         |
| Remuneración                   | Precio                     | Coste          | Tasas.               | Tasas            |
| Recuperación de Costes         | Tasas.                     | Tasas.         | Tasas usuario        | Precio           |
| Usuario                        |                            |                |                      |                  |
| Objetivo principal PSP Privado | Mejor eficiencia operativa |                | Movilización Capital |                  |

G = Propiedad gubernamental, financiación pública.

SP = Sector Privado.

#### **d) -Reestructuración de la gestión en la manipulación del contenedor.-**

El incremento de la participación del sector privado en las actividades de la manipulación de la carga ha sido una tendencia creciente a nivel mundial en los puertos las pasadas dos décadas, especialmente en el sector de la manipulación del contenedor. Los beneficios de este cambio progresivo han sido comprobados por los gobiernos, importadores y exportadores, líneas de navegación, etc., pudiendo citarse entre otros, los siguientes aspectos:

- Introducción de normas internacionales de “mejores practicas” en la manipulación, incrementando la eficiencia y reduciendo la congestión, tanto en la conexión marítima como en la terrestre.
- Reducción de costes para el consumidor y el productor, lo que supone un estímulo para el comercio internacional.
- Facilitación de transferencia de tecnología vía la experiencia profesional, e introducción de moderno equipo de manipulación.
- Transferencia de los requerimientos de inversión de capital al sector de operadores privados.

El grado de participación del sector privado en la operación portuaria varía de una región a otra alrededor del mundo. En América del Norte, Europa, Australia, y la mayor parte de Asia, los puertos han emprendido este proceso hace varios años. En América del Sur y África el proceso está ya iniciándose.

Hay que poner de relieve que más del 70% de los contenedores movidos en el mundo en el año 2001 lo fueron bajo la gestión del sector privado, es decir 172 millones de teu, del total de los 245 millones movidos en el año citado. Una proporción análoga es aplicable a la capacidad de las terminales, cifrada actualmente en 351 millones de teu, de los cuales aproximadamente 250 millones corresponden a terminales gestionadas bajo por el sector privado

El mercado del contenedor tiene, para los próximos años, una previsión de crecimiento global del orden del 6,6% anual, lo que supone un movimiento de 360 millones de teu en el 2007, mientras que el crecimiento de la capacidad de las terminales será del 4,2% en los próximos años, alcanzando en el 2007 los 450 millones de teu. Para ello será precisa una inversión de \$ 14/18.000 millones, la mayor parte de los cuales serán aportados por operadores privados.

La reestructuración de la gestión portuaria en países en vías de desarrollo, debería ser tutelada por los propios gobiernos, encomendando la implantación del proceso a un comité de expertos profesionales que determinarían el procedimiento más adecuado a seguir en cada puerto. El proceso debería ser soportado por una institución financiera independiente, tal como el Banco Mundial, que podría asistir además en la guía de los objetivos y en la financiación, total o parcial, del mismo.

El abanico de actividades a transferir al sector privado, así como las funciones y responsabilidades de la Autoridad Portuaria, deben ser definidos con claridad. Estas deberían incluir el desarrollo de un proceso transparente de subastas o licitaciones y en todo caso con una orientación comercial.

## **EL CONTRATO DE CONCESIÓN ADMINISTRATIVA.- PRINCIPIOS BÁSICOS.**

### **1.- Consideraciones generales**

La concesión es uno de los **sistemas más típicos de participación** de la empresa privada en la gestión portuaria. Mediante la concesión, el contratista privado o **concesionario** tiene la responsabilidad total respecto de los servicios concesionados, incluyendo las operaciones para la prestación de los mismos, el mantenimiento de las instalaciones correspondientes, así como las inversiones de capital necesarias para la realización de las instalaciones o para su expansión.

Los bienes inmuebles fijos aportados o construidos por el contratista a lo largo del periodo concesional, revierten, una vez terminado dicho periodo, a la administración portuaria. Por ello, uno de los elementos esenciales de la concesión es el plazo fijado para la misma, que debe de ser suficientemente amplio para permitir la amortización de la inversión realizada en la construcción de dichos bienes.

Cuando el plazo concesional no permita la amortización total de la inversión, deben establecerse condiciones que permitan al concesionario obtener un valor de rescate de dichos bienes al final del periodo concesional.

Mediante el sistema de concesiones, el concesionario se compromete a explotar el servicio concesionado a su riesgo y ventura, y por tanto, a cobrar directamente del usuario las tarifas por el servicio prestado. Estas tarifas deben de tener una cierta regulación en las cláusulas concesionales, e igualmente en las citadas cláusulas deben establecerse los cánones y tasas que el concesionario debe pagar a la administración portuaria.

En toda concesión **debe existir un equilibrio económico** entre las tarifas cobradas por el concesionario al usuario, y los cánones que el concesionario debe pagar a la administración. Cuando este equilibrio económico es alterado a lo largo de la concesión, debe procederse a una revisión de la misma si, en alguna forma, este equilibrio ha sido roto por la propia administración.

Otros aspectos que deben también establecerse en las cláusulas concesionales son aquellos referentes a las penalizaciones que el concesionario está obligado a soportar por incumplimiento de las cláusulas del contrato de concesión, e igualmente los derechos que puede reclamar cuando estas cláusulas son modificadas o alteradas por la administración.

Las concesiones demaniales se suelen otorgar con sujeción a un **Pliego de Condiciones Generales** reglamentariamente aprobado por una Autoridad Competente, y a las **Condiciones Particulares** que determine la Autoridad Portuaria.

En el Pliego de Condiciones deben quedar regulados entre otros los siguientes aspectos:

- Objeto de la concesión
- Plazo autorizado
- Zona de dominio público afectada
- Proyecto básico de obras autorizadas
- Actividad o tráfico mínimo exigido
- Condiciones de protección del medio ambiente
- Cánones por ocupación y actividad y su revisión
- Requisitos de la solicitud y procedimiento
- Actos de transmisión
- Garantías exigibles
- Causas de extinción, caducidad y rescate

El plazo es variable según los países y suele estar limitado entre 25 y 40 años. La determinación del mismo obedece, en general, a criterios tales como:

- Vinculación del objeto de la concesión a la actividad portuaria.
- Disponibilidad de espacio, y volumen de inversión.
- Posible incremento de actividad generada en el puerto.
- Interés estratégico, etc.

El proceso concesional se inicia, en general, mediante una solicitud que debe acompañarse de un Proyecto Básico, que definirá la superficie a ocupar, las actividades a desarrollar, las características de las obras e instalaciones a realizar, y los posibles efectos medioambientales. La solicitud se someterá a un procedimiento de información pública. Una vez autorizada la concesión se redactará si procede un Proyecto Constructivo.

Las concesiones pueden transmitirse por diversas causas, debiendo subrogarse el nuevo titular en los derechos y obligaciones derivados de la concesión, y reunir los requisitos exigidos para el ejercicio de la actividad o prestación del servicio objeto de la concesión.

Deben establecerse garantías que respondan en cuantía suficiente, tanto de las obras a ejecutar, como de los cánones a satisfacer, y la forma de hacerlas efectivas en cada caso. Para avalar la solicitud basta una garantía provisional, y deberán formularse las garantías definitivas una vez autorizada la concesión.

Otro aspecto que debe reflejarse con claridad, son las causas que pueden motivar la extinción y caducidad de la concesión, y especialmente los activos que revertirán a la Administración y las condiciones en que deben encontrarse en el momento de la reversión. Estas cuestiones pueden dar lugar a no pocos problemas y litigios si no están suficientemente claras en los Pliegos o documentos concesionales.

Los motivos que pueden llevar a un rescate de la concesión por parte de la Administración, deben estar perfectamente justificados, debiendo ser fijadas las compensaciones económicas o de cualquier otro tipo a que haya lugar.

## **2.- Principios básicos.**

Debe tenerse en cuenta, en primer lugar, que los contratos de concesión o **concesiones**, como se indicó, son una de las manifestaciones más características de la participación de la empresa privada en la gestión del puerto, es decir, de lo que hemos denominado privatización y que como tal es entendido, en general, en el entorno portuario.

Dada la importancia y difusión de este tipo de contratos, que suelen estar específicamente contemplados en la legislación portuaria de muchos países, se indican a continuación algunos **principios básicos** a tener en cuenta.

Las normas o principios que deben de regir en todas las concesiones son los siguientes:

-Los contratos de concesión deben estipular claramente el **marco regulador de referencia**, de ahí que el establecimiento de unas cláusulas totalmente claras desde el punto de vista legal, sea una condición indispensable para el diseño de un contrato de concesión.

-Debe prestarse atención especial a la **regulación económica** de las operaciones portuarias concedidas, lo cual tiene que establecerse de manera expresa en las correspondientes cláusulas concesionales.

-La regulación económica debe de ser minimalista, es decir, debe permitir al concesionario una amplia posibilidad de establecer las **tarifas a cobrar al usuario**, puesto que será el mercado, si hay suficiente competencia, quien se encargará de mantener el precio justo correspondiente a los servicios prestados.

-Es preferible la regulación tarifaria basada en **tarifas máximas** ajustadas por la inflación, que una regulación basada en tasas de retorno, que podrían limitar la competencia del concesionario, incluso podrían inducir a una prestación deficiente del servicio.

-La regulación de las tarifas máximas no es necesaria, en general, en los grandes puertos donde existen diversas terminales dedicadas a un mismo tipo de operaciones, o bien es posible la **competencia inter-portuaria**, bien sea entre puertos del mismo país, bien sea entre puertos de una fachada o área marítima que comprenda varios países. Por el contrario, habrá necesidad de regulación de tarifas en puertos pequeños o bien, en entornos donde la posibilidad de competencia inter o intra- portuaria no sea factible.

-Los precios máximos deben de utilizarse como salvaguarda de comportamientos anticompetitivos cuando el operador se encuentra en una situación ventajosa, o no existe la competencia adecuada.

-Cabe señalar que la existencia en muchos países de una adecuada **legislación antimonopolio**, disminuye la necesidad de regulación de las tarifas, o precios, correspondientes a las operaciones portuarias concesionadas.

-Hay que prevenir en el clausulado de la concesión que cuando existan externalidades, componentes sociales o algún otro motivo, por los que la Administración se vea obligada a establecer **condiciones restrictivas** en el libre ejercicio de prestación de los servicios concesionados, que pudieran afectar a la tasa económica de retorno, o suponer una pérdida en la capacidad de gestión de los mismos por parte del concesionario, que afecte a su expectativa de beneficios, pueda intervenir compensando al operador privado por tales circunstancias.

-La licitación de las concesiones es aconsejable realizarla en **forma secuencial**, es decir terminal por terminal, para evitar que un operador controle más de una terminal, especialmente en aquellos puertos pequeños fácilmente monopolizables.

-Debe establecerse una calificación estricta de los posibles operadores potenciales, atendiendo a su competencia profesional, capacidad financiera y posición en el mercado.

-Deben evitarse altos niveles de concentración en el **control del mercado** portuario o de la actividad portuaria, puesto que ello podría dar lugar a monopolios.

-La resolución de la licitación de la concesión debe constar de dos fases eliminatorias, una primera en la cual se analizaran todos los aspectos técnicos y de gestión propuestos por el operador para la realización de los servicios ofertados, y una segunda parte que incluya el **análisis económico** de los posibles beneficios, tanto para el puerto como para los posibles usuarios, en función de los cánones y tarifas propuestas, teniendo en cuenta

también las posibles revisiones de precios ofertadas, si éstas no se establecieron en las cláusulas concesionales.

-En determinados países se establece, de partida, un canon fijo mínimo en función del espacio ocupado, que suele venir dado como un porcentaje del **valor atribuido al suelo portuario**. Este valor del suelo es difícil de establecer de forma objetiva, por lo que se suele fijar en función de unos determinados parámetros como, por ejemplo, la referencia al valor del suelo industrial en la zona, su proximidad a la línea de atraque, o por cualquier otra circunstancia de idoneidad de uso.

- Existen diversos modelos o tendencias en el establecimiento de las tasas o cánones mínimos que el concesionario debe abonar a la administración portuaria, siendo a veces un problema a resolver en función de la escasez o no del espacio portuario.

-Suele existir un segundo **canon**, en general variable, **por actividad**, que en alguna forma grava la propia actividad realizada por el concesionario y que puede depender de lo lucrativa que sea ésta. Este canon puede establecerse, por ejemplo, por contenedor o tonelada movida, pudiendo variar según el número de unidades movidas en un plazo fijado que suele ser anual.

-Pueden considerarse **otros tipos de cánones** fijos o variables, en función de los criterios establecidos por cada país, o por cada Autoridad Portuaria. En cualquier caso debe quedar totalmente claro en las cláusulas concesionales, la cuantía y forma de aplicación de cada uno de estos cánones mínimos fijados al concesionario, o de aquellos, superiores a estos, que el concesionario establezca en la licitación.

- Deben establecerse criterios claros de valoración para fijar las indemnizaciones pertinentes, en el caso de una posible rescisión anticipada de la concesión, bien sea motivada por incumplimiento por parte del concesionario de los compromisos adquiridos, o por necesidades debidamente justificadas por parte de la administración.

### **Ejemplo.-**

*En el cuadro siguiente se expone una relación de diversos puertos europeos, incluso uno americano, en la escala de categorías media y alta, en los cuales se identifica la normativa que regula la concesión del uso del suelo y del ejercicio de actividades, y en su caso, la estructura y el valor del canon.*

*Estos puertos son La Spezia, Lisboa, Burdeos, Le Havre, Rotterdam, Bremen, Oslo, Gotenborg y Baltimore, para los cuales se indica si las normativas de referencia están establecidas por Ley, Decreto, Ordenanzas Municipales, o bien, la Autoridad Portuaria tiene libertad para fijarlas.*

*También se indica el objeto que se persigue al establecer el canon, que puede variar según los casos, entre criterios de rentabilidad, de recuperación de costes, o bien, de fomento de la actividad comercial.*

**Normativa que regula la concesión de uso de suelo y el ejercicio de actividades en algunos puertos**

| Puertos /<br>/ Normativa         | Spz         | Lis | Bur | Hav | Rot | Bre | Osl | Got | Bal |
|----------------------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ley                              | x           | x   | x   | x   |     | x   |     |     | x   |
| Decreto                          | x           |     | x   | x   |     |     |     | nd  |     |
| Ordenanzas Municipales           |             |     |     |     | x   |     | x   |     |     |
| ¿Establece estructura del canon? | Si          | Si  | No  | No  | No  | No  | No  | nd  | No  |
| ¿Establece valor del canon?      | Si (mínimo) | No  | No  | No  | No  | No  | No  | nd  | No  |

**Objeto del canon según la normativa vigente.**

|                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rentabilidad            | x | x |   |   |   |   |   | x |   |
| Recuperación de costes  |   | x | x | x | x |   | x |   | x |
| Fomento de la actividad |   |   |   |   |   | x |   |   |   |

Una faceta muy importante que se ha puesto de relieve en las dos últimas décadas, pero con más intensidad recientemente, es el reconocimiento por el sector privado de la importancia de su participación y compromiso a largo término en las obras de infraestructura portuaria.

Los cambios estructurales en el comercio y en la industria, han supuesto un incremento en el volumen de carga y una mayor presión sobre el transporte marítimo e intermodal. Todo ello ha provocado un rápido crecimiento de la containerización, del incremento del tamaño del buque, y de la urgencia de establecer puertos “hub”, y como consecuencia la necesidad de inversión en nuevas infraestructuras.

Las dificultades para obtener el capital requerido, han llevado a muchos puertos, especialmente en países en vías de desarrollo, a intentar atraer la inversión privada mediante concesiones que lleven implícita la construcción, por el propio concesionario,

de la infraestructura para el desarrollo del servicio concesionado. Se trata de implicar a grandes empresas, generalmente multinacionales, que pretenden establecerse por un largo plazo y tener amplia capacidad de gestionar y desarrollar la comercialización de sus servicios.

*Es preciso poner de manifiesto que, en general, estas grandes empresas, en numerosos casos líneas de navegación, atienden en exclusiva a sus propios tráficos o de líneas asociadas, no estando por tanto las instalaciones abiertas al uso público general, lo cual debe ser tenido en cuenta.*

*Los datos facilitados por el World Bank, reflejados en el siguiente cuadro, ponen de manifiesto esta tendencia en los últimos años.*

**Inversión privada en proyectos de infraestructura portuaria por Regiones. Periodo 1986-2000.**

| <b>Regiones</b> | <b>Inversión privada (millones \$ US)</b> | <b>Participación (%)</b> |
|-----------------|---|--------------------------|
| Asia Este       | 5482                                      | 55,2%                    |
| Asia Sur        | 1752                                      | 17,6%                    |
| Oriente Medio   | 248                                       | 2,5%                     |
| África          | 372                                       | 3,7%                     |
| América Latina  | 2016                                      | 20,3%                    |
| ECA             | 68  | 0,7%                     |
| <b>TOTAL</b>    | <b>9938</b>                               | <b>100%</b>              |

Actualmente, en el plano internacional, la forma que pueden adoptar los contratos de este tipo de concesiones es realmente variada en contenido y matices, si bien los contratos más significativos pueden reducirse a los siguientes esquemas: (Se incluyen las denominaciones y siglas comúnmente usadas en el ámbito general portuario)

**Build-Lease-Operate (BLO).** Esta opción comprende la construcción y explotación de las instalaciones por la empresa privada a través de un contrato de alquiler a largo término. La autoridad portuaria cobra el alquiler y controla los bienes implicados.

**Build-Operate-Transfer (BOT).** En este caso la autoridad pública autoriza una concesión a una empresa privada, para financiar la construcción o modernización de una instalación portuaria y realizar la explotación de la misma por un periodo determinado. La empresa toma todos los riesgos comerciales durante la concesión y al término de la misma la Autoridad gubernamental retoma la propiedad de todos los bienes construidos.

*Hace unos años, se otorgó una concesión de tipo BOT para desarrollar un segundo puerto en Tanjung Pelepas en Malasia. El coste total del proyecto fue de unos US \$1000 millones. El puerto comenzó sus operaciones en julio de 1999 y ha llegado a ser un gran competidor de Singapur.*

**Build-Operate-Share-Transfer (BOST).** Es similar al BOT, pero en este caso, de los ingresos obtenidos de la explotación de la terminal durante el periodo de la concesión, es participe una determinada autoridad pública, que por otra parte asegura un determinado volumen de negocio y comparte los riesgos comerciales.

**Build-Own-Operate (BOO).** En este modelo, una compañía privada formaliza un acuerdo contractual con la autoridad gubernamental correspondiente, para la construcción, operación, mantenimiento, y propiedad de un puerto o terminal por un tiempo determinado, con opciones de renovación. La titularidad de la tierra es transferida a la empresa privada durante este periodo, con lo cual la compañía adquiere una gran flexibilidad para el desarrollo de sus actividades.

*El gobierno de Vietnam firmó en 1997 un contrato BOO para un terminal de contenedores en el puerto de Tan Thuan Dong.*

**Build-Own-Operate-Transfer (BOOT).** Esta opción es una combinación de BOO y BOT.

## **PRIVATIZACIÓN O VENTA DE ACTIVOS.-**

### **1.- Privatización.**

La privatización, como ya se comentó, significa transferir gradualmente al sector privado la administración, la prestación de los servicios básicos y la propiedad de los bienes del puerto. Es un concepto amplio que puede comprender una variedad de aspectos, desde un simple contrato de arrendamiento, hasta la venta de todos los activos del puerto.

En la última década se ha producido una reestructuración acelerada de las instituciones portuarias, basada en una ampliación de la función del sector privado en la gestión y explotación de instalaciones portuarias, partiendo del supuesto de un mejor rendimiento de la explotación cuando ésta es realizada por la empresa privada.

La privatización de los puertos es **fundamentalmente una decisión política aunque debe llevarse a efecto con criterios económicos**. En general no depende de los deseos de los administradores del puerto. En relación con el grado de participación privada, pueden considerarse dos categorías, según que el sector público siga desempeñando algún papel permanente, o bien que su intervención directa sea nula.

En determinados países la privatización portuaria se está llevando a cabo utilizando opciones de empresas mixtas público/privadas, lo que significa la permanencia del sector público, como es el caso de Port Klang en Malasia, y Bremenhaven en Alemania.

En otros casos, la privatización de los puertos ha sido completa como en el Reino Unido y Nueva Zelanda.

A medio camino entre el contrato de gestión y la venta total de los activos del puerto, está el arrendamiento o la concesión de terminales o servicios concretos a empresas privadas, como antes comentamos, sin pérdida de la titularidad pública del puerto, que

es la práctica seguida actualmente por la mayoría de los puertos de Estados Unidos y de Europa Occidental.

La **privatización total** exige un compromiso firme por parte del Gobierno del país y disponer de un sector privado fuerte y competente, siendo un proceso tanto político como económico, y constituye la modalidad más radical de reforma portuaria y por tanto la que puede encontrar mayores dificultades, por el rompimiento burocrático que supone y la necesidad de una aceptación social amplia.

La pregunta fundamental, desde un punto de vista portuario, que debe ser formulada para encarar la privatización, es si puede el puerto privatizado realizar las funciones y proporcionar los servicios que el mercado demanda y el cliente desea a más bajo coste que el puerto público. Si la respuesta es afirmativa, la decisión de privatización debería ser en este sentido.

No obstante, antes de tomar la decisión de una privatización total del puerto, deben ser realizados estudios y encuestas diversas que demuestren sin lugar a dudas lo positivo del proyecto.

## **2.- Acciones a desarrollar.**

Las acciones a desarrollar previamente a la formulación de un programa de privatización deben incluir:

- a) Identificación clara de los objetivos a alcanzar, su programación en el tiempo, y la evaluación de los fondos y medios necesarios.
- b) Evaluación de los beneficios económicos y de cualquier otro tipo que se producirán, y quienes serán los receptores de dichos beneficios.
- c) Necesidad de ajuste de la estructura legal y administrativa correspondiente.
- d) Posibilidad de conseguir un entorno de mercado favorable.
- e) Publicación de una declaración política firme al respecto.

En cualquier caso, hay dos premisas básicas a tener en cuenta, supuesto el resultado positivo de los anteriores análisis, éstas son:

- 1) No debe reemplazarse nunca un monopolio público por un monopolio privado.
- 2) Debe reemplazarse siempre el empleo improductivo por trabajo productivo.

La privatización no debe suponer una dejación por parte de los Gobiernos de su función de control y de diseño de una política relacionada con la industria portuaria, puesto que ésta puede ser realizada a través de instrumentos legales que mantengan el control y **marquen directrices** a las empresas privadas y al entorno del libre mercado, todo ello conservando un cuidado especial para no provocar recelos a la iniciativa privada, que suele ser desconfiada y requiere un espacio seguro para trabajar y desarrollarse.

Los posibles **instrumentos de control** del Gobierno respecto al empresariado son entre otros los siguientes:

- régimen de cambio de divisas.
- políticas de importación / exportación.
- política financiera, de precios y tasas.

- política de empleo.

Estos instrumentos de control pueden ser establecidos por medio de leyes u otras regulaciones.

*En principio, todos los servicios portuarios pueden ser privatizados, a excepción de aquellos relacionados con la Aduana, seguridad nacional, salud pública y control medioambiental. Los servicios más comúnmente privatizados son los de estiba, manipulación y consolidación de la mercancía, reparaciones y servicios al buque, reparaciones y mantenimiento en general.*

El proceso a seguir en la privatización se podría estructurar en la forma siguiente:

- Análisis de **previsión de la demanda** de servicios portuarios y de las posibilidades del puerto para asumirlas adecuadamente.
- Determinación de la **viabilidad** de la privatización en función del entorno comercial y social.
- Investigación de las posibles **vías de financiación** de la actividad presente y futura del puerto.
- Toma de decisión para privatizar y **adecuar la legislación** necesaria por la autoridad competente.
- Licitación de los servicios a privatizar, con referencias claras de los **términos de empleo**, y elección de la mejor opción.

**Barcelona Junio-2007.**



**Conferencias-Seminarios-  
Publicaciones. Otras  
Actividades**

---

|                  |  |
|------------------|--|
| 1.988-1.998.-    | <b>Autoridad Portuaria de Barcelona. España</b><br>Director General. Etapa de desarrollo e internacionalización del Puerto. Realización del Plan Director del Puerto (1990-2010). Implantación de nuevos Sistemas de Gestión. Privatización de los Servicios. Creación e Implantación del Plan de Calidad del Puerto.<br><br>Creación de los Departamentos de Comercial y Marketing, Atención al Cliente, Cooperación Internacional. Programas de Formación. Desarrollo del Plan Estratégico del Puerto.   |
| 1.975-78.        | Profesor Encargado de la Cátedra de Dirección y Explotación de Puertos de la Universidad de Santander (Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos Canales y Puertos).   |
| 1.978-79.-       | Profesor en Seminarios sobre Dirección y Explotación de Puertos.   |
| Desde 1996.-     | Profesor del Master "Ingeniería y Gestión Portuaria "de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC)<br>Desde 1997.- Profesor del Master "Shipping Business "de la Escuela de Náutica de Barcelona (UPC).<br><br>Componente del Comité "Port Planning and Construction "de la I.A.P.H.   |
| 1999- a la fecha | Ponente en diferentes Cursos, Asociaciones, Congresos, Seminarios, Conferencias.<br><br>Ponente en las "Jornadas Portuarias" en Santa Fe ( Argentina)<br><br>Ponente en el Seminario sobre, "Evaluación de Impacto Ambiental en Instalaciones Portuarias" (Buenos Aires – Argentina-2001)<br><br>Ponente en el Seminario sobre "Puertos y medioambiente" Santiago de Chile – 2002.<br><br>Profesor del "I- Master Internacional de Gestión Portuaria "(2002—2003), y del II- Master (2003- 2004), organizados por la Fundación de la Universidad Politécnica de Barcelona y patrocinados por la Fundación Carolina<br><br>Director de Cooperación Internacional para la Planificación y Gestión de los puertos de Luanda (Angola) y Burgas (Bulgaria). |

---