

Diseñando los puertos del futuro (Parte 1)

● Texto: Puertos del Estado



El pasado día 26 de octubre se publicó en el BOE la Orden TMA/1014/2022, de 7 de octubre, por la que se aprobaba el Marco Estratégico del sistema portuario de interés general. Esa Orden daba cumplimiento a lo estipulado en el artículo 52, apartado 1, del texto refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, que establece que Puertos del Estado en colaboración con las Autoridades Portuarias elaborará el Marco Estratégico.

El nuevo Marco Estratégico, cuyo ámbito de aplicación es el sistema portuario de interés general, configurado por veintinueve organismos portuarios (veintiocho Autoridades Portuarias y Puertos del Estado), que administran y gestionan los cuarenta y seis puertos de interés general, sustituye al último Marco Estratégico, que data de 1998. Tiene un horizonte temporal que se sitúa en el año 2030.

El Marco Estratégico

del sistema portuario estatal se configura como una guía para la planificación de los puertos de interés general. A partir de su aprobación pasará a ser la referencia a tener en cuenta en la elaboración de las figuras de planificación previstas para el sistema portuario estatal. Y es que, de acuerdo con el artículo 52, apartado 2, del Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, Puertos del Estado y las Autoridades Portuarias habrán de sujetarse a los objetivos generales incluidos en el Marco Estratégico del sistema portuario de interés general, que será ejecutado a través de los Planes de Empresa y podrá ser desarrollado por medio de Planes Estratégicos y Planes Directores de Infraestructuras.





En él se reformula el rumbo de los puertos españoles de titularidad estatal, actualizando sus bases de desarrollo estratégico, criterios de actuación y objetivos generales, así como adecuándolos a los nuevos requerimientos y a los condicionamientos imperantes tanto en el contexto nacional como internacional. Asimismo, aborda cuestiones no sólo trascendentes sino urgentes, como la emergencia climática, la transformación digital o la irrupción de la economía 4.0.

El modelo de desarrollo estratégico se apoya en tres dimensiones: la económica, la ambiental y la social de los puertos españoles puestas en pie de igualdad. El desarrollo de estas dimensiones se despliega a través de siete criterios

de actuación considerados preferentes: eficiencia, conectividad, digitalización, innovación, sostenibilidad, seguridad y transparencia.

Con base en los criterios de actuación preferentes, se plantea un desarrollo en forma de dieciséis líneas estratégicas, entroncadas con los objetivos de desarrollo sostenible acordados en el seno de Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015.

Las líneas estratégicas se desgajan en cincuenta y seis objetivos generales de gestión, cuyos resultados se materializan a través de metas cuantitativas concretas construidas sobre indicadores medibles.

En palabras de Raquel Sánchez, ministra de Transportes, Movilidad

y Agenda Urbana, “esperamos lograr para el año 2030 las máximas cotas de excelencia en la consecución de puertos eficientes, conectados, inteligentes, sostenibles, seguros y transparentes”. Para ello, el alcance y los contenidos del Marco Estratégico están diseñados en coherencia con la «Estrategia de movilidad segura, sostenible y conectada 2030» aprobada por el Consejo de Ministros en diciembre de 2021.

Igualmente, la secretaria de Estado de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, Isabel Pardo de Vera, destaca que “las metas del nuevo Marco Estratégico se apoyan en un sistema portuario renovado, con Autoridades Portuarias proactivas, capaces de liderar la oferta integral de los puertos que gestionan, con vistas no solo a promover el mejor posicionamiento posible en sus respectivos mercados, sino a lograr el alineamiento de las comunidades portuarias y de sus clientes directos y finales, hacia la consecución de una sociedad más próspera y sostenible”.

Por su parte, Álvaro Rodríguez Dapena, presidente de Puertos del Estado, además de agradecer a los agentes públicos y privados vinculados directa o indirectamente a los puertos de interés general, y al resto de la Administración General del Estado su participación en las consultas y elaboración del Marco Estratégico, ha señalado que “concebimos los puertos del futuro inteligentes, hiperconectados y sincromodales, capaces de optimizar la gestión de las corrientes de carga, de pasajeros, de elementos de transporte, de datos, de energía y de todo tipo de recursos, en sus propios contextos económicos y ambientales, por muy cambiantes que éstos sean”.

Diagnóstico de situación

Un pormenorizado diagnóstico de la situación de partida aborda cuestiones macroeconómicas tales como la evolución de la población, la producción y las exportaciones mundiales y de España, en el que se apuntan algunas pautas de futuro a corto y medio plazo tales como el Brexit, las trabas arancelarias, la guerra de divisas o la conflictividad bélica, sin olvidar las políticas de lucha contra la contaminación y el calentamiento global que conllevará una reestructuración del tráfico de combustibles fósiles, con el objetivo de lograr una economía climáticamente neutra. Además, se mencionan los cambios que se están produciendo con el auge del comercio electrónico: venta directa a hogares con base en plataformas digitales; la relocalización de capital: aproximación de centros de producción a mercados actuales y emergentes de consumo, sujetos a una logística tensa; la transformación hacia la economía 4.0: sistemas ciberfísicos con inteligencia aplicada (optimización de surcos...); las nuevas pautas de producción/consumo sostenible; o la autoproducción/autoconsumo con base en economía circular a medio y largo plazo.

Seguidamente el documento revisa la evolución de los tráficos portuarios, poniendo el acento en los fenómenos de concentración y dispersión según tres fachadas en las que se pueden agrupar los puertos (Norte-Noroeste, Sur-Mediterránea y Extra-Peninsular), resaltando el liderazgo que ostentan en la actualidad los puertos de la fachada Sur-Mediterránea, en particular los puertos de Bahía de Algeciras, Barcelona y Valencia, gracias a los cuales se ha alcanzado el máximo

“Concebimos los puertos del futuro inteligentes, hiperconectados y sincromodales, capaces de optimizar la gestión de las corrientes de carga, de pasajeros, de elementos de transporte, de datos, de energía y de todo tipo de recursos, en sus propios contextos económicos y ambientales, por muy cambiantes que éstos sean”

Álvaro Rodríguez Dapena,
presidente de Puertos del Estado



histórico de 564 millones de toneladas movidas en 2019.

Respecto a la situación económico-financiera de los puertos, se recuerda que, en las últimas décadas, el sistema portuario ha exhibido una notable potencia económico-financiera, visto en su conjunto. En particular, los recursos de los que han dispuesto, año tras año, los Organismos Portuarios, empezaron en 1993 con 250 millones de euros y ya en 2006 superaban los 500 millones de euros, en números redondos. En otras palabras, llegaron a representar, más o menos, la mitad de los ingresos recurrentes, lo que confería una tranquilizadora solidez económica al sistema. En el máximo apogeo de actividad del periodo anterior a

la crisis del 2008/09, la rentabilidad sobre fondos propios rondó el 5 %.

Muy poco después de crearse Puertos del Estado y las Autoridades Portuarias, se entró en una etapa de desarrollismo, hasta el punto de que hubo que engrosar los orígenes de financiación con la adquisición de créditos a largo plazo y también con subvenciones con cargo a fondos europeos, allá donde fuera posible. Ambas fuentes adicionales de financiación contribuyeron con cuantías acumuladas que terminaron siendo similares entre sí (4000 millones de euros cada una, desde 1993 a 2021, que se añadían a un total de 12 500 millones de euros en concepto de recursos generados en ese mismo periodo). Así, el máximo



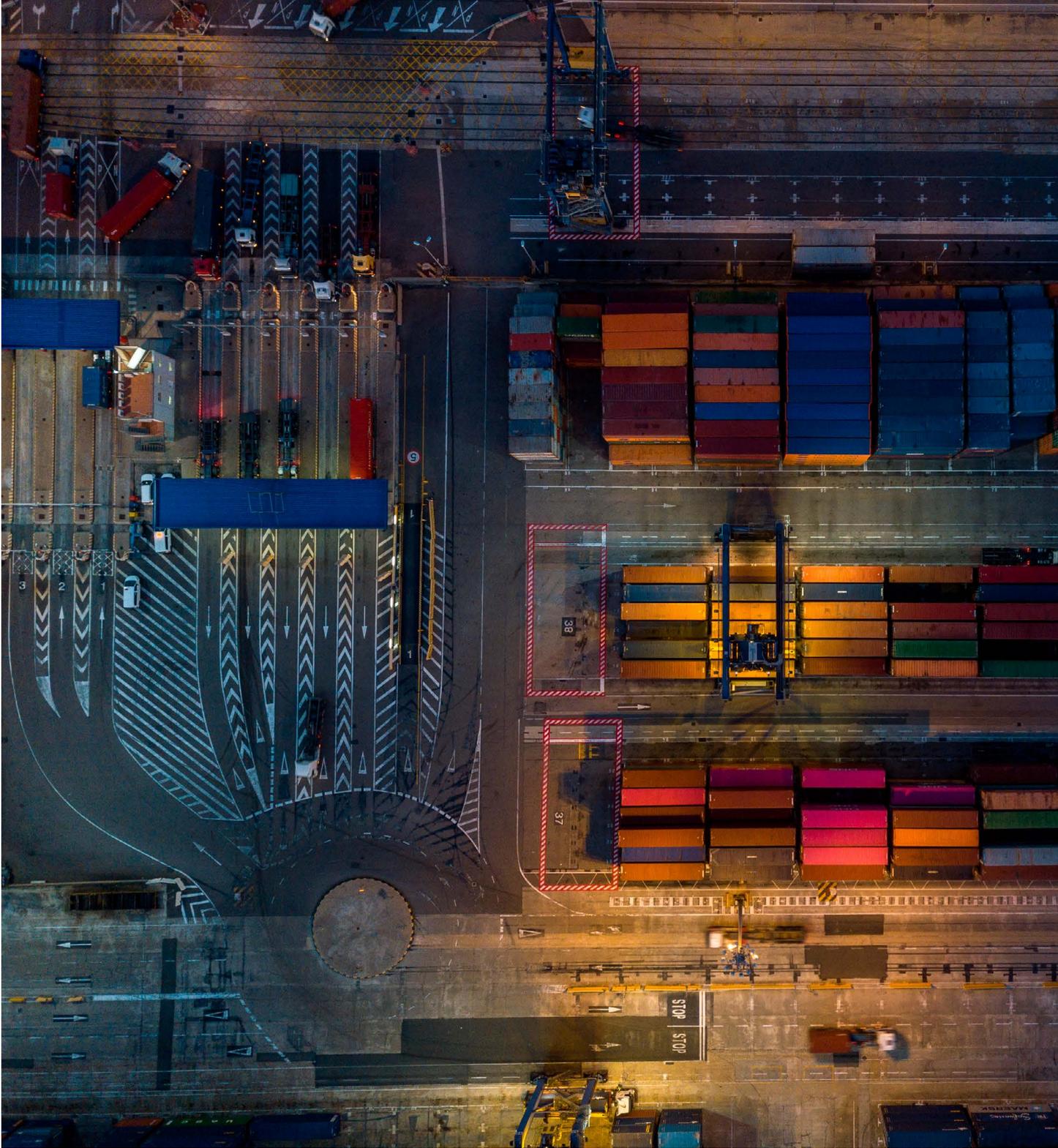
endeudamiento del sistema se alcanzó en 2011. En ese momento, la deuda a largo plazo acumulada por las Autoridades Portuarias, suscrita mayoritariamente con entidades de crédito, aunque también contraída con el propio Puertos del Estado con motivo de un par de actuaciones de rescate, superaba los 2700 millones de euros, lo que venía a representar el 35 % de los fondos propios.

En el citado periodo, la inversión acumulada superó los 15 500 millones de euros. Hasta que en 2009 sobrevino la crisis económico-financiera, a la que le sucedió una caída súbita de los tráficos portuarios que retrocedieron un 13 %. Casi la mitad de las Autoridades Portuarias registraron números rojos al presentar ese mismo año

el resultado de su ejercicio, con lo que la rentabilidad sobre fondos propios del sistema se quedó en un exiguo 1,6 %. A consecuencia del súbito frenazo económico, la gestión económico-financiera del sistema portuario terminó por cambiar de rumbo. El relajamiento del esfuerzo inversor y la contención del gasto, sirvieron para concentrar la atención en reducir pasivo no corriente y en reorientar los esfuerzos inversores hacia otras metas. El progresivo alivio financiero venía de la recuperación de la actividad y del tráfico, hecha realidad a partir del año 2013. Los nuevos recursos que iban obteniendo las Autoridades Portuarias en esos años fueron destinándose preferentemente al desendeudamiento, renunciándose así a la dinámica inversora carac-

terística de los tiempos previos al 2008/09. En 2020, el crédito total a largo plazo de las Autoridades Portuarias ya estaba situado en unos 1800 millones de euros y su relación con los fondos propios, por debajo del 20 %. Por su parte, la tesorería llegó a superar en 2019 los 1000 millones de euros, aunque sufriera luego un retroceso imputable a la pandemia de la Covid y las circunstancias adversas posteriores. Fueron años que sirvieron, pues, para sanear cuentas.

En este contexto, la prudencia ha de regir el futuro de la planificación de inversiones en infraestructuras por parte de las Autoridades Portuarias, hasta el punto de aconsejarse en el propio Marco Estratégico un reenfoque del diseño de la oferta portuaria hacia un escenario



claramente diferente, que sortee impulsos desarrollistas no fundamentados en una demanda cierta, permita adquirir la suficiente resiliencia como para superar nuevas situaciones de crisis y se alinee además las nuevas transformaciones de los procesos de producción y consumo que nos depara el futuro próximo.

Hacia una revisión de la gobernanza portuaria

En el plano de la prestación de los servicios de transporte, el transporte marítimo muestra hoy un elevado grado de liberalización y privatización. Hace ya tiempo que las compañías de bandera, detentoras de monopolios del transporte interior en cada país (navegación

de cabotaje), han desaparecido y en muchos de ellos concurren distintos operadores privados en régimen de competencia para atender la demanda de transporte. Tampoco existen ya las conferencias de fletes por las que se imponía en algunos ámbitos comerciales un oligopolio marítimo sobre el intercambio de mercancías entre

Portada

dos o más países. Hoy día se opera libremente en la mar, con la única sujeción a las convenciones o convenios internacionales ligadas a la seguridad y el medioambiente (OMI) y las reglas que impone cada país en sus aguas jurisdiccionales. Incluso se va más allá y prevalece el 'derecho de paso inocente' sobre la mar territorial de distintos Estados ribereños, conforme a la Convención de Naciones

Unidas sobre el Derecho del Mar (1982).

Con todo, pese a su avanzado grado de autonomía, los puertos de los distintos países no escapan de un control estatal que conviene tener presente a la hora de revisar su gobernanza. Para ello, es pre-

ciso señalar dos perspectivas que son inevitables a la hora de ejercer el gobierno de un puerto. La perspectiva marina, cuyos aires vienen impregnados de grandes dosis de liberalismo y privatización. Los clientes directos por-



tuarios desde el ámbito marino son operadores de transporte o de otro tipo de actividad pesquera o náutico-deportiva, que defienden intereses particulares. Para afrontar el debido desarrollo y funcionamiento del puerto, su autoridad competente debe entender cómo funciona la dinámica mercantil, con todos los matices de corte empresarial que la caracterizan. Y por otro lado, la perspectiva terrestre, en el que se aúna el plano infraestructural asociado a las vías de comuni-

cación que confluyen en el puerto, abiertas al uso general, generalmente a cargo de instancias públicas, y el plano de prestación de servicios donde, a cuenta de los procesos de liberalización antes referidos, vuelve a aflorar un contexto de mercado en el que concurren operadores privados con intereses particulares.

Desde el punto de vista de la gobernanza, ambas perspectivas implican de la autoridad competente sobre el puerto, una completa y acertada comprensión acerca de cómo el puerto articula las cadenas de transporte,

logística y comercio, al servicio del conjunto de la economía, al tiempo que también requiere adoptar decididamente principios que van más allá de los mercados, de corte socioambiental.

En este sentido, el nuevo Marco Estratégico propone varias líneas de actuación que han de servir de guía para una revisión del modelo de gobernanza portuaria. Entre ellas destacan: dotar al sector público portuario de la potencia necesaria para desempeñar un papel relevante, no solo como órgano de control (regulador/supervisor), sino como agente co-creador y co-emprendedor, en alianza con el sector privado, con el fin de



generar valor en las dimensiones económica, ambiental y social. En esta línea es preciso señalar que no se podrá generar valor sin asumir compromisos conjuntos para la innovación. Establecer un marco de concertación interportuario, que incluya la colaboración y la cooperación.

Al hilo de lo anterior, interesa compatibilizar para las Autoridades Portuarias, dos tipos de objetivos. Por un lado, impulsar un papel de la Autoridad Portuaria más cercano a los sectores económicos concurrentes en el puerto, con amplio margen de maniobra en lo que respecta al funcionamiento del puerto que administra, sin perjuicio de su sujeción a unas reglas de juego más generales, propias del sistema portuario. Esa extensión del margen de maniobra implicaría un reconocimiento de áreas amplias de toma de decisión por parte de las propias Autoridades Portuarias en lo que concierne al funcionamiento y explotación. Por otro lado, se ha de provocar la conformación de espacios de comunicación mucho más abiertos y efectivos entre Autoridades Portuarias, apoyados en la actual transformación digital, hasta el punto de conducir a un marco de concertación interportuaria, lo que exige reforzar las acciones de cooperación o de colaboración entre Autoridades Portuarias en todos los terrenos.

En este escenario, Puertos del Estado tendría tres funciones principales: un control sobre el funcionamiento y desarrollo del sistema portuario, sobre la base de una cierta capacidad tanto regulatoria como supervisora; la coordinación de manera proactiva con el resto de las Administraciones; y proporcionar apoyo técnico y un respaldo institucional al desempeño de cada Autoridad Portuaria.

La finalidad de un puerto es alcanzar la excelencia en sus tres principales funciones: la asociada directamente al transporte, la que se entronca con la logística y la de la integración en las cadenas de transporte, logística y de valor.

No es fácil conciliar estas aproximaciones de manera que pueda plantearse un modelo de gobernanza de los puertos plenamente ajustado a los intereses de todos los agentes concernidos, sean públicos o privados. Ello aconseja la creación de un Foro de la gobernanza portuaria cuya finalidad es generar una propuesta para la revisión del modelo en vigor, sobre las bases descritas y conforme al alcance y contenidos del Marco Estratégico.

Modelo de desarrollo estratégico: Las dimensiones portuarias

Cabe reconocer tres dimensiones para los puertos: la económica, íntimamente ligada a las actividades que realiza; la ambiental, representativa del entorno natural en el que se asienta; y la social, que recoge tanto las personas como las instituciones en las que se enmarcan.

Dimensión económica

A modo de aproximación a esta cuestión, son ya conocidas por muchos las generaciones portuarias que UNCTAD delineó en su día para explicar distintas formas de concebir los puertos, más allá de la raíz náutica primigenia orientada a servir de refugio a embarcaciones. La primera generación de puertos se orienta a servir de transferencia tierra-mar; la segunda a formar conglomerados portuario-industriales y la tercera a actuar como plata-

formas logísticas para el comercio sobre la base de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Pues bien, es posible reconocer hoy una cuarta generación portuaria, en plena emergencia de la economía 4.0, caracterizada por la inserción del puerto en redes de gestión de datos procedentes de millones de dispositivos sobre los que aplicar inteligencia artificial para enlazar procesos automatizables con criterios de optimización y fiabilidad. Se trataría de aquellos puertos inteligentes y sincromodales inmersos en espacios ciberfísicos hiperconectados.

Por tanto, la finalidad de un puerto es alcanzar la excelencia en el desempeño de sus tres principales funciones: la asociada directamente al transporte, la que se entronca con la logística, que se superpone a la anterior, para ofrecer servicios de valor añadido sobre el material móvil, o directamente sobre la mercancía o el pasajero, y la de la integración en red, que combina las anteriores para asegurar desde los puertos, la debida integración en las cadenas de transporte y logística o directamente en la cadena de valor.

Así las cosas, las Autoridades Portuarias deberán realizar un ejercicio permanente de liderazgo sobre el conjunto del puerto, así como de emprendimiento catalizador de ideas y proyectos con retorno económico, implicándose en la puesta a disposición de la oferta integral portuaria, tanto la infraes-

tructural como la de los servicios, de cara a dinamizar el negocio del puerto. Le corresponde en consecuencia coordinarse con el resto de la Administración concurrente en el puerto.

Dimensión ambiental

La dimensión ambiental del puerto nace desde la intención de encontrar su mejor encaje posible en el entorno donde se ubica, aunque cobra sentido cuando se toma conciencia de la necesidad de actuar de forma contributiva en todas las escalas, desde la más próxima a la global. Cabe distinguir cuatro ámbitos espaciales en los que proyectar la dimensión ambiental portuaria: los entornos adyacentes costero-natural y urbano, la extensión a la cadena de transporte y logística y la escala global.

A pesar de que la actividad portuaria no resulta ser una parte sustancial de la afección humana al medio costero (son las actividades de desarrollo urbano, agrícolas, industriales, turísticas, de regulación hídrica y de la propia navegación en general, las que más inciden), ello no obsta para que desde las Autoridades Portuarias se ponga el máximo empeño en minimizar impactos y contribuir a un medio costero natural rico y diverso. Se pone especial énfasis en la vigilancia de la calidad de las aguas portuarias y de sus fondos marinos a fin de establecer las medidas necesarias, preventivas y, en su caso, de remediación, para contribuir a que se alcancen los objetivos ambientales de los planes de vigilancia y gestión del entorno costero natural, máxime en áreas que puedan afectar a Red Natura u a otras áreas sensibles o elementos de protección marina.

A lo anterior se suma la necesidad de compatibilizar la actividad

portuaria con el entorno urbano próximo, por lo que se requiere un control estricto por parte de las Autoridades Portuarias de todo aquello con origen portuario que pueda afectar a la población circundante. El cuidado ambiental sobre las personas abarca la calidad del aire y la del suelo portuario, además del control del ruido y los olores. Se ha de ejercer en coordinación con el resto de autoridades presentes en los puertos y con los órganos ambientales competentes. El control ha de ejercitarse sobre la base de una regulación clara que permita fijar mecanismos permanentes de supervisión y en su caso, denuncia y sanción.

Pero la dimensión ambiental alcanza igualmente las redes de transporte y logística, donde los puertos actúan como nodos muy activos. Esta contribución ambiental desde los puertos ha de ser visibilizada y potenciada. Además de medidas de penalización y regulatorias (como el límite del 0,5 % de compuestos de azufre en combustibles marinos desde el 1 de enero de 2020), cabe aquí la aplicación de eco-incentivos que premien el mérito ambiental, y del lado tierra, es preciso un impulso definitivo del ferrocarril.

En el ámbito global, se está impulsando desde las instituciones europeas el paquete 'fit for 55' que supone adelantar al 2030 un compromiso de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, según el cual los puertos deben convertirse en punta de lanza de estas estrategias de mitigación rápida del calentamiento global algo que implica tanto a las Autoridades Portuarias, como al resto de agentes presentes en los puertos. En particular, se requieren infraestructuras y servicios energéticamente eficientes diversificados, neutros

en carbono, soportados por energías alternativas o renovables y con medidas compensatorias de fijación de carbono.

La dimensión ambiental abarca el ciclo vital completo del puerto: desde la elaboración de planes y proyectos ligados al desarrollo infraestructural, hasta su funcionamiento, y propugna una estrategia proactiva por parte de las Autoridades Portuarias, estableciendo espacios de complicidad con los agentes que conforman la Comunidad Portuaria de cara a la consecución de objetivos ambientales comunes.

Dimensión socio-institucional

Partiendo de la premisa de que un puerto es de todos, y de que nuestra Carta Magna le atribuye la consideración de "Bien de Interés General" (Artículo. 149.1 20ª), al igual que la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante en su artículo 4, la representatividad de la colectividad recae en la Autoridad Portuaria, por lo que el interés del Marco Estratégico es reforzar el compromiso de esta para con la sociedad, teniendo como principios rectores la transparencia y la ejemplaridad, dando a conocer el puerto al ciudadano para que lo haga suyo.

Criterios de actuación, líneas estratégicas

El desarrollo de las dimensiones económica, ambiental y social de los puertos, descritas en el apartado anterior, se despliega a través de siete criterios de actuación considerados preferentes: eficiencia, conectividad, digitalización, innovación, sostenibilidad, seguridad y transparencia.

- Eficiencia, asociada al logro al menor coste posible, de objetivos de excelencia en el desem-

peño de las funciones del puerto en el mercado del transporte y la logística, combinando eficacia y productividad.

- Conectividad, relacionada con la accesibilidad y la interoperabilidad, pero también ligada a la intermodalidad, la comodalidad y la sincromodalidad, y aplicada por igual en los planos infraestructural, de servicios e infoestructural.
- Digitalización, imprescindible para culminar la implantación de la administración electrónica en todo el sistema portuario, para conseguir puertos inteligentes capaces de irradiar opciones de optimización al resto de nodos y arcos de las cadenas en las que se apoya.
- Innovación, necesaria en todos los campos de actividad en los que se desenvuelve el puerto, desde la investigación básica hasta la aportación creativa más avanzada o regenerativa, pasando por el tradicional desarrollo tecnológico de corte más industrial (I+D+i).
- Sostenibilidad, entendida como la capacidad para lograr un funcionamiento o un desarrollo tal que asegure las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones, y formando parte consustancial de toda la actividad portuaria.
- Seguridad, encaminada a prevenir o hacer frente a escenarios adversos fortuitos ('safety' en versión inglesa), y también de protección frente a amenazas antisociales ('security', en versión inglesa). Un puerto seguro es condición indispensable para poder funcionar adecuadamente. Como otros criterios de actuación, la seguridad atañe tanto a las infraestructuras,

Líneas estratégicas

Línea Estratégica 1: Autoridades Portuarias económicamente sostenibles

Línea Estratégica 2: Ordenación y gestión ágil y avanzada del dominio público

Línea Estratégica 3: Infraestructuras orientadas a demanda, fiables, conectadas y sostenibles

Línea Estratégica 4: Servicios competitivos y operaciones eficientes

Línea Estratégica 5: Seguimiento y facilitación de la actividad portuaria

Línea Estratégica 6: Inspecciones y tramitaciones administrativas ágiles y eficaces

Línea Estratégica 7: Administración portuaria digital. Puertos inteligentes y sincromodales

Línea Estratégica 8: Puertos innovadores

Línea Estratégica 9: Puertos con proyección internacional

Línea Estratégica 10: Puertos ambientalmente sostenibles

Línea Estratégica 11: Puertos eco proactivos

Línea Estratégica 12: Puertos comprometidos con su ciudad

Línea Estratégica 13: Puertos seguros y protegidos

Línea Estratégica 14: Ayudas a la navegación (AtoN) avanzadas y de calidad

Línea Estratégica 15: Cultura ética corporativa

Línea Estratégica 16: Ampliación y mejora continua del capital humano

como a los servicios y la infoestructura.

- Transparencia, en tanto en cuanto el sistema portuario está integrado en el sector público, debe satisfacer los derechos de acceso a la información por parte del ciudadano. Una actitud de esta índole, abierta a la sociedad, coadyuva a un buen gobierno, fortalece las propias instituciones, y puede hacerse extensiva al conjunto de agentes de la Comunidad Portuaria.

Con base en estos criterios de actuación preferentes, se plantea un desarrollo en forma de 16 líneas estratégicas, conforme a una secuencia enlazada con el modelo de desarrollo estratégico descrito anteriormente.

Despliegue y seguimiento

Por su alcance y contenidos, el Marco Estratégico se configura a priori como una guía para la planificación de los puertos de interés general. En consecuencia, pasa a ser la referencia a tener en cuenta, de cara a la elaboración de las figuras de planificación hoy tipificadas en el sistema portuario (Planes Estratégicos, Planes Directores de Infraestructuras, y Planes de Empresa).

Pero hay que indicar que el Marco Estratégico no solo se queda en una figura de referencia para los instrumentos de planificación citados. Según se desprende de sus contenidos, se trata de una llamada a un cambio profundo en el propio sustrato de los puertos que implica también a su *modus operandi*, lo que le lleva a adentrarse también en los instrumentos que rigen el propio funcionamiento de los puertos. Por tanto, de la aplicación del Marco Estratégico se espera igualmente una revisión de instru-

mentos regulatorios y de gestión que afectan transversalmente a la dinámica portuaria, bajo un respeto absoluto a la autonomía de gestión de las Autoridades Portuarias, gestoras de realidades portuarias muy diversas.

Esa estrategia transformadora sobre un conjunto multi-puerto rico y heterogéneo, lleva aparejado un despliegue abierto en tres ejes de actuación a lanzar en paralelo, de los cuales se esperan logros en plazos distintos:

- A corto plazo, se constituirá un Foro de la Gobernanza cuyo objetivo es emitir una propuesta de reforma del modelo de organización, financiación y gestión de los puertos, a ser elevada para su tramitación regulatoria

en el momento en que resulte oportuno.

- A medio plazo, deberá haberse finalizado una ampliación y renovación de las plantillas de las Autoridades Portuarias, sin la cual no será posible culminar con éxito las metas del presente Marco Estratégico
- A medio y largo plazo, en función de la meta correspondiente, se plantea culminar un proceso de transformación de calado en todos los órdenes portuarios, de forma tal que se eleven al nivel de excelencia los criterios de actuación previstos en el propio Marco Estratégico, es decir, la eficiencia, la conectividad, la digitalización, la innovación, la sostenibilidad ambiental, la se-

guridad y la transparencia de los puertos de interés general.

Dado que los Planes de Empresa han de contener los objetivos de gestión concretos de cada Autoridad Portuaria, y su aprobación se realiza con regularidad anual, se convierten en un instrumento útil para provocar un abordaje rápido del Marco Estratégico y medir durante su grado de implantación en los puertos de interés general. Corresponderá a Puertos del Estado el seguimiento del cumplimiento de objetivos generales de gestión y metas definidas en el Marco Estratégico, para lo cual activará el oportuno mecanismo, que conllevará la publicación anual de un informe de seguimiento de los objetivos generales de gestión. ■

