

Modelos de gestión y gobernanza portuaria



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Desafíos actuales y el futuro de los puertos en LAC



SISTEMA ECONÓMICO
LATINOAMERICANO
Y DEL CARIBE



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

PRIMER ENCUENTRO REGIONAL LATINOAMERICANO Y
CARIBEÑO DE COMUNIDADES LOGÍSTICAS PORTUARIAS

Panamá - 14, 15 y 16 de Julio de 2016



Octavio Doerr
octavio.doerr@cepal.org
CEPAL- Naciones Unidas

Agenda



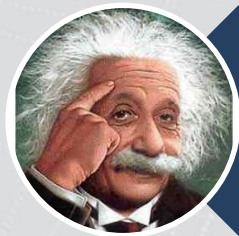
Desafíos



Modelos de gestión



Gobernanza



Conclusiones

Agenda



Desafíos

Políticas en puertos y cadena logística

Expansión sostenible de la capacidad

- *Junto con mejorar la productividad y eficiencia, dotar de infraestructura de conectividad*

Mejorar la logística portuaria

- *Modelos colaborativos, TIC y plataformas tecnológicas de carga y sus medios de transporte*

Integración con el hinterland

- *Eficiencia en todo el proceso, conectividad multimodal y la gestión de procesos con la infraestructura y servicios en red en el hinterland*

Avances tecnológicos e innovación

- *Cultura de innovación y cambio tecnológico para mejoras de eficiencia, valor agregado, calidad de servicios y sostenibilidad*

Ciudad-puerto

- *Desafíos, relación común y acción conjunta, actividades que generen valor para la ciudad-región , permanente diálogo en la comunidad portuaria y la ciudad.*

Regulación económica

- Mayor dinamismo en el mercado, promoción de competencia., proteger a los usuarios o asegurar que las ganancias de eficiencias sean traspasadas

Sostenibilidad social

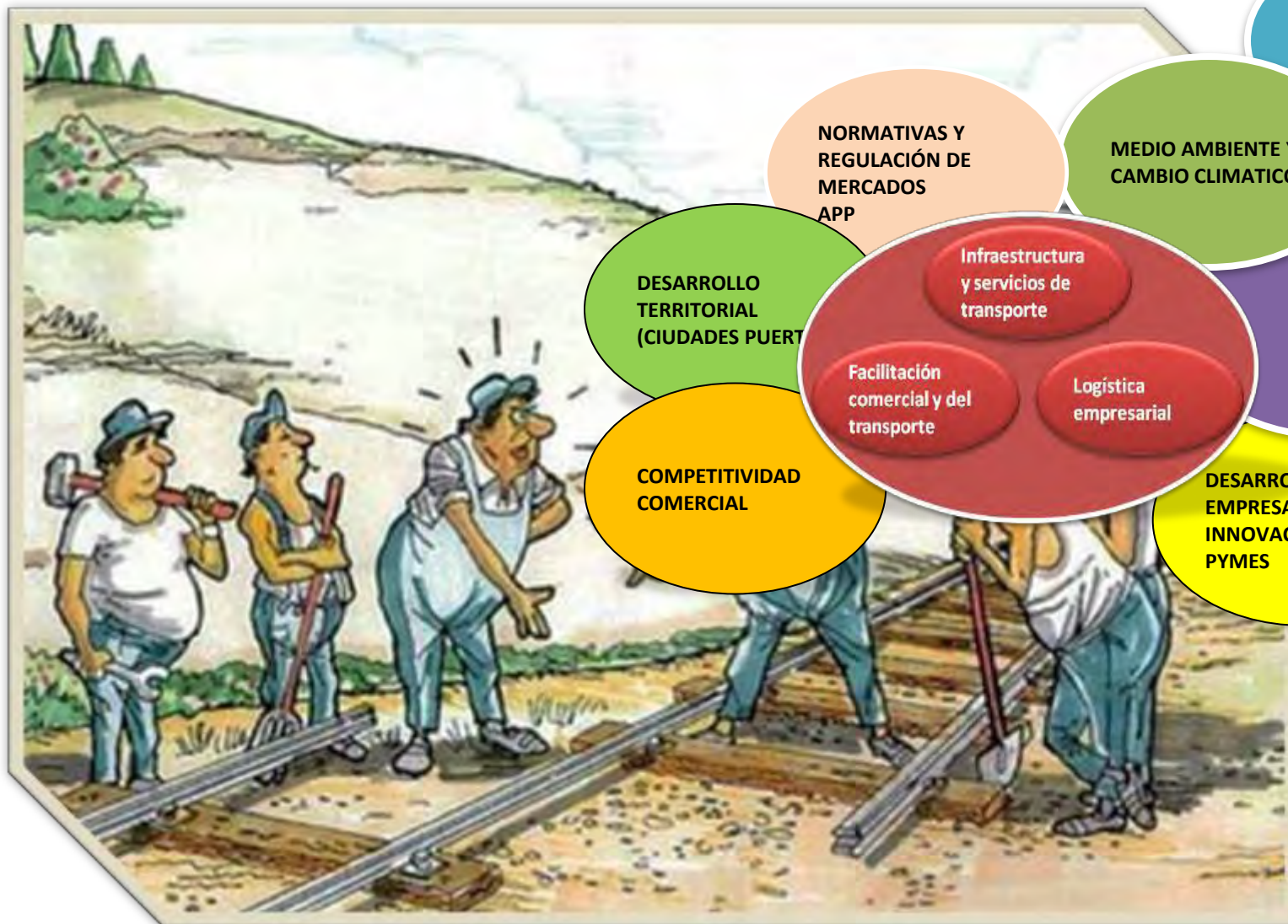
- Nuevas relaciones laborales, gestión del capital humano, clima de colaboración. Mejores estándares de seguridad, capacitación

Desempeño ambiental

- Desarrollo armónico con medioambiente, uso eficiente de la infraestructura y recursos costeros. potenciando los beneficios y reduciendo los impactos negativos.



Planeamiento y coordinación entre múltiples instituciones



Coordinación y la falta de una visión de largo plazo

Coordinación: múltiples agencias

- **Mundo ideal...** Liderazgo único A.P. Alta coordinación y etapas vinculantes
- A.P. (“*landlord*”; regulador; operación; gestión) + agencia de competencia

Realidad en la región...

SCT; AFI; Comisión
Federal de Competencia

ANI, MT; INVIAS; CORMAGDALENA
Protección de la Competencia; Oficina
de Regulación Económica;
Superintendencia de Puertos y
Transporte

APN; ENAPU; OSITRAN; PROINVERSION;
INDECOP

EP; MT; SEP; Tribunal de Defensa
de la Libre Competencia

SEP; ANTAQ;
CODESPA; Conselho
Administrativo de
Defesa Econômica

ANP; Comisión de
Promoción y
Defensa de la
Competencia

AGP; Comisión Nacional de
Defensa de la Competencia;
Comisión Nacional de
Regulación del Transporte;
Subsecretaría de Puertos y Vías
Navegables,





Los persistentes problemas de facilitación y seguridad



Limitaciones normativas y regulatorias afectan la facilitación y la integración de los sistemas de transporte.

Congestión en los pasos de frontera y falta de conectividad con el hinterland.

Alta atonicidad e informalidad de operadores de transporte terrestre.

Problemas de seguridad: robos al transporte, manejo de mercaderías peligrosas y siniestros de tránsito.

Industria logística regional tiene una evolución reactiva a los mercados y no pro-activa en la búsqueda de servicios de valor agregado

Desafíos en el ámbito laboral y de regulación económica

LABORAL!!!

Workers set to push ahead with strike at major Argentina grains port

in Port News 13/05/2016

Chile

Huelga de los trabajadores Portuarios

10/01/2014

Un conflicto cuyo desenlace interesa a los trabajadores de Chile

La política pública de privatización del sector portuario y su impacto en la organización del trabajo en el puerto de

Buenaventura

BUQUES CANCELAN ESCALA EN MONTEVID

Huelga portuaria pone en riesgo al comercio exterior

Una paralización de actividades por tiempo indeterminado llevada adelante por el sindicato portuario en Terminal Cuenca del Plata (TCP) ya tiene su coletazo en el comercio exterior.

Los estibadores amenazan con huelgas por la reforma portuaria que impone Bruselas

La Unión Europea obliga a poner en marcha los cambios antes de final de año. Las empresas están al borde de un ataque de nervios, en un sector con capacidad para paralizar todo el comercio español

REGULACION TARIFAS!!!

Crece molestia de importadores por nuevas tarifas portuarias

21 Jan 2016 / 11:56 PM / Fátima Romero Murillo

Se prevé la construcción de un terminal líquida con inversión de 8 millones de dólares.

MÉRCOLES 01 DE MAYO DEL 2013 | 08:52

Nuevas tarifas portuarias en el Callao generan controversia

Los usuarios también advirtieron vicios en la administración de los turnos de trabajo de los estibadores

Compartir 0 Twitter 2 G+ 2 LinkedIn 2

A pesar de que la [Autoridad Portuaria Nacional](#) defiende la Terminal Norte del Callao, el Consejo de Usuarios de Puerto debería darse, **sobre todo en el caso de las tarifas de representación sobrecostos.**

CONTRALORÍA PIDE LIBERAR LAS TARIFAS PORTUARIAS

Liberar las tarifas portuarias con el fin de introducir competencia, mejorar la asignación de recursos productivos y elevar la competitividad de la economía colombiana, solicitó al Gobierno Nacional, la Contraloría General de la República.

Por: NULVALDE

Diputados pedirán informes por los despidos de obreros en Tec Plata

is expor lay to de

REGULACION COMPETENCIA Y ACCESO

ANTE PEDIDO DE MONTECON, EL ESTADO DEFINE SU POSICIÓN

ANP: uso de grúas en área pública debe concesionarse

En la Administración Nacional de Puertos (ANP) se entiende que la posibilidad de utilizar grúas pòrtico en los muelles públicos del puerto debe surgir de una concesión y no de un permiso como lo solicita Montecon, una de las dos principales compañías que movilizan contenedores dentro del recinto portuario.

ECONOMÍA/EMPRESAS POLÉMICA

Katoen Natie analiza acción legal si autorizan grúa pòrtico en muelle C



23

Autoridad Portuaria de Guayaquil aún negocia acuerdo con DP World por puerto de Posorja

Ecuador no cede ante pretensión de la DP World de impedir proyección de obras aledañas

Edición del 18 de Abril de 2016

En video: Beltrán Urenda defiende proyecto del Valparaíso Terminal de Pasajeros

may 16, 2016

ABTP aboga por extensiones de 10 años a concesiones portuarias

EL TELÉGRAFO (Guayaquil) Continúa discusión por tarifa portuaria

Exportadores piden que un organismo controle las tarifas que cobra la concesionaria del puerto

Las tarifas portuarias que cobra la empresa Contecon, concesionaria de la terminal marítima de Guayaquil, genera constantes quejas de los representantes del sector exportador del país que utiliza este puerto. Según el director ejecutivo de la Asociación de Exportadores de Banano (AEBE), Eduardo Ledesma García, en julio del año pasado, el gremio solicitó al directorio de Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG) que no permitiera el alza de las tarifas portuarias solicitadas por Contecon, porque, a decir

'012

EL PUERTO PÚBLICO DE CIÉNAGA ES EL SEGUNDO MÁS IMPORTANTE EN CARGA

Política de acceso pone en problemas a Puerto Nuevo

LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA VENTAJA DE TENER A FENOCO COMO MEDIO DE TRANSPORTE DEL TERMINAL SON LOS ASUNTOS QUE ANALIZAN LAS AUTORIDADES, P3

ESTE PUERTO ES EL SEGUNDO EXPORTADOR DE CARBÓN EN CIÉNAGA, MAGDALENA

Posición estratégica y política de acceso de Puerto Nuevo, en la mira



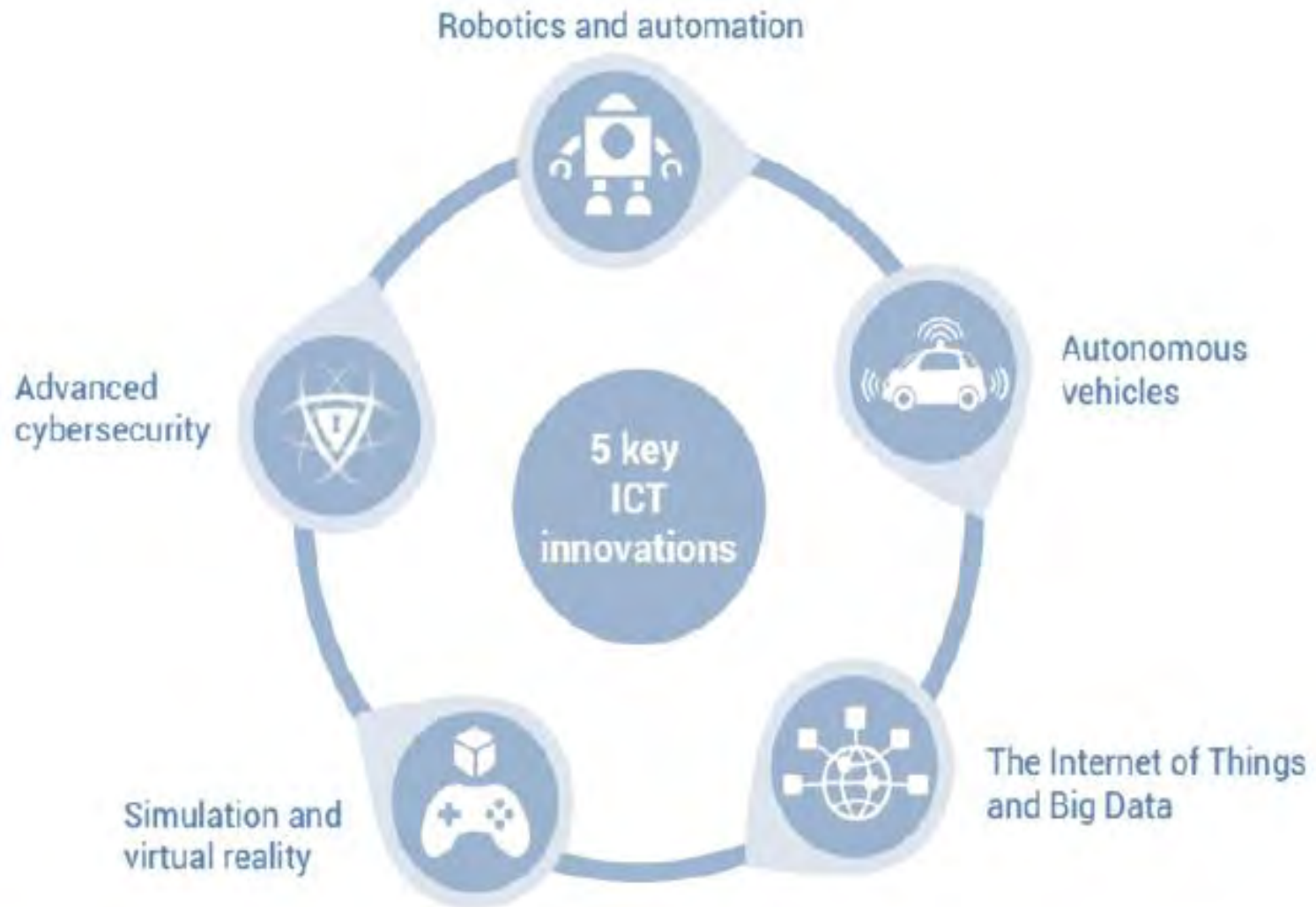
El balance entre el futuro cercano (hoy) y futuro más distante

- **Hinterland e integración de la logística**
- **Innovación**
- **Automatización, robótica e IOT**
- **Desafíos culturales**
- **Amplio alcance de negocio del puerto**
- **Nuevas habilidades para gerentes del puerto**
- **Instituciones y gobierno**

Desafíos principales del futuro ...



Cinco innovación clave para puerto en ICT



Source: EIU

Agenda



Modelos de gestión

Modelos institucionales

Puerto privado

- Sin Autoridad Portuaria

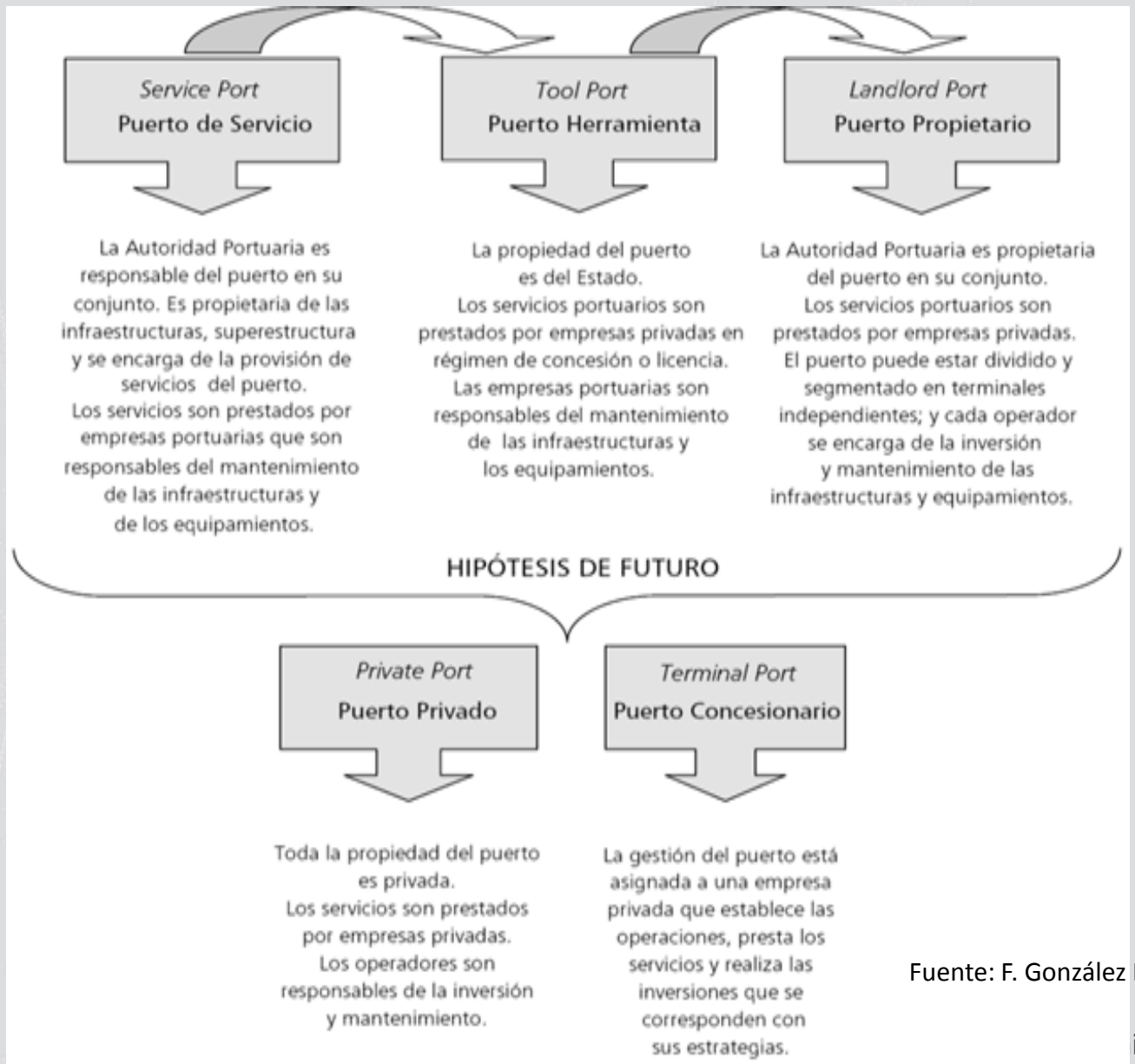
Puerto “landlord”

- “Hanseático”, la institución portuaria coincide con el gobierno local (región/municipio)
- “Latino”, la autoridad portuaria actúa por cuenta del gobierno nacional y de la comunidad local

Puerto público

- Corporativización, comercialización

Tipologías portuarias



Fuente: F. González Laxe



CEPAL

Modelo landlord en la región

- Soluciones institucionales con variadas formas:
 - autoridades portuarias locales y nacionales, o
 - esquemas de múltiples agencias a nivel nacional.
- Panamá, Paraguay, Nicaragua, Uruguay, Honduras y República Dominicana
 - utilizan el esquema de una sola agencia o empresas nacional para administrar todo su sistema portuario estatal.
- México, Ecuador, Chile y Argentina
 - han optado por un esquema de autoridades o administraciones locales autónomas para cada uno de sus puertos, sin embargo también han asignado a una secretaria de estado algunas funciones de autoridad portuaria nacional
- Colombia y Perú
 - se caracterizan por utilizar un esquema de múltiples agencias a nivel nacional a través de la cuales distribuyen las funciones de autoridad portuaria nacional
- El caso de Brasil es similar pero cuenta con administraciones portuarias autónomas para sus puertos organizados.

Autoridad Portuaria

- Tierra
- Planes
- Derechos
- Desarrollo
- Promoción
- Contratos
- Inteligencia

- Servicios
- Operaciones
 - Tarifas
 - Acceso
- Competencia
- Contratos

Landlord

Regulador

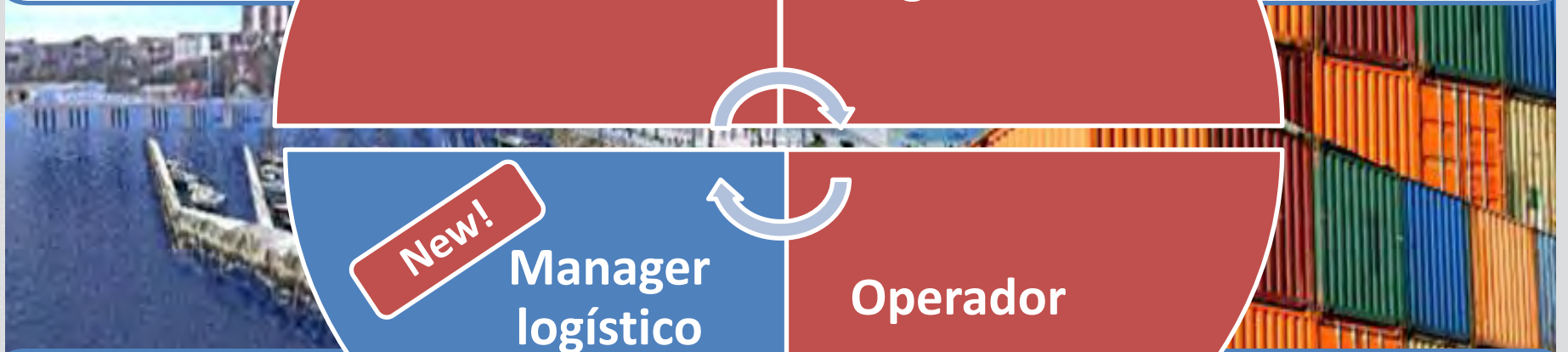
New!

Manager logístico

Operador

- Comunidad/ conectividad
- Hinterland/ Foreland
- Integración e Infraestructura interior/ ZAL/Dry ports
- Regionalización

- Contratos operación
 - Accesos/Tráfico
 - Seguridad
 - Policía
- Medio ambiente





CEPAL

Modelo A.P en la región

Landlord/propiedad

Autoridad Portuaria Nacional

Autoridad Marítima (1)

ARGENTINA

Administraciones portuarias municipales, provinciales

Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables

Prefectura Naval Argentina

CHILE

Empresas portuarias x Pto.

MTT, cierta facultades, Comisión de Borde Costero

DGTM, Gobernadores Marítimos, Capitanes de Puerto

COLOMBIA

100% concesionados, Sociedades Portuarias Regionales

MTOP (Super. General de Puertos. Dirección General de Transporte Marítimo.) Agencia Nacional de Infraestructura. Depart. Nacional Planeamiento.

DIMAR, Capitanes de Puerto

ECUADOR

Autoridades Portuarias x Pto. Super. Terminales Petroleros Empresas Portuarias

MTOP (Subsec. Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial). Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos, DIGMER.

Ministerio de Defensa Nacional, el CNMMP y la DIGMER

MÉXICO

Autoridades Portuarias Integrales

Secretaría de Comunicaciones y Transportes: Dirección General de Puertos

Secretaría de Comunicaciones y Transportes: Dirección General de Marina Mercante, Capitanías de Puerto

URUGUAY

Administración Nacional Puertos

Poder Ejecutivo. Administración Nacional Puertos, Capitanía del Puerto de Montevideo, de la ANP.

Prefectura Nacional Naval

(1) Funciones: seguridad de la navegación y faenas, policial, seguridad, auxiliar de justicia, Prevención, Medio Ambiente.

Agenda



Gobernanza

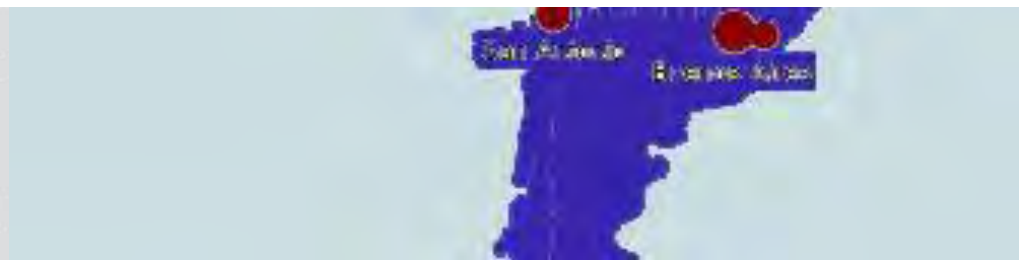
Estrategia Nacional Logística

Ámbitos de actuación

- La visión de desarrollo, el Modelo Productivo y sus implicancias sobre infraestructura/ logística
- El desarrollo de la infraestructura
- El desarrollo de sistemas logísticos y sus facilitadores
- La búsqueda permanente de posicionamientos de mayor valor agregado
- La promoción del desarrollo empresario



1. Asegurar competitividad de exportadores/ importadores
2. Competir por flujos logísticos internacionales estratégico realista. Ambición de venta de servicios
3. Construir plataformas logísticas/ de Servicios regionales realista en manufacturas y Servicios
- 3.1. Ser un competidor global en servicios y tecnología logística



Cuatro opciones de objetivos



CEPAL

Diseño concertado de la política

GOBIERNO

Oferta/
Productividad

Innovación

Sostenibilidad

Integralidad

COMUNIDAD PORTUARIA

TERMINALES

AUTORIDAD PORTUARIA

Comunidad portuaria/logística

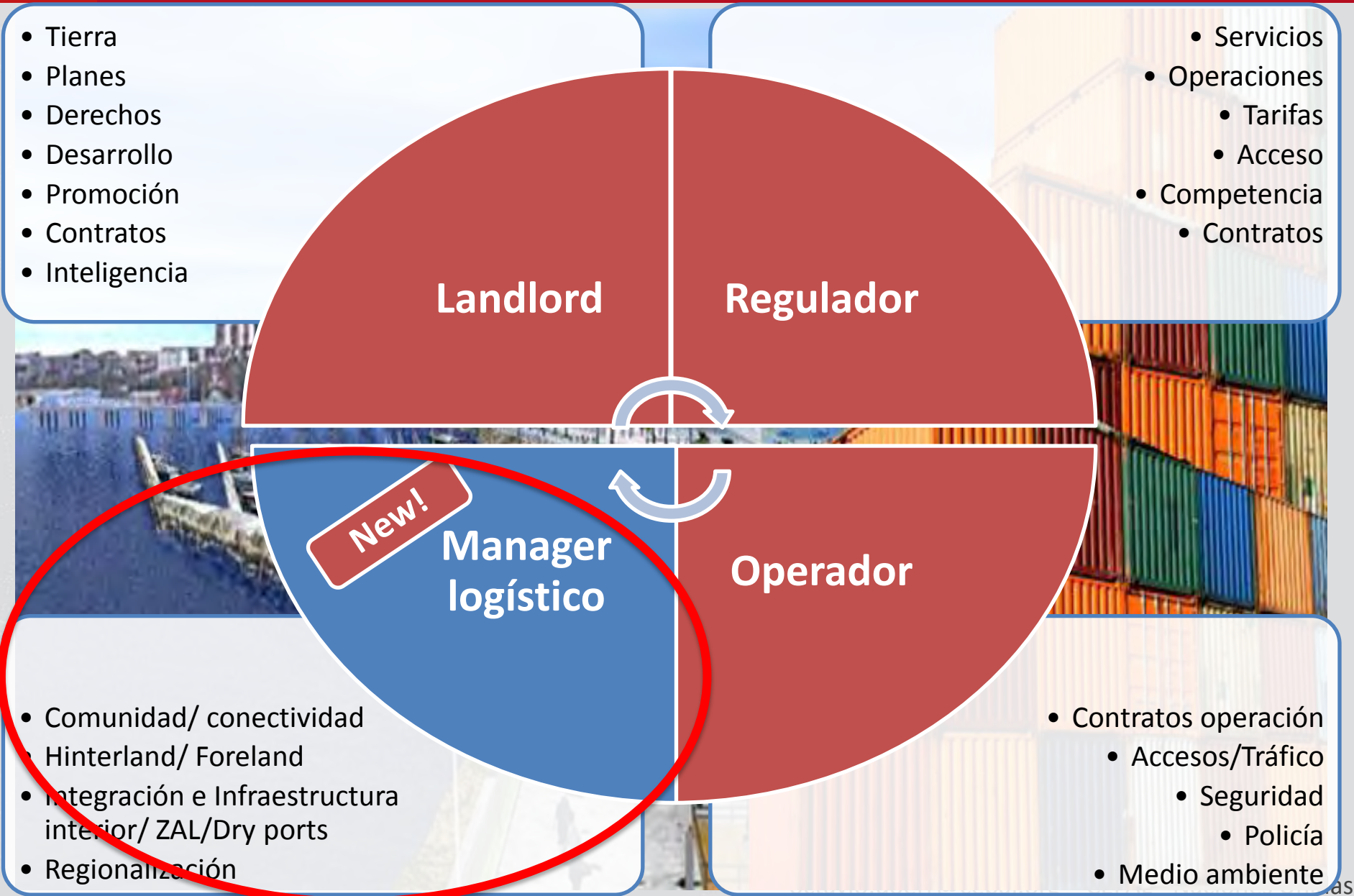
La comunidad portuaria nace como una herramienta de gestión y coordinación colectiva entre actores claves de un clúster portuario, logístico o una región portuaria

Su importancia actual está en los desafíos, complejidad y creciente intensidad de las relaciones de negocios, estrategias e inversiones comunes necesarias para dotar de mayor competitividad a un nodo logístico

Intercambio de información	Rendimiento del sistema
Sincronización de las decisiones	Congruencia de objetivos
Alineación de incentivos/compartir	Intercambio de recursos

Colaboración logística

Autoridad Portuaria





CEPAL

..... una Nueva Gobernanza

Focos en todo el corredor logístico

**Promover
infraestructura
competitiva, innovar y
proveer servicios
logísticos más eficientes**

**Integración operacional
y de ICT, plataformas L y
T, en el hinterland**

**Establecer un
ordenamiento territorial
logístico, corredor más
competitivo**

**Impulsar el desarrollo de
la industria y los
servicios logísticos**

Una A.P. comprometida con el desarrollo de sus corredores logísticos

octavio.doerr@cepal.org - CEPAL - Naciones Unidas

Agenda



Conclusiones



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Conclusiones

- ✓ Los puertos se enfrentan a desafíos sin precedentes, **en entornos cada vez más competitivos, sometidos a presiones crecientes.**
- ✓ Cada puerto debe **aumentar su competitividad para situarse por delante de los demás puertos rivales.**
- ✓ Los puertos deben **esforzarse en adaptarse al entorno cambiante.**

Discusión final

El tema de la gobernanza portuaria está abierto; ya sea en términos portuarios como en el plano académico. Falta una mayor definición.

Se trata de abordar “el gobierno del sistema de relaciones y conductas que articulan el funcionamiento del puerto en el seno de una cadena logística”.

Engloba, pues, políticas, estrategias, modelos de gestión, mecanismos; procesos y reglas; a través de las cuales se ejerce se gobierna dicha actividad y se refiere a las conductas de múltiples instituciones y agentes.

La respuesta del modelo landlord port también resulta insuficiente. Hay tanto landlord ports como casos sean analizados



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Muchas gracias!!



Octavio Doerr
octavio.doerr@cepal.org
CEPAL- Naciones Unidas