



Puertos del Estado:

Formulación operativa de la Estrategia y la Gestión del Cambio en el Sistema Portuario de titularidad estatal



1. Datos e identificación del proyecto

Los puertos desarrollan una actividad determinante para la economía: son, en primer lugar, espacios destinados al intercambio modal marítimo-terrestre de mercancías, personas e información, posibilitando el abrigo y la seguridad de los buques que realizan dicho transporte.

Pero, además, son nodos integrantes de cadenas logísticas donde se realizan operaciones de valor añadido por lo que la maximización de la eficacia, la rapidez, la economía y la seguridad de las actividades que en ellos se desarrollan son factores críticos para la competitividad de las citadas cadenas y, por extensión, de la economía del país.

Así, el conjunto de servicios que presta un puerto es muy variado y se puede clasificar en función del ámbito al que van destinados: servicios al buque (como la consignación, el practaje, el remolque, el avituallamiento, la carga de combustible o bunkering, la descarga de residuos del lavado de tanques, la recogida de basuras, las reparaciones y mantenimiento...etc.); servicios a la mercancía (como la estiba, la vigilancia, los servicios comerciales de los transitarios, consignatarios y otros agentes); servicios al transporte terrestre (tanto carretero como ferroviario); y otros servicios varios, entre los que se encuentran los seguros, los bancarios, los de comunicación, etc., así como los correspondientes a otras Administraciones públicas con competencias en el ámbito portuario (capitanía marítima, aduanas, servicios e inspección en fronteras, etc.).

En España, país con gran parte de su territorio formado por zona costera, existe un Organismo Público (Puertos del Estado) encargado de la ejecución de la política portuaria del Gobierno y de la coordinación y control de eficiencia del sistema portuario. Sus competencias comprenden la ejecución de la política portuaria del Gobierno; la coordinación y el control de eficiencia del sistema portuario de titularidad estatal; la coordinación con otros



entes de la Administración General del Estado; la formación y promoción de la investigación y del desarrollo tecnológico en materias vinculadas al sistema portuario; así como la planificación, coordinación y control del sistema de señalización marítima español.

Por su parte, las Autoridades Portuarias son organismos públicos de la misma naturaleza que Puertos del Estado que también rigen sus actividades por el ordenamiento jurídico privado, salvo en el ejercicio de las funciones de poder público. Se caracterizan por contar con autonomía funcional y de gestión, sin perjuicio de las facultades atribuidas al Ministerio de Fomento a través de Puertos del Estado y de las que correspondan a las Comunidades Autónomas. Por lo tanto, tienen la peculiaridad, respecto a Puertos del Estado, de estar vinculadas a las Comunidades Autónomas.

Entre sus competencias se encuentran, entre otras, la prestación de servicios generales, la gestión del dominio público portuario adscrito, la ordenación y coordinación del tráfico portuario marítimo y terrestre, o la ordenación de la zona de servicio del puerto.

Tanto Puertos del Estado como las Autoridades Portuarias conforman el Sistema Portuario Español, que se dedica a la gestión de 46 puertos de interés general a través de 28 Autoridades Portuarias²² cuya coordinación y control de eficiencia realiza Puertos del Estado.

Con el fin de generar mayor competitividad en el seno del Sistema, el Ente Público Puertos del Estado y las Autoridades Portuarias han puesto en marcha el proyecto *“Formulación operativa de la estrategia y la gestión del cambio en el sistema portuario de titularidad estatal”*.

De acuerdo con este proyecto se desarrollan unas herramientas de gestión de objetivos e indicadores y competencias que han sido implantados en las veintiocho autoridades portuarias, así como en Puertos del Estado. En la actualidad el proyecto se está desarrollando con indicadores de eficiencia y sostenibilidad.

El proyecto surge a partir del año 2000, cuando, tras analizarse los modelos de gestión definidos en el marco estratégico del sistema portuario entonces vigente y con el objetivo de mejorar su funcionamiento, se decidió adoptar el sistema de objetivos e indicadores de la metodología *“Cuadro de Mando Integral (CMI)”*.

El CMI es un instrumento de gestión destinado a estructurar y transmitir de forma eficaz la misión y estrategia de una organización a través de objetivos e indicadores que se clasifican en cuatro ámbitos (económico, clientes, procesos y recursos) a los que se denominan perspectivas. Este concepto fue acuñado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton en un trabajo para la Harvard Business Review.

²² Estas 28 Autoridades Portuarias son: A Coruña, Alicante, Almería, Avilés, Bahía de Algeciras, Bahía de Cádiz, Baleares, Barcelona, Bilbao, Cartagena, Castellón, Ceuta, Ferrol-San Cibrao, Gijón, Huelva, Las Palmas, Málaga, Marín y Ría de Pontevedra, Melilla, Motril, Pasaia, Santa Cruz de Tenerife, Santander, Sevilla, Tarragona, Valencia, Vigo y Vilagarcía de Arousa.



La adopción del CMI se fundamentó en las siguientes razones:

- En primer lugar, la metodología contribuye al desarrollo del modelo de negocio y a la mejora del sistema de gestión de cada autoridad portuaria. Esto es así porque se mejora y homogeneiza la planificación estratégica y el seguimiento del negocio, estableciéndose líneas, objetivos estratégicos y operativos, iniciativas, indicadores y metas.
- En segundo lugar, con el CMI se fomenta el trabajo en equipo y la gestión por objetivos. Permite la constitución de comités y mecanismos de seguimiento y también que más personas participen en la gestión, la orientación a resultados, la comunicación interna y la interdepartamental.
- Además, se facilita el rol de la Autoridad Portuaria como ente integrador de la Comunidad Portuaria, ya que con el CMI se puede comunicar la estrategia conjunta del puerto a cada uno de los agentes implicados, facilitando su cohesión.
- Por otro lado, se dota a Puertos del Estado de un modelo de información para la gestión del Sistema Portuario que favorece la implementación de los Planes de Empresa y consolida la información de gestión clave de cada Autoridad Portuaria. De este modo, se facilita la labor de coordinación de Puertos del Estado y la preparación de cuadros comparativos de indicadores.

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral pasa a ser un elemento clave para el despliegue del Plan Estratégico y su concreción en el Plan de Empresa, ya que traduce las grandes líneas y objetivos del Plan Estratégico en una serie de objetivos estratégicos (con sus respectivos indicadores y metas), y establece los proyectos u objetivos operativos que van a ayudar a conseguir estas metas.

El desarrollo de este proyecto tiene dos fases diferenciadas: el diseño del modelo conceptual genérico para el Sistema Portuario y su ulterior implantación particularizada en cada una de las Autoridades Portuarias.

Cabe destacar que, para ambas fases, el consenso y la participación entre las Autoridades Portuarias ha sido fundamental. Esta forma de actuar en el desarrollo del proyecto ha conseguido que las Autoridades Portuarias lo consideren como algo propio y como un elemento de valor para la gestión.

Las mencionadas fases de desarrollo se completaron —entre los años 2000 y 2005— en tres etapas:

1ª. Se constituyó un Comité de Planificación del CMI en el que se integraron los directores o el personal directivo de primer nivel de todas las Autoridades Portuarias y el equipo que desde Puertos del Estado impulsaba el proyecto.



Este Comité definió a lo largo de trece sesiones de trabajo las líneas estratégicas y las perspectivas (mapa estratégico) de una Autoridad Portuaria hipotética que, sin ser ninguna de las existentes, todas podían identificarse con ella.

2ª. En la segunda etapa se implantó el CMI en cuatro Autoridades Portuarias piloto a partir del mapa estratégico definido para la Autoridad Portuaria hipotética. Esta implantación se realizó, a su vez, en seis fases:

- a) La que comprendió el lanzamiento del proyecto, que supuso la constitución de equipos, la presentación del proyecto, la formación de la metodología CMI y la revisión de la información estratégica existente.
- b) La constitución del mapa estratégico específico, mediante la definición de las líneas estratégicas, la identificación de los objetivos y su identificación detallada y la asignación de responsables.
- c) La identificación de indicadores estratégicos, estableciendo los asociados a cada objetivo, definiendo las fórmulas de cálculo y las periodicidades de medición de indicadores particulares de cada una de las Autoridades Portuarias.
- d) La secuencia de puesta en marcha, que comprendía la constitución de nuevos mecanismos de coordinación y decisión; la presentación de la herramienta de soporte y la definición del proceso de gestión estratégica de cada una de las Autoridades Portuarias.
- e) El lanzamiento, que supuso una primera obtención de datos de los indicadores estratégicos con los que se pudo hacer una primera valoración de los objetivos estratégicos, definir y validar metas y realizar la comunicación del proceso de gestión estratégica con el CMI.
- f) Finalmente, la interiorización, que comprendió la obtención periódica de datos de indicadores estratégicos, la valoración periódica de los objetivos estratégicos y la realización de reuniones de seguimiento y toma de decisiones estratégicas.

3ª. En la tercera fase, una vez incluidas con éxito las implantaciones piloto, se realizó, entre 2002 y 2005, la extensión del proyecto al resto de Autoridades Portuarias, por grupos.

Una vez se finaliza la implantación en la totalidad de las Autoridades Portuarias, se definió, a partir de los mapas estratégicos de todas ellas, un modelo para reunir el conjunto de objetivos estratégicos que deben orientar la actuación del sistema portuario en general y de las Autoridades Portuarias en particular y mejorar así la eficiencia del sistema en su conjunto.

Este mapa estratégico común se articula sobre cuatro perspectivas y cinco líneas estratégicas, con 26 objetivos y 33 indicadores de distinta periodicidad, tal y como se indica a continuación:



TABLA 10



Perspectiva económica

Implica que los objetivos principales de las Autoridades Portuarias se orienten al desarrollo económico nacional con los tres objetivos siguientes: crecimiento, autosuficiencia económica, y optimización de las inversiones.

Objetivo	Indicador	Periodicidad
Incrementar el volumen de negocio	Importe neto de cifra de negocio	Semestral
Alcanzar una rentabilidad adecuada	Rentabilidad de explotación anual	Anual
Optimizar y rentabilizar inversiones	ROA	Anual
Aumentar el peso relativo de los ingresos por concesiones y autorizaciones	Ingreso por concesiones y autorizaciones/importe neto cifra de negocio	Semestral
Tener un endeudamiento adecuado que asegure la sostenibilidad del sistema	Ratio de endeudamiento	Anual

TABLA 11



Perspectiva clientes

Afecta tanto a los clientes de negocio como a los del entorno. En relación con estos últimos se encuentran los objetivos de relacionar los puertos con las ciudades y las comunidades en que se asientan.

Objetivo	Indicador	Periodicidad
Captar nuevos tráficos y clientes y fidelizar a los actuales	Variación porcentual del volumen de mercancía y/o tráfico clave	Trimestral
	Valor absoluto del volumen de mercancía y/o tráfico clave	Trimestral
	Porcentaje de la cifra de negocio facturada a los cinco clientes principales	Trimestral
	Toneladas totales movidas	
Mejorar la imagen percibida de los servicios prestados	Nivel de satisfacción de los clientes con los servicios	Bienal
Tener precios competitivos	Coste de escala del buque	Anual
	Coste de paso de la mercancía	Anual
Adecuar la oferta de infraestructuras, espacios e instalaciones	Nivel de satisfacción de los clientes con la oferta de infraestructuras, espacios e instalaciones	Bienal
Mínimizar accidentes medioambientales	Número de accidentes e incidentes medioambientales	Bienal
Mínimizar incidentes en protección y seguridad	Índice de gravedad de accidentes de la Autoridad Portuaria	
	Número de accidentes e incidentes seguridad y protección	
	Índice de gravedad de accidentes de la estiba	
Conseguir respaldo activo del entorno		

TABLA 12


Perspectiva procesos

Deben distinguirse los procesos de la Autoridad Portuaria y los de los prestadores de servicios. La perspectiva de procesos se centra en los aspectos de la cadena de valor de la Autoridad Portuaria que son claves para conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes y de la perspectiva económica. Algunos ejemplos de estos procesos son los de marketing y comercialización, la prestación de servicios (atraque, operación, desatraque y despacho), los procesos de relación con otros agentes, los procesos de control de calidad y seguridad, entre otros.

Objetivo	Indicador	Periodicidad
Gestionar la protección y la seguridad	Recursos invertidos en materia de protección Número de ejercicios y simulacros en materia de protección	
Potenciar la inversión ajena	Nivel de inversión privada	
Control y tutela de prestadores de servicios	Porcentaje de empresas del puerto que disponen de evaluación de calidad	
Fomentar el respeto al medioambiente	Recursos empleados en materia medioambiental	
Mejorar la eficiencia económica	Gastos de explotación / ingresos de explotación Ingresos por empleado	
Potenciar el marketing portuario	Gastos destinados a la promoción comercial del puerto	
Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y la calidad	Tiempo medio de estancia de buque en el puerto en mercancías o tráfico clave Ritmo de operación en mercancías y/o tráfico clave	
Mejorar servicios de estiba		
Ser excelentes en la gestión, mantenimiento y desarrollo de infraestructuras e instalaciones	Inversión total Cash flow/Inversión total Porcentaje de cumplimiento del plan de inversiones Disponibilidad actual ponderada del servicio de ayudas a la navegación	
Mejorar los servicios aduaneros y de inspección en frontera	Nivel de satisfacción con servicios aduaneros y de inspección en frontera	
Gestionar la protección y la seguridad	Recursos invertidos en materia de protección	



TABLA 13
Perspectiva recursos

Esta perspectiva recoge los elementos básicos que hacen funcionar la Autoridad Portuaria, tanto a nivel interno (Personas, Organización, Sistemas y Tecnología), a nivel externo (Prestadores de Servicios y proveedores externos), como los referidos a las infraestructuras portuarias. También recoge los objetivos clave del desarrollo de la actividad de los prestadores de servicios destinados a potenciar la competitividad del Puerto.

Objetivo	Indicador	Periodicidad
Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural	Cumplimiento medio del plan de objetivos operativos	
Desarrollar y modernizar sistemas de gestión		
Conseguir un equipo humano motivado y comprometido		
Gestionar relaciones con agentes económicos y sociales		

Las líneas estratégicas son:

- **Crecimiento:** Se busca el crecimiento económico del Puerto mediante la captación de nuevos tráficos (diversificación), la consolidación de los actuales y su fidelización a través de la oferta de nuevos servicios, la mejora de la calidad, la política de precios, el desarrollo del marketing portuario y la potenciación de las inversiones de la iniciativa privada.
- **Excelencia operativa:** con la que se busca optimizar todos sus procesos, controlando y coordinando las actividades con el fin de ofrecer un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un coste eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.
- **Autosuficiencia Económica:** para lo que se busca el aumento de los ingresos y la optimización de los costes minimizando el endeudamiento.
- **Optimización de las Infraestructuras:** mediante el crecimiento sostenible del sistema a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.
- **Integración con el Entorno:** que supone conseguir el respaldo activo del entorno socio-económico a través del respeto al medioambiente y de una oferta de servicios de valor para la sociedad.

En la actualidad, se dispone de un histórico de indicadores de tres años disponible para poder evaluar comparativamente el rendimiento del sistema a lo largo de ese tiempo.



Paralelamente con lo anterior y en el marco de la negociación del II Convenio colectivo de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias, vigente en el periodo 2005-2010, se acordó la implantación de un sistema de gestión por competencias, aplicable en principio al personal sujeto al convenio pero con vocación de extensión a la totalidad de la plantilla. Mediante este sistema de gestión se establecen los parámetros que rigen las diferentes competencias, tanto de conocimiento como de cualidad, las ocupaciones y el sistema retributivo asociado, así como la formación necesaria para el desempeño de los puestos y la promoción.

En el momento actual, se enfatizan los indicadores relacionados con la eficiencia y la sostenibilidad, que se obtendrán entre otros a través del Observatorio permanente de los servicios portuarios y de las memorias de sostenibilidad que las Autoridades Portuarias deben presentar.

2. El modelo organizativo

Debe destacarse que el proyecto *“Formulación operativa de la estrategia y la gestión del cambio en el sistema portuario de titularidad estatal”* se enmarca, dentro del sector *Administración y Competitividad*, en la denominada *“Administración Verde”*, en la medida que se trata de una organización pública ligada a las infraestructuras y al territorio, donde el medio natural y el desarrollo sostenible actúan como factores estratégicos de su actividad.

El Sistema portuario de titularidad estatal tiene como misión coadyuvar al desarrollo de la economía española facilitando el paso de las mercancías y las personas por los puertos como integrantes de las cadenas intermodales y logísticas.

Para ello, cuenta con un catálogo de actividades que se divide en dos bloques principales:

- El primero comprende el impulso del modelo land-lord avanzado. El modelo land-lord consiste en que el puerto presta las infraestructuras para los servicios que deben realizarse y externaliza mediante concesiones la prestación de dichos servicios. En el modelo land-lord avanzado, existen controles adicionales de la prestación de los servicios externalizados por parte del puerto, contando éste con una mayor implicación. Este modelo corresponde a las 28 Autoridades Portuarias como prestadores de infraestructuras portuarias y dinamizadores de la actividad de los agentes públicos y privados que actúan en los puertos.
- El segundo comprende todas las responsabilidades que el ordenamiento jurídico atribuye a Puertos del Estado, a través del Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, como coordinador del sistema y garante de la leal competencia interportuaria, teniendo en cuenta también los objetivos de cada una de las Autoridades Portuarias.

En este contexto, las relaciones con otros entes públicos y privados son fundamentales. Cada Autoridad Portuaria interactúa con los agentes públicos, principalmente Aduanas, Ser-



vicios de Inspección en Fronteras o Capitanía Marítima, entre otros. También con los agentes privados que, en general, realizan funciones o actividades económicas en la zona de servicio cuya gestión tienen asignada, entre los que cabe destacar a los consignatarios, transitarios, empresas estibadoras, tráficos, amarradores o empresas de remolque, concesionarios...etc. Todas estas interacciones se realizan, por ejemplo, a través del Consejo de Navegación y Puerto.

Por su parte, Puertos del Estado tiene atribuidas las relaciones con los Ministerios y organismos que desarrollan sus funciones en el espacio portuario, así como con las entidades representativas a nivel nacional de los agentes económicos privados.

Finalmente, en cuanto al ámbito geográfico, las competencias de las Autoridades Portuarias se desarrollan en el dominio público marítimo-terrestre cuya gestión tienen atribuida.

3. El papel de la innovación

Como se ha indicado en el apartado 1, la innovación ha consistido en el análisis detallado de los procesos y fundamentalmente en el cambio cultural que se ha instaurado en cada una de las Autoridades Portuarias, eliminando nichos competenciales y fomentando la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo, cambiando desde un modelo de gestión orientado a las infraestructuras a otro orientado a la satisfacción de los clientes.

Los hitos innovadores más importantes, generadores del cambio y la transformación organizativa, han sido:

- La definición de un mapa estratégico y de una autoridad portuaria hipotética de referencia.
- La implantación inicial del modelo como proyecto piloto en cuatro Autoridades Portuarias.
- La extensión del modelo general basado en la implantación de cuatro perspectivas diferentes e integradas: económica, de clientes, de procesos y de recursos.

Por lo tanto, la innovación en este proyecto incide y se traduce en el propio modelo de gestión que ha introducido ostensibles mejoras con buenos resultados como, por ejemplo, la mayor cohesión entre todos los puertos.

4. La cultura corporativa

Respecto a la cultura corporativa, son distintos los aspectos a tener en cuenta que han permitido pasar de una gestión ligada al modelo burocrático clásico, que pone el acento en la organización, a un modelo orientado al negocio y, por tanto, con acento en el usuario o el cliente final.

En primer lugar, cabe destacar una arraigada conciencia de servicio público orientado prioritariamente en la actualidad, en virtud de la nueva estrategia, a la eficacia y eficiencia de



cada una de las organizaciones que conforman el sistema, tanto de los equipos directivos al máximo nivel, como de los gestores portuarios y el personal técnico en el ámbito operativo local.

Sobre esa base, distintas herramientas de gestión totalmente nuevas han pasado en poco tiempo a formar parte de la idiosincrasia cotidiana de las Autoridades Portuarias y de Puertos del Estado. Entre ellas, destacan los distintos instrumentos de planificación, fundamentalmente el Plan de Empresa, a través de los cuales las Autoridades Portuarias y Puertos del Estado comparten un lenguaje común plenamente aceptado y contrastado que sirve de marco general de actuación.

Asimismo, otro elemento característico de la cultura corporativa es la existencia de una serie de órganos de participación conjunta, como el propio Comité de Dirección, al que se suman otros, y a órganos de creación de valor que se establecen en cada Autoridad Portuaria, como es la Oficina de gestión estratégica o las *Comisiones* de inversiones, recursos humanos, objetivos o estadísticas, entre otras. En estas comisiones no existe jerarquización orgánica y el acuerdo por consenso se encuentra generalizado, especialmente en las reuniones de los planes de empresa.

Finalmente, se reitera que para ambas fases el consenso y la participación con las Autoridades Portuarias ha sido fundamental, habiéndose conseguido implicarlas en un proyecto considerado como propio y en el que actúan como verdaderas protagonistas, con la ventaja adicional de poder contar con un instrumento de gran valor para incrementar la eficiencia de la gestión y para mejorar su funcionamiento.

5. Configuración organizativa

El Organismo Público Puertos del Estado, adscrito al Ministerio de Fomento, fue creado por la Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, resultando ahora de aplicación el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propios, plena capacidad de obrar y ajusta sus actividades al ordenamiento jurídico privado salvo en el ejercicio de funciones de poder público, como por ejemplo la recaudación de ingresos públicos.

El Organismo Público Puertos del Estado cuenta con un Consejo Rector y con un Presidente como órganos de gobierno y administración.

El Presidente es nombrado por el Gobierno mediante Real Decreto.

El Consejo Rector está integrado por el Presidente y entre doce y quince miembros designados por el Ministerio de Fomento con una duración en su cargo de cuatro años renovables. Entre otras, son funciones del Consejo Rector autorizar las operaciones financieras de Puertos del Estado, aprobar los acuerdos, pactos, convenios y contratos o gestionar su patrimonio.



Asimismo, Puertos del Estado cuenta con un Consejo Consultivo como órgano de asistencia. Está integrado por el Presidente de Puertos del Estado, que lo será también de este Consejo, y por un representante de cada una de las Autoridades Portuarias.

Además, Puertos del Estado se estructura actualmente en cuatro Direcciones: la de Coordinación de Gestión y Recursos Humanos; la de Planificación y Desarrollo Portuario; la de Servicios Jurídicos y Dominio Público; y la de Relaciones Institucionales e Innovación.

En cuanto a las Autoridades portuarias, éstas cuentan con un Presidente y un Consejo de Administración como órganos de gobierno; con un Director como órgano de gestión y con un Consejo de Navegación y Puerto como órgano de Asistencia.

El Presidente de la Autoridad Portuaria es designado y separado por el órgano que sea competente en cada Comunidad Autónoma o en las Ciudades de Ceuta y Melilla.

El Consejo de Administración está integrado por el Presidente, el Capitán Marítimo como miembro nato (responsable, entre otros aspectos, de la seguridad del puerto) y un número de vocales comprendido entre 10 y 13, a excepción de los archipiélagos que asciende a 16, y que son establecidos y designados por las Comunidades Autónomas o las Ciudades de Ceuta y Melilla. Son funciones del Consejo de Administración, entre otras, regir y administrar el puerto, aprobar los proyectos que supongan la ocupación de bienes y adquisición de derechos o fijar las tarifas de los servicios comerciales.

En el Consejo de Navegación y Puerto están representadas las personas físicas y jurídicas que lo soliciten teniendo un interés directo y relevante en el buen funcionamiento del puerto, del comercio marítimo o que puedan contribuir de forma eficaz. Entre otras, podrán estar representadas las entidades públicas que ejerzan competencias o actividades relacionadas con el puerto; Corporaciones de Derecho Público y Entidades u organizaciones privadas cuya actividad esté relacionada con las actividades portuarias o marítimas; y los Sindicatos más representativos de los sectores marítimo y portuario en el ámbito territorial de la Autoridad Portuaria. La designación y cese de sus miembros corresponde a los Consejos de Administración. Sus funciones comprenden la asistencia e información de la Capitanía Marítima y del Presidente.

Cada Autoridad Portuaria dispone de una estructura organizativa adaptada a su modelo de negocio y a sus particularidades, aunque el modelo estructural tiene bastantes similitudes con independencia del tamaño de la organización.

De este modo, todas tienen áreas funcionales dedicadas al negocio, tales como infraestructuras, conservación, operaciones portuarias, dominio publico, seguridad, comercial; y otras estructurales como administración, recursos humanos y servicios jurídicos.

El total de efectivos del sistema portuario español es de 5.370 personas. Toda ellas en régimen de personal laboral, de los que 790 están sujetos al Estatuto de los Trabajadores, sin convenio colectivo, rigiéndose por convenio los restantes 4.580 trabajadores.



En lo que a presupuestos se refiere, el cierre del año 2010 ha presentado las siguientes cifras reales:

- Importe neto de la cifra de negocio1.003 millones de euros.
- Gastos de explotación783 millones de euros.
- Adquisiciones de inmovilizado911 millones de euros.
- Activo no corriente12.424 millones de euros.

Estas cifras ponen de manifiesto el uso intensivo del capital.

6. Estrategia

Puede afirmarse que la estrategia del sistema portuario español se basa en un objetivo colectivo básico contemplado en el mapa estratégico común y que va destinado a facilitar el paso de las mercancías por nuestros puertos de forma cada vez más segura, rápida y económica, con el fin de constituir un elemento positivo en la competitividad de la economía española.

Este objetivo se enriquece con otros, como la mejora de la conectividad ferro-portuaria o la búsqueda constante de la eficiencia, así como con la pretensión de que la actividad de nuestros puertos sea cada vez más sostenible.

Asimismo, en la estrategia corporativa se enfatiza fuertemente la formación con el fin de convertir el Sistema Portuario Español en un referente mundial a través del proyecto de Campus Portuario, que se está desarrollando por Puertos del Estado en colaboración con universidades españolas. Este proyecto está destinado a aglutinar una serie de actividades con las que desarrollar la formación que en la actualidad requiere un sistema portuario con una clara vocación de internacionalidad. Con este fin, se ha creado un Máster en Gestión y Planificación Portuaria e Intermodalidad, con la colaboración de las universidades de A Coruña, Cádiz, Oviedo y la Politécnica de Madrid.

7. Conclusiones

En una economía global, el papel de los puertos es indispensable dentro de las cadenas logísticas a través de las cuales se realizan las operaciones de comercio internacional.

En España se realizan por vía marítima el 85% de las importaciones y el 55% de las exportaciones; esto representa el 53% del comercio exterior español con la Unión Europea y el 96% con terceros países.

Además, el sistema portuario estatal aporta cerca del 20% del PIB del sector del transporte, lo que supone el 1,1% del PIB nacional, generando más de 35.000 puestos de trabajo directos y 11.000 indirectos.



Por lo tanto, la eficacia y eficiencia de los puertos es un factor crítico para la competitividad, sobre todo teniendo en cuenta que España es el país de la Unión Europea con más kilómetros de costa (8.000) y está enclavado en el eje de las rutas marítimas más importantes del mundo.

Los puertos españoles de interés general disponen de una oferta de infraestructuras de primer nivel. Contando con ello, los objetivos inmediatos se centran en su optimización, en la mejora de las conexiones terrestres con sus hinterlands (fundamentalmente ferroviarios) y en el aumento de la competitividad de los servicios portuarios, todo ello en el marco de autosuficiencia económica que caracteriza al sistema portuario español.

Del mismo modo y como ya se ha destacado, se pretende impulsar la formación como otro factor de competitividad consiguiendo un conjunto de profesionales cada vez mejor preparados en sus áreas funcionales, sin perjuicio de una polivalencia cada vez más amplia.

8. Clave de éxito del proyecto

Los factores de éxito del proyecto son los comunes a cualquier otro aplicado a organizaciones complejas, sean públicas o privadas. En este caso, la ausencia de dependencia orgánica de las Autoridades Portuarias de Puertos del Estado ha hecho imprescindible una importante labor de persuasión sobre las ventajas de su implantación.

Una vez conseguido ese convencimiento, aspectos como tener perfectamente definido el alcance del proyecto, disponer de un equipo altamente cualificado y comprometido para su desarrollo, involucrar a personas clave de las organizaciones a lo largo del proceso e ir captando aliados, definir los hitos o logros intermedios y el aprendizaje continuo, la perseverancia y la adaptabilidad a las distintas situaciones, todo ello, son aspectos fundamentales para conseguir el éxito de la implantación y, lo que aún es más importante y complicado, su continuidad y mejora.

Todo ello evidentemente arropado por el impulso y liderazgo de los órganos de gobierno y gestión del máximo nivel.