



OEA

Más derechos para más gente

Sistemas de Gestión de Concesiones Portuarias Marítimas en América Latina y el Caribe



CIP

Comisión
Interamericana de Puertos



ESTUDIO COMPARATIVO



MARITIME
POLICY BUREAU

Estudio Comparativo sobre Sistemas de Gestión de Concesiones Portuarias Marítimas en América Latina y el Caribe

Reporte de Consultoría
Marzo 2025

Resumen Ejecutivo

Este informe presenta los resultados de la consultoría encargada por la Secretaría de la Comisión Interamericana de Puertos (CIP) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), con el objetivo de analizar, comparar y proponer mejoras a los modelos de concesión portuaria en 10 países de América Latina y el Caribe. El estudio incluye un análisis detallado por país, una evaluación comparativa regional, y el desarrollo de un nuevo modelo de gestión concesionaria portuaria denominado *Smart Public Port Partnership (SP3)*.

Se identificaron patrones comunes como la prevalencia del modelo landlord, marcos regulatorios en evolución, debilidades en sostenibilidad y escasa interoperabilidad entre concesiones y cadenas logísticas. Al mismo tiempo, se documentaron buenas prácticas y mecanismos innovadores aplicables regionalmente.

Este informe también propone un conjunto de indicadores técnicos, estrategias de sostenibilidad escalables y lineamientos para mejorar la eficiencia, transparencia y participación público-privada. El SP3 integra las lecciones aprendidas y plantea un esquema cooperativo, técnico y medible, adaptado a los desafíos logísticos y de gobernanza de la región. El documento está estructurado para facilitar su uso como referencia estratégica, técnica y de política pública por parte de gobiernos, autoridades portuarias, concesionarios y organismos multilaterales.

Executive Summary

This report presents the results of the consultancy commissioned by the Secretariat of the Inter-American Committee on Ports (CIP) of the Organization of American States (OAS), with the objective of analyzing, comparing, and proposing improvements to port concession models in 10 countries across Latin America and the Caribbean. The study includes a detailed country-by-country analysis, a regional comparative assessment, and the development of a new port concession management model called the *Smart Public Port Partnership (SP3)*.

Common patterns were identified, such as the prevalence of the landlord model, evolving regulatory frameworks, weaknesses in sustainability, and limited interoperability between concessions and logistics chains. At the same time, best practices and innovative mechanisms with regional applicability were documented. This report also proposes a set of technical indicators, scalable sustainability strategies, and guidelines to improve efficiency, transparency, and public-private participation. The SP3 model incorporates lessons learned and offers a cooperative, technical, and measurable framework tailored to the region's logistical and

governance challenges. The document is structured to serve as a strategic, technical, and policy reference for governments, port authorities, concessionaires, and multilateral organizations.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
EXECUTIVE SUMMARY	3
INDICE DE CUADROS	8
INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO	9
1 CONTEXTO	10
1.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO	10
1.2 METODOLOGÍA	10
2 ANÁLISIS POR PAÍS	12
2.1 BARBADOS	12
2.1.1 <i>Panorama General</i>	12
2.1.2 <i>Marco legal y regulatorio</i>	12
2.1.3 <i>Mecanismos de concesión</i>	14
2.1.4 <i>Tarifas y tasas aplicadas</i>	15
2.1.5 <i>Sostenibilidad y responsabilidad social</i>	16
2.1.6 <i>Desafíos y oportunidades</i>	18
2.2 BRAZIL.....	20
2.2.1 <i>Panorama General</i>	20
2.2.2 <i>Marco legal y regulatorio</i>	21
2.2.3 <i>Mecanismos de concesión</i>	29
2.2.4 <i>Tarifas y tasas aplicadas</i>	31
2.2.5 <i>Sostenibilidad y responsabilidad social</i>	33
2.2.6 <i>Desafíos y oportunidades: Retos normativos, mejoras necesarias</i>	36
2.3 CHILE.....	39
2.3.1 <i>Panorama General</i>	39
2.3.2 <i>Marco legal y regulatorio</i>	41
2.3.3 <i>Mecanismos de concesión:</i>	59
2.3.4 <i>Tarifas y tasas aplicables</i>	61
2.3.5 <i>Sostenibilidad y Responsabilidad Social</i>	61
2.3.6 <i>Desafíos y Oportunidades</i>	63
2.4 COLOMBIA.....	65
2.4.1 <i>Panorama General</i>	65
2.4.2 <i>Marco legal y regulatorio</i>	66
2.4.3 <i>Mecanismos de Concesión</i>	75
2.4.4 <i>Tarifas y tasas aplicadas</i>	78
2.4.5 <i>Sostenibilidad y responsabilidad social</i>	80
2.4.6 <i>Desafíos y oportunidades</i>	82
2.5 EL SALVADOR	85
2.5.1 <i>Panorama General</i>	85
2.5.2 <i>Marco legal y regulatorio</i>	85
2.5.3 <i>Mecanismos de concesión</i>	93
2.5.4 <i>Tarifas y tasas aplicadas</i>	97
2.5.5 <i>Sostenibilidad y responsabilidad social</i>	99
2.5.6 <i>Desafíos y oportunidades</i>	101
2.6 GUYANA.....	104
2.6.1 <i>Panorama General</i>	104
2.6.2 <i>Marco legal y regulatorio</i>	104
2.6.3 <i>Mecanismos de concesión</i>	105

2.6.4	Tarifas y tasas aplicadas	107
2.6.5	Sostenibilidad y responsabilidad social	108
2.6.6	Desafíos y oportunidades	109
2.7	JAMAICA.....	111
2.7.1	Panorama General	111
2.7.2	Marco legal y regulatorio.....	111
2.7.3	Mecanismos de concesión	114
2.7.4	Tarifas y tasas aplicadas.....	116
2.7.5	Sostenibilidad y responsabilidad social	117
2.7.6	Desafíos y oportunidades	119
2.8	MÉXICO	121
2.8.1	Panorama General	121
2.8.2	Marco legal y regulatorio.....	122
2.8.3	Mecanismos de concesión	124
2.8.4	Tarifas y tasas aplicadas.....	126
2.8.5	Sostenibilidad y responsabilidad social	128
2.8.6	Desafíos y oportunidades	129
2.9	PANAMÁ.....	132
2.9.1	Panorama General	132
2.9.2	Marco legal y regulatorio.....	132
2.9.3	Mecanismos de concesión	134
2.9.4	Tarifas y tasas aplicadas.....	136
2.9.5	Sostenibilidad y responsabilidad social	138
2.9.6	Desafíos y oportunidades	140
2.10	PERÚ.....	143
2.10.1	Panorama General	143
2.10.2	Marco legal y regulatorio.....	144
2.10.3	Mecanismos de concesión	148
2.10.4	Tarifas y tasas aplicadas.....	150
2.10.5	Sostenibilidad y responsabilidad social	152
2.10.6	Desafíos y oportunidades	153
3	COMPARACIÓN REGIONAL.....	155
3.1	IDENTIFICACIÓN DE MODELOS DE CONCESIÓN MÁS COMUNES	155
3.2	DIVERGENCIAS Y PARTICULARIDADES	157
3.3	BUENAS PRÁCTICAS Y CASOS DE ÉXITO	158
3.4	ESTÁNDARES DE COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA	159
3.5	RECOMENDACIONES PARA CONCESIONES PORTUARIAS ACTUALMENTE EN EJECUCIÓN	160
3.5.1	<i>Traducción operativa de recomendaciones: procesos y fórmulas aplicables</i>	162
4	PROPUESTA DE GESTIÓN MODERNA DE CONCESIONES PORTUARIAS.....	165
4.1	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA	165
4.2	LÍNEAMIENTOS DE SOSTENIBILIDAD	166
4.3	INTEGRACIÓN CON LAS CADENAS LOGÍSTICAS REGIONALES.....	168
4.3.1	<i>Principales desafíos identificados en la región</i>	168
4.3.2	<i>Mecanismos para fortalecer la integración logística desde las concesiones</i>	168
5	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	170
5.1	RESUMEN DE HALLAZGOS	170
5.2	RECOMENDACIONES CLAVES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CONCESIONES	171
5.3	PROBLEMAS IDENTIFICADOS, SOLUCIONES PROPUESTAS.	172
5.4	ACCIONES SUGERIDAS PARA LOS PAÍSES ANALIZADOS.	172
5.4.1	<i>Propuesta de un nuevo modelo: Modelo 'Smart Public Port Partnership' (SP3)</i>	173

6 REFERENCIAS175

Índice de Cuadros

CUADRO 1 CUADRO COMPARATIVO DE LOS MECANISMOS DE CONCESIÓN (BRAZIL)	31
CUADRO 2 CUADRO COMPARATIVO DE LOS REGÍMENES DE CONCESIÓN (CHILE)	61
CUADRO 3 TARIFAS POR SERVICIOS PORTUARIOS (ILUSTRATIVAS)	80
CUADRO 4 CUADRO COMPARATIVO DE LOS MECANISMOS DE CONCESIÓN EN EL SALVADOR (SECTOR PORTUARIO) 96	
CUADRO 5 VALORES REFERENCIALES TARIFARIO POR SERVICIOS PORTUARIOS EL SALVADOR.....	97
CUADRO 6 CUADRO COMPARATIVO ELEMENTOS CLAVES DEL MODELO DE CONCESIÓN PREDOMINANTE (POR PAÍS)	156
CUADRO 7 DIVERGENCIAS Y PARTICULARIDADES DEL MODELO (POR PAÍS).....	157
CUADRO 8 BUENAS PRÁCTICAS Y CASOS DE ÉXITO	158
CUADRO 9 PROPUESTA DE INDICADORES Y ESTÁNDARES	159
CUADRO 10 DIMENSIONES CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD	161
CUADRO 11 MATRIZ DE VINCULACIÓN (MODELO)	163
CUADRO 12 ESTRATEGIAS, PROCESOS E INDICADORES DE IMPLEMENTACIÓN	166

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

En las últimas décadas, el transporte marítimo ha experimentado un crecimiento sostenido que ha impulsado una transformación significativa en los sistemas portuarios a nivel global. América Latina y el Caribe, con su extensa red de puertos estratégicamente ubicados, enfrenta el desafío de adaptar sus modelos de gestión a las nuevas exigencias del comercio internacional, la sostenibilidad y la eficiencia operativa.

En este escenario, las concesiones portuarias se han consolidado como un mecanismo esencial para atraer inversión, modernizar infraestructuras y mejorar la prestación de servicios logísticos. Sin embargo, la región presenta una gran diversidad de enfoques regulatorios, capacidades institucionales y modelos de gobernanza, lo que genera diferencias sustanciales en los niveles de desarrollo y competitividad entre países.

Este estudio comparativo surge como una contribución concreta a los esfuerzos regionales por fortalecer la gobernanza portuaria. Bajo el liderazgo de la Secretaría de la Comisión Interamericana de Puertos (CIP) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), y con la coordinación técnica de Maritime Policy Bureau (MPB), se ha desarrollado un análisis detallado de los sistemas de gestión de concesiones portuarias marítimas en 10 países de América Latina y el Caribe. El documento reúne información estructurada sobre marcos legales, mecanismos de concesión, tarifas, prácticas de sostenibilidad y desafíos institucionales, con el fin de identificar buenas prácticas y áreas de mejora.

Uno de los aportes centrales de este estudio es la propuesta inédita de un nuevo modelo de gestión denominado **Asociación Pública Portuaria Inteligente (SP3, por sus siglas en inglés)**. Este modelo, elaborado por MPB en el marco de esta consultoría, incorpora elementos de innovación, transparencia, sostenibilidad y cooperación multiactor, con el propósito de ofrecer a los países de la región una herramienta adaptativa que responda a sus realidades nacionales y al mismo tiempo fortalezca la integración logística regional.

La presente introducción ofrece el marco general del estudio, seguido por una explicación del contexto, los objetivos y la metodología empleada. Estas secciones permiten al lector comprender el enfoque técnico del análisis y la orientación estratégica de las recomendaciones que se presentan en los capítulos siguientes.

1 Contexto

Los procesos de concesión portuaria en América Latina y el Caribe han evolucionado en las últimas décadas como una herramienta clave para la modernización de la infraestructura portuaria, la atracción de inversión privada y la mejora en la eficiencia de los servicios logísticos. No obstante, la diversidad de modelos adoptados, los distintos marcos jurídicos aplicables y los niveles disímiles de institucionalidad han generado resultados heterogéneos en cuanto al desempeño, sostenibilidad y competitividad del sector portuario regional.

En este escenario, la Secretaría de la CIP-OEA, en colaboración con Maritime Policy Bureau, ha impulsado la presente consultoría para realizar un análisis comparativo de los sistemas de gestión de las concesiones portuarias marítimas en diez países de la región. El estudio se orienta no solo a examinar el estado actual de los modelos concesionarios, sino también a identificar buenas prácticas, desafíos comunes, y proponer lineamientos para su fortalecimiento institucional, regulatorio y operativo.

1.1 Objetivo del Estudio

El objetivo general del estudio es analizar los marcos legales, institucionales y operativos de los sistemas de concesión portuaria marítima en diez países de América Latina y el Caribe, evaluando sus mecanismos de implementación, sostenibilidad, eficiencia y gobernanza. Se busca identificar elementos comunes, divergencias, buenas prácticas y áreas de mejora para fortalecer la capacidad de los Estados en la gestión moderna de concesiones, con propuestas que se alineen con los desafíos logísticos, comerciales y medioambientales actuales.

1.2 Metodología

La metodología del estudio se basó en una combinación de análisis documental, entrevistas técnicas, revisión comparativa y construcción de propuestas innovadoras. Se realizó una recopilación sistemática de legislación, contratos de concesión, políticas públicas, informes institucionales y datos técnicos de cada país analizado. Asimismo, se incorporaron insumos de organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Comisión Andina de Fomento (CAF), el Banco Mundial, la Organización Marítima Internacional (OMI) y asociaciones portuarias regionales como la Asociación Americana de Autoridades Portuarias (AAPA) y la Organización Europea de Puertos de Mar (ESPO).

La estructura del análisis por país siguió un esquema homogéneo para facilitar la comparación, incluyendo: panorama general, marco legal y regulatorio, mecanismos de concesión, tarifas y tasas aplicadas, sostenibilidad y responsabilidad social, y desafíos y oportunidades. Posteriormente, se desarrollaron secciones de análisis comparativo regional, propuestas metodológicas, y conclusiones con

recomendaciones

específicas.

Finalmente, se formuló un modelo inédito de gestión moderna denominado *Smart Public Port Partnership (SP3)*, como herramienta técnica de apoyo a los países en sus procesos de concesión futura. Este modelo integra criterios de transparencia, sostenibilidad, eficiencia y alineación logística en la gobernanza de las concesiones.

2 Análisis por País

2.1 Barbados

2.1.1 Panorama General

El sistema portuario de Barbados se estructura en torno a un único puerto internacional: el Puerto de Bridgetown (Puerto de Aguas Profundas), localizado en la capital del país. Este puerto concentra la totalidad de las operaciones marítimas internacionales, tanto de carga como de pasajeros, y se constituye como el principal punto de entrada y salida de mercancías en la isla.

La operación del puerto está a cargo de Barbados Port Inc. (BPI), una empresa estatal constituida bajo la legislación mercantil nacional y propiedad del Gobierno de Barbados. BPI tiene la responsabilidad exclusiva de la administración, operación y desarrollo del puerto, incluyendo la atención de buques, el manejo de carga, la recepción de cruceros, y la prestación de servicios auxiliares.

A diferencia de otros países de la región, Barbados no aplica actualmente un régimen de concesiones portuarias. No existen operadores privados a cargo de terminales ni esquemas de participación público-privada en las operaciones o infraestructura portuaria. Todas las funciones operativas y comerciales están centralizadas en BPI, que interactúa directamente con las líneas navieras, operadores logísticos y otros usuarios mediante contratos de servicio.

Esta configuración institucional responde a un modelo de gestión pública directa, en el cual las decisiones estratégicas están bajo la supervisión del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional y, en casos relevantes, del gabinete de gobierno y la Oficina del primer ministro.

El análisis de este modelo ofrece una perspectiva contrastante respecto a aquellos países que han implementado regímenes concesionarios, permitiendo evaluar alternativas de gestión, niveles de control estatal, mecanismos de inversión y modelos de gobernanza en el contexto portuario del Caribe.

2.1.2 Marco legal y regulatorio

El modelo operativo portuario de Barbados se sustenta en un marco legal compuesto por normativa mercantil, regulaciones sectoriales específicas y disposiciones de contratación pública.

- **Constitución legal y transición institucional**

BPI fue incorporada como empresa estatal conforme a lo dispuesto en la Companies Act, Cap. 308 de Barbados. Esta ley establece el marco general para la creación, gobernanza y operación de sociedades mercantiles en el país, incluidas aquellas cuyo único accionista es el Estado.

- **Companies Act, Cap. 308**

Establece en la Parte I, Sección 3, que una *compañía* puede ser constituida por el Estado. En la Parte II, se regulan los requisitos de constitución, estatutos, estructura de accionistas y poderes del directorio.

En el caso de BPI, el Gobierno de Barbados es el único accionista, lo cual le otorga plena titularidad y control sobre las decisiones estratégicas, incluyendo el nombramiento del consejo de administración y la aprobación de inversiones y proyectos.

BPI fue constituida en el año 2003 como parte de un proceso de modernización del aparato estatal. Antes de su creación, la gestión portuaria estaba a cargo de la Barbados Port Authority, una entidad estatutaria tradicional. La transformación en empresa estatal buscó dotar al puerto de una estructura operativa más flexible y orientada a resultados, sin perder el carácter público del servicio. Como sucesora legal y funcional de la antigua autoridad portuaria, BPI asumió los activos, pasivos y responsabilidades operativas de su antecesora.

- **Supervisión y rectoría**

BPI opera bajo la supervisión directa del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional, entidad responsable de definir las políticas del sector transporte marítimo y portuario. Aunque BPI cuenta con autonomía administrativa y financiera como empresa pública, decisiones de mayor alcance —como el establecimiento de concesiones, asociaciones estratégicas o reformas institucionales— requieren la autorización del gabinete nacional y de la Oficina del primer ministro, conforme a los procedimientos gubernamentales vigentes.

- **Normativa sobre contratación estatal**

Las relaciones contractuales del Estado con terceros —incluidos posibles operadores, proveedores o inversionistas— se rigen por los principios establecidos en la legislación general de contratación pública. Barbados no cuenta actualmente con una ley única y consolidada en esta materia, por lo que los procesos están regulados por normas administrativas emitidas principalmente por el Ministerio de Finanzas.

En términos de concesiones, Barbados no cuenta con una legislación específica que regule los contratos de asociación público-privada (APP) o de concesión portuaria. Cualquier acuerdo en ese sentido requeriría aprobación ad hoc por las autoridades competentes, en ausencia de un procedimiento estandarizado en la legislación sectorial.

- **Legislación sectorial complementaria**

Existen normativas adicionales aplicables al entorno operativo portuario, especialmente en materia de facilitación del comercio y sostenibilidad ambiental:

- Facilitation of International Maritime Traffic Act: Regula el flujo de tráfico marítimo internacional conforme a las normas de la OMI, facilitando la coordinación aduanera y operativa en los puertos.
- Draft Maritime Transport Emissions Control Act: Legislación en fase de revisión, orientada al control de emisiones atmosféricas en el transporte marítimo, en línea con compromisos internacionales sobre sostenibilidad.

2.1.3 Mecanismos de concesión

Barbados no cuenta actualmente con un régimen de concesiones portuarias activo. La operación del Puerto de Bridgetown está completamente centralizada en BPI, una empresa estatal que administra, opera y desarrolla las instalaciones portuarias sin participación de operadores privados en la infraestructura o en los servicios portuarios esenciales.

- **Situación actual**

No existen contratos de concesión, arrendamientos de terminales, asociaciones público-privadas (APP) ni esquemas Build-Operate-Transfer (BOT) en ejecución en el sistema portuario de Barbados. Todas las funciones —desde la recepción de buques hasta el manejo de carga, los servicios a cruceros y la operación de patios— son realizadas directamente por BPI.

Las empresas privadas (como líneas navieras, agentes de carga o cruceros) interactúan con BPI como clientes a través de contratos de prestación de servicios o acuerdos comerciales operativos, pero no en calidad de concesionarios ni como operadores de terminales.

- **Competencia institucional para establecer concesiones**

Aunque no se ha implementado un sistema de concesiones, Barbados cuenta con un marco institucional que podría habilitar este tipo de mecanismos, en caso de que se considere estratégico. Cualquier iniciativa de este tipo requeriría:

- Evaluación por parte del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional.
- Aprobación del Gabinete de Gobierno y la Oficina del primer ministro.
- Posiblemente, autorización del Ministerio de Finanzas, en función de la estructura financiera y contractual propuesta.

Sin embargo, en ausencia de una ley específica de concesiones o APP, no existe un procedimiento estandarizado para estructurar, licitar o adjudicar este tipo de contratos en el sector portuario.

- **Consideraciones para posibles concesiones futuras**

En un eventual proceso de apertura a esquemas de participación privada, Barbados debería considerar:

- La elaboración de un marco legal específico que defina los tipos de contratos permitidos, los mecanismos de selección, las garantías del Estado y las obligaciones del concesionario.
- La definición de una autoridad técnica o unidad de APP encargada de liderar la estructuración, supervisión y fiscalización de contratos de largo plazo.
- El diseño de modelos contractuales adaptados a su escala portuaria, incluyendo concesiones operativas, arrendamientos parciales o contratos de gestión con incentivos.

El modelo actual es de gestión estatal exclusiva sin mecanismos de concesión definidos ni en ejecución. Cualquier transición hacia esquemas de participación privada requeriría un diseño normativo e institucional que garantice la transparencia, eficiencia y sostenibilidad de las operaciones, adaptado a las particularidades del contexto insular y al rol estratégico del puerto para el comercio exterior de Barbados.

2.1.4 Tarifas y tasas aplicadas

El régimen tarifario del Puerto de Bridgetown es gestionado por BPI, que establece y publica las tarifas correspondientes a los distintos servicios portuarios. Estas tarifas son aplicadas directamente por la empresa estatal, sin la intervención de operadores concesionarios.

- **Estructura tarifaria**

BPI aplica tarifas a los usuarios del puerto en función del tipo de servicio prestado. Entre los conceptos tarifarios principales se encuentran:

- Tarifas a buques:
 - Pilotaje
 - Remolque

- Amarre y desamarre
- Uso de muelle (berthage)
- Tarifas a la carga:
 - Movimiento de contenedores (importación/exportación)
 - Carga suelta y granel
 - Manipulación en patios y bodegas
 - Almacenamiento
- Tarifas a pasajeros/cruceros:
 - Derechos por pasajero desembarcado
 - Servicios a cruceros y uso de terminales
- Tarifas por servicios especiales:
 - Manipulación de carga peligrosa
 - Descarga de vehículos
 - Servicios fuera de horario

Estas tarifas son revisadas periódicamente por BPI y están sujetas a aprobación estatal.

- **Canon de concesión**

Actualmente, no se aplica ningún canon de concesión, dado que BPI no ha otorgado derechos de operación portuaria a terceros. Todas las tarifas percibidas corresponden a servicios prestados directamente por la empresa estatal, lo que implica que los ingresos portuarios son captados íntegramente por BPI como operador único.

- **Exoneraciones e incentivos**

No se identificaron en la documentación disponible regímenes generales de exoneración tributaria o fiscal aplicables a las tarifas portuarias. No obstante, es posible que se apliquen condiciones preferenciales en casos particulares mediante acuerdos comerciales o decisiones ministeriales, especialmente en el contexto de acuerdos con líneas de crucero o proyectos estratégicos.

2.1.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

La sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social en el sistema portuario de Barbados se encuentran en fase de fortalecimiento institucional y normativo. Aunque actualmente no existe un marco ambiental portuario plenamente consolidado, se han identificado avances significativos tanto en legislación como en prácticas operativas.

- **Legislación ambiental en desarrollo**

Durante la entrevista técnica realizada el 25 de febrero de 2025 con representantes de BPI en el marco del estudio de concesiones portuarias liderado por la Secretaría de

la Comisión Interamericana de Puertos (CIP), se confirmó la existencia de legislación ambiental aplicable y de normas en proceso de elaboración:

- **Facilitation of International Maritime Traffic Act**
Esta legislación, ya en vigor, regula el tráfico marítimo internacional conforme a los estándares del Convenio FAL (Convenio para facilitar el tráfico marítimo internacional) de la OMI. Su aplicación mejora la eficiencia operativa y reduce impactos ambientales indirectos, como tiempos de espera en puerto.
- **Draft Maritime Transport Emissions Control Act**
Mencionado expresamente por el equipo de BPI en la entrevista, este instrumento se encuentra en etapa de revisión. Está orientado a establecer límites y controles sobre las emisiones generadas por las operaciones portuarias y marítimas. Su aprobación representaría un avance clave para el cumplimiento de compromisos ambientales y estándares internacionales.
(Fuente: Transcripción CIP-BPI, febrero 2025, minuto 13:12),

- **Prácticas de gestión ambiental**

Aunque aún no se ha publicado un marco ESG (Environmental, Social and Governance), BPI ha comenzado a incorporar elementos de sostenibilidad en su modelo operativo. Entre las acciones destacadas se incluyen:

- Supervisión interna a través de una unidad de auditoría y calidad.
- Participación en programas de cooperación técnica regional sobre sostenibilidad portuaria.
- Control de residuos, hidrocarburos y emisiones en áreas operativas sensibles.

Estas prácticas se desarrollan de forma progresiva y reflejan un enfoque institucional hacia el cumplimiento regulatorio y la mejora continua.

- **Compromiso social**

En el plano social, BPI mantiene una política de gestión laboral estructurada con participación sindical activa. Además, promueve:

- Capacitación y formación técnica del personal.
- Programas de vinculación comunitaria.
- Proyectos turísticos vinculados a la operación del puerto de cruceros.

Si bien el marco normativo ambiental aún se encuentra en proceso de consolidación, el puerto de Barbados evidencia avances importantes tanto en el ámbito legislativo como en las prácticas operativas. La implementación futura del marco legal en desarrollo reforzará su capacidad para alinearse con estándares internacionales de sostenibilidad y responsabilidad social en el ámbito portuario.

2.1.6 Desafíos y oportunidades

El sistema portuario de Barbados, gestionado en su totalidad por el Estado a través de BPI, presenta una estructura consolidada de operación pública directa. Este modelo ofrece control centralizado y continuidad operativa, pero también plantea desafíos específicos y abre espacios estratégicos para su evolución futura. A continuación, se detallan los principales retos y oportunidades en el plano legal, institucional y de mercado:

- **Desafíos**

1. **Ausencia de un marco legal específico para asociaciones o concesiones portuarias**

Actualmente no existe una legislación especializada que regule contratos de concesión, participación privada o esquemas de asociación público-privada en el sector portuario. Esta ausencia limita la capacidad del país para estructurar mecanismos formales de colaboración con el sector privado en caso de que surjan oportunidades o necesidades estratégicas.

2. **Modelo altamente centralizado en una sola entidad y un solo puerto**

Toda la operación marítima internacional se concentra en el Puerto de Bridgetown, gestionado exclusivamente por BPI. Esta centralización, si bien eficiente, puede representar un riesgo operativo y reducir la flexibilidad ante cambios tecnológicos, interrupciones logísticas o dinámicas del mercado internacional.

3. **Marco ambiental en proceso de consolidación**

Aunque existen avances como el borrador de la ley de control de emisiones en el transporte marítimo, aún no se ha establecido un sistema normativo ambiental portuario completo. Esta situación podría limitar el acceso a financiamiento climático o programas internacionales de sostenibilidad.

4. **Capacidad institucional limitada para estructurar proyectos complejos**

La falta de experiencia reciente en estructuración de proyectos portuarios con participación externa puede representar un reto si en el futuro se decide atraer inversión privada o desarrollar infraestructura especializada mediante contratos de largo plazo.

Oportunidades

1. **Posicionamiento del modelo estatal como caso de eficiencia operativa**

La experiencia acumulada por BPI en la operación pública directa puede

constituir un referente en el ámbito regional, especialmente en lo relacionado con la integración de operaciones, atención a cruceros y eficiencia en servicios básicos bajo gestión estatal.

2. Diseño de esquemas contractuales alternativos para inversión específica

Barbados podría explorar modalidades flexibles que no comprometan la titularidad pública, como:

- a) Contratos de gestión especializada para terminales o servicios puntuales
- b) Arrendamientos de áreas no estratégicas
- c) Desarrollo conjunto de infraestructura logística o turística complementaria

5. Preparación normativa para futuras alianzas estratégicas

Aun sin activar concesiones de manera inmediata, el diseño de un marco legal orientado a la inversión y la colaboración permitiría al país actuar con agilidad en caso de identificar proyectos prioritarios o propuestas de interés. Esta preparación anticipada puede fortalecer la resiliencia institucional y mejorar el perfil país ante potenciales socios.

6. Ubicación geográfica como activo logístico y turístico

Barbados se encuentra en una posición estratégica en el Caribe oriental, con acceso directo al Atlántico. Esto genera potencial para consolidarse como nodo de conexión regional en servicios logísticos, turísticos, de abastecimiento y de transbordo. La infraestructura portuaria puede jugar un papel clave en este posicionamiento.

7. Acceso a cooperación técnica y financiamiento para infraestructura sostenible

El fortalecimiento del marco legal, ambiental e institucional permitiría al país movilizar recursos técnicos y financieros, tanto públicos como multilaterales, para modernizar su infraestructura, incorporar tecnología portuaria y avanzar hacia una operación ambientalmente sostenible.

Barbados cuenta con una base sólida para continuar desarrollando su sistema portuario bajo gestión estatal. No obstante, la creación de instrumentos legales e institucionales orientados a la apertura selectiva y estratégica a la inversión permitiría ampliar las opciones de desarrollo futuro, fortalecer la competitividad del puerto y responder con mayor agilidad a los cambios del entorno logístico y comercial global.

2.2 Brazil

2.2.1 Panorama General

Brasil cuenta con uno de los sistemas portuarios más amplios y complejos de América Latina, tanto por su extensión costera como por la diversidad de modelos operativos implementados en las últimas décadas. La red portuaria brasileña está compuesta por puertos organizados (infraestructura pública bajo gestión estatal, pero con posibilidad de arrendamiento de áreas a operadores privados) y por terminales de uso privado (TUPs), operados directamente por empresas privadas bajo autorización del Estado.

Desde los años 90, Brasil ha impulsado un proceso gradual de apertura a la inversión privada mediante concesiones, arrendamientos y autorizaciones, lo que ha dado lugar a un modelo híbrido donde coexisten la titularidad pública de la infraestructura portuaria con la operación privada de las terminales. Este proceso se consolidó con la aprobación de la Lei nº 12.815/2013, conocida como la "nueva Lei dos Portos", que establece el marco legal específico para el sector y reorganiza las competencias institucionales en torno a la planificación, regulación y concesión.

Actualmente, los proyectos portuarios en Brasil pueden estructurarse a través de tres mecanismos principales:

- Concesión del puerto organizado completo
- Arrendamiento de áreas dentro de puertos públicos
- Autorización para terminales de uso privado (TUPs)

Estos modelos han permitido ampliar la participación del sector privado en la modernización, operación y expansión de la infraestructura portuaria nacional, lo cual ha sido clave para el aumento de la competitividad logística, en especial en sectores como minería, agroexportaciones y contenedores.

Brasil cuenta además con una autoridad reguladora especializada, la Agencia Nacional de Transportes Acuáticos (ANTAQ), responsable de fiscalizar los contratos, monitorear el desempeño de los concesionarios y definir parámetros técnicos y económicos, en articulación con el Ministerio de Puertos y Aerovías. A nivel estratégico, el país también ha desarrollado el Plano Nacional de Logística Portuaria (PNLP), que orienta las inversiones y expansión portuaria en función de criterios técnicos de demanda, desempeño y conectividad intermodal.

De acuerdo con estudios recientes, incluyendo el elaborado por el Instituto de Investigación de Economía Aplicada (IPEA) (2022) e información revisada, el modelo brasileño ha sido exitoso en atraer inversiones privadas y elevar el volumen de carga movilizad, pero también enfrenta retos relacionados con la complejidad

institucional, la gestión de riesgos contractuales y la necesidad de mejorar los niveles de servicio y coordinación intergubernamental.

En suma, Brasil en materia de concesiones portuarias, cuenta con un marco legal robusto, múltiples esquemas de colaboración público-privada y una base operativa en expansión, que sigue evolucionando conforme a las mejores prácticas internacionales de gobernanza portuaria.

2.2.2 Marco legal y regulatorio

El sistema portuario brasileño opera bajo un marco legal específico y consolidado, que regula tanto la titularidad pública de la infraestructura como los diversos mecanismos de participación del sector privado. Este marco establece competencias claras para la planificación, regulación, fiscalización y otorgamiento de derechos de uso y operación en el sistema portuario nacional.

- **Ley nº 12.815/2013 – Lei dos Portos**

El sistema portuario brasileño se encuentra regulado por un marco legal, encabezado por la Ley nº 12.815/2013, que establece los principios, estructuras institucionales, formas de contratación y mecanismos de fiscalización aplicables a la explotación de las instalaciones portuarias. Esta ley, conocida como la *Lei dos Portos*, representa una modernización integral del régimen jurídico del sector, orientada a fortalecer la eficiencia, la competitividad y la seguridad jurídica, al tiempo que promueve la participación estructurada del sector privado en la operación, mantenimiento y expansión de la infraestructura portuaria nacional.

Entre los principios que sustentan esta normativa se destacan la supremacía del interés público, la libre competencia, la eficiencia administrativa, la integración intermodal y el desarrollo sostenible. Asimismo, se establece un glosario legal claro que define las figuras clave del sistema: puerto organizado, terminal de uso privado, autoridad portuaria, operador portuario, instalación portuaria pública de uso privativo, entre otras. Esta precisión conceptual permite delimitar funciones, responsabilidades y regímenes contractuales de forma transparente.

La ley dispone que toda planificación portuaria debe estar alineada con el PNL, instrumento rector que orienta la expansión del sistema portuario conforme a prioridades territoriales, demandas proyectadas y criterios de eficiencia logística. Las decisiones sobre nuevas concesiones, arrendamientos o autorizaciones deben adecuarse a los lineamientos técnicos del PNL y contar con respaldo de estudios de viabilidad técnica, económica y ambiental. Esta vinculación entre la planificación y la acción regulatoria es uno de los elementos distintivos del sistema brasileño.

El marco legal permite tres modalidades principales de vinculación entre el Estado y el sector privado para la explotación de infraestructura portuaria: concesión, arrendamiento y autorización administrativa.

- La concesión otorga a un operador privado la administración integral de un puerto organizado mediante contrato y licitación pública.
- El arrendamiento transfiere el uso y explotación de áreas específicas dentro de puertos organizados por medio de contratos adjudicados también vía licitación, con obligaciones de inversión, estándares de desempeño y cláusulas de reversión.
- La autorización administrativa, por su parte, permite a una empresa privada construir y operar una terminal fuera del puerto organizado, sin licitación previa, a través de un acto administrativo, siempre que se garantice la compatibilidad territorial y técnica con los planes nacionales.

Estos instrumentos contractuales pueden tener una duración inicial de hasta 25 años, con posibilidad de renovación sucesiva, hasta un límite máximo de 70 años, siempre que se verifique el interés público y el cumplimiento de los compromisos contractuales. Las condiciones de cada contrato deben incluir: el alcance de las inversiones, los indicadores de desempeño, las condiciones de servicio, los mecanismos de monitoreo, y las obligaciones en materia ambiental y de seguridad. El marco contractual también prevé procedimientos para la renovación anticipada, la revisión tarifaria, y la eventual extinción por incumplimiento, interés público, término del plazo o anulación por ilegalidad.

La fiscalización del cumplimiento normativo, contractual y técnico está a cargo de la ANTAQ, una autoridad reguladora especializada con competencias para emitir normativas operativas, verificar niveles de servicio, controlar tarifas, autorizar inversiones, y aplicar sanciones en caso de infracciones. ANTAQ actúa con independencia técnica y sus decisiones se enmarcan en procedimientos administrativos garantistas, con derecho de defensa para los operadores regulados.

En cuanto a la gestión operativa de los puertos públicos, la ley establece la figura de la autoridad portuaria, comúnmente representada por las *Companhias Docas*, empresas estatales o mixtas que tienen la responsabilidad de administrar los puertos organizados. Estas entidades deben elaborar y ejecutar el Plan de Desarrollo y Zonificación del puerto, coordinar las operaciones logísticas, interactuar con los usuarios y operadores privados, y velar por el cumplimiento de las normas de seguridad, medio ambiente y desempeño.

El régimen legal también reconoce y regula la existencia de TUPs, instalaciones desarrolladas y operadas por iniciativa privada fuera del perímetro portuario público. Estas terminales pueden atender carga propia o de terceros, y están sujetas a regulación y fiscalización por parte de ANTAQ. El modelo de TUP ha sido fundamental para el crecimiento del sistema portuario brasileño en sectores como

agroexportación, minerales y petróleo, al ofrecer una vía más ágil y flexible de incorporación de capacidad logística.

Asimismo, la normativa permite que el poder público pueda realizar inversiones en infraestructura portuaria, incluso en áreas concesionadas, arrendadas o autorizadas, siempre que tales inversiones estén justificadas por razones de interés público, estrategia nacional o conectividad regional. Esta posibilidad contribuye a asegurar el equilibrio económico-operativo del sistema y permite la actuación del Estado en proyectos de infraestructura esenciales.

Finalmente, la ley contempla disposiciones de transición para contratos celebrados bajo la legislación anterior, garantiza el respeto a los derechos adquiridos y establece mecanismos para la adecuación gradual al nuevo régimen. Esta previsión refuerza la seguridad jurídica del sistema y permite una implementación ordenada de las reformas estructurales.

En conjunto, la Ley nº 12.815/2013 proporciona a Brasil un marco legal, detallado y técnicamente estructurado para la gestión del sistema portuario. Su enfoque combina herramientas contractuales modernas, una institucionalidad reguladora especializada y una planificación estratégica vinculante. Esta configuración ha permitido al país posicionarse como un referente regional en materia de concesiones portuarias, garantizando equilibrio entre el interés público, la eficiencia operativa y la atracción de inversiones.

- **Decreto nº 8.033/2013 – Reglamento de la Lei dos Portos**

El Decreto nº 8.033/2013, promulgado el 27 de junio de 2013, establece el reglamento general para la aplicación de la Ley nº 12.815/2013, dotando al sistema portuario brasileño de una base operativa, procedimental y normativa que permite su implementación efectiva. Este decreto desarrolla los principios y definiciones establecidos en la ley, asigna funciones precisas a las entidades involucradas en la gobernanza portuaria, y regula los procesos de arrendamiento, autorización, fiscalización y planificación.

Una de sus principales contribuciones es la especificación del proceso de licitación para contratos de arrendamiento en puertos organizados, incluyendo la secuencia de aprobación de estudios, definición de criterios de adjudicación, responsabilidades de los órganos involucrados y reglas para la firma, ejecución y eventual prórroga de los contratos. Se establece que las licitaciones deben estar precedidas por estudios técnicos, económicos y ambientales (EVTEA), aprobados por el poder concedente, y que los contratos deben definir de forma precisa los indicadores de desempeño, metas de inversión, condiciones tarifarias y cláusulas de reversión.

En cuanto a las autorizaciones para TUPs, el decreto detalla los requisitos documentales que deben presentar los interesados, la necesidad de compatibilidad del proyecto con la planificación nacional portuaria (PNLP) y la zonificación territorial, así como los procedimientos para resolver eventuales conflictos por superposición de

áreas o incompatibilidades técnicas. También se regulan los plazos para análisis, aprobación y formalización del acto administrativo de autorización, lo que permite mayor agilidad y previsibilidad al inversionista privado.

El decreto también reglamenta la figura de la autoridad portuaria, precisando sus funciones como responsable de la gestión operativa del puerto organizado, la coordinación con operadores y usuarios, y la ejecución del Plan de Desarrollo y Zonificación del Puerto (PDZ). Se establecen normas sobre la asignación de áreas comunes, convivencia entre operadores, control de accesos y coordinación de actividades. Asimismo, el decreto define mecanismos para la resolución de conflictos entre arrendatarios, operadores y la autoridad portuaria, fortaleciendo la gobernanza local.

En materia de gestión tarifaria, el decreto confirma el papel regulador de la ANTAQ, facultada para autorizar ajustes tarifarios, revisar estructuras de precios, aprobar metodologías de cálculo y fiscalizar su aplicación por parte de las autoridades portuarias y operadores privados. Se establece la obligación de mantener tarifas transparentes, no discriminatorias y compatibles con la estructura de costos y estándares de servicio definidos en los contratos.

Otro aspecto relevante del Decreto nº 8.033/2013 es la regulación de las hipótesis de extinción contractual, que retoma y operacionaliza lo dispuesto en la ley. Se detallan los supuestos de término natural del contrato, caducidad por incumplimiento, embargo por interés público, anulación por ilegalidad o vicio en la licitación, y rescisión por mutuo acuerdo. También se indican los procedimientos administrativos aplicables en cada caso, así como los derechos de indemnización o reversión al Estado según corresponda.

El decreto establece, además, normas sobre sustentabilidad y control ambiental, obligando a los operadores portuarios a presentar licencias ambientales válidas, cumplir con planes de manejo, y adoptar medidas de mitigación de impactos, de acuerdo con la legislación ambiental nacional. Se refuerza el rol de la autoridad portuaria y de ANTAQ en el seguimiento de estos aspectos.

Finalmente, el texto normativo también prevé instrumentos para la modernización tecnológica y mejora de desempeño, incluyendo incentivos a la automatización de procesos, control de flujos, sistemas de agendamiento portuario y plataformas de información integrada. Esto responde al objetivo general de la política portuaria nacional de dotar al sistema de mayor eficiencia operativa, reducción de costos logísticos y mejora en la competitividad internacional.

En suma, el Decreto nº 8.033/2013 constituye un pilar fundamental del régimen portuario brasileño. Su diseño técnico permite operacionalizar los principios y disposiciones de la Ley nº 12.815/2013, fortaleciendo la gobernanza del sistema, aumentando la transparencia en la gestión contractual, y brindando condiciones normativas adecuadas para el desarrollo de nuevos proyectos portuarios bajo distintas modalidades de participación público-privada. Su aplicación articulada con

los instrumentos regulatorios de ANTAQ y las políticas nacionales de transporte ha sido clave en la consolidación de Brasil como líder regional en modelos avanzados de gestión e inversión portuaria.

- **Ley nº 8.987/1995 – Ley de Concesiones**

La Ley nº 8.987/1995, también conocida como la *Ley General de Concesiones*, establece las normas aplicables a la prestación de servicios públicos bajo régimen de concesión y permiso, por parte de entes públicos a operadores privados. Su alcance es transversal a todos los sectores de infraestructura y servicios esenciales, incluyendo el transporte, la energía, el saneamiento y, en el caso que nos ocupa, los servicios portuarios. Esta ley proporciona las bases generales sobre las cuales se estructuran las concesiones de puertos organizados y servicios públicos vinculados a la actividad portuaria.

Desde la perspectiva portuaria, esta norma es de aplicación directa en los casos en que el Estado opta por transferir, mediante licitación pública, la gestión integral de un puerto organizado, o la prestación de servicios portuarios públicos bajo la forma de concesión. Si bien la Ley nº 12.815/2013 regula los aspectos específicos del sector portuario, la Ley nº 8.987/1995 continúa siendo el marco general que define los principios, requisitos contractuales, derechos y obligaciones de las partes, y procedimientos aplicables a la relación concesional.

Uno de los ejes fundamentales de esta ley es la definición de los principios rectores del contrato de concesión, entre los cuales destacan: la continuidad del servicio, la regularidad, la eficiencia, la seguridad, la transparencia, la universalización gradual del acceso y la justa remuneración del concesionario. Estas directrices garantizan que la prestación del servicio, aun bajo gestión privada, mantenga su naturaleza pública y su orientación hacia el interés colectivo.

La ley establece que toda concesión debe ser precedida por licitación pública, bajo criterios objetivos de adjudicación, transparencia e igualdad entre los proponentes. La administración pública debe elaborar previamente un anuncio (pliego de condiciones) con todos los elementos técnicos, financieros y jurídicos del contrato, incluyendo el plazo de duración, las inversiones requeridas, las fuentes de ingresos, los parámetros tarifarios, y las obligaciones sociales y ambientales del concesionario. Se admite la aplicación de diferentes modalidades licitatorias, pero en todos los casos debe garantizarse la competitividad del proceso.

En cuanto a la duración de los contratos, la ley no impone un límite único, sino que exige que el plazo sea compatible con la amortización de las inversiones realizadas y con la naturaleza del servicio concesionado. En el caso de puertos, los contratos suelen establecer períodos iniciales de 25 a 35 años, prorrogables, lo que se alinea con los horizontes de inversión en infraestructura portuaria.

Desde el punto de vista de la ejecución, la ley define un marco de derechos y deberes tanto para el poder concedente como para el concesionario. Entre las

obligaciones del operador privado se encuentran: garantizar la calidad del servicio, realizar las inversiones pactadas, mantener las condiciones de operación, respetar las tarifas reguladas y facilitar la fiscalización estatal. Por su parte, el concedente debe asegurar la estabilidad jurídica del contrato, permitir la readecuación de condiciones ante eventos extraordinarios y supervisar el cumplimiento del objeto contractual.

La ley también contempla mecanismos de equilibrio económico-financiero del contrato, que permiten revisar sus condiciones cuando ocurran hechos imprevisibles, alteraciones unilaterales por parte del Estado, o fuerza mayor. Esta cláusula de equilibrio es un elemento central para la bancabilidad de los proyectos y para la atracción de financiamiento a largo plazo.

Respecto a la extinción de la concesión, se prevén cinco modalidades: vencimiento del plazo contractual, encampação (reversión anticipada por interés público con indemnización), caducidad por incumplimiento del concesionario, anulación por ilegalidad y rescisión amigable por acuerdo entre las partes. En todos los casos, deben observarse procedimientos formales, derecho de defensa y, cuando corresponda, compensación por inversiones no amortizadas.

Finalmente, la ley regula el régimen sancionador aplicable al concesionario en caso de infracciones, incluyendo advertencias, multas, suspensión de actividades, y, en casos graves o reincidentes, la declaración de caducidad del contrato. Las sanciones deben aplicarse con base en procedimientos administrativos fundados, garantizando el debido proceso.

En síntesis, la Ley nº 8.987/1995 aporta el marco legal estructural para la celebración de concesiones públicas en Brasil, incluyendo las del sector portuario cuando se trate de la gestión completa de un puerto o de servicios esenciales prestados a título público. Su compatibilidad con la Ley nº 12.815/2013 permite articular un régimen jurídico coherente, que combina especialización sectorial con estabilidad general. Este diseño institucional ha favorecido la profesionalización de los contratos de concesión portuaria y ha contribuido al desarrollo de modelos de participación privada técnicamente sólidos y jurídicamente seguros.

- **Ley nº 11.079/2004 – Ley de Parcerias Público-Privadas (PPPs)**

La Ley nº 11.079/2004 establece las normas generales para la contratación de asociaciones público-privadas (PPPs) en el ámbito de la administración pública brasileña. Esta figura contractual se suma al conjunto de instrumentos mediante los cuales el Estado puede vincularse con el sector privado para desarrollar, operar y mantener infraestructura o prestar servicios de carácter público. Aunque su uso ha sido más frecuente en sectores como saneamiento, movilidad urbana y energía, su marco también se aplica al ámbito portuario cuando se estructuran proyectos que requieren aportes públicos y esquemas contractuales de largo plazo.

A diferencia de las concesiones tradicionales reguladas por la Ley nº 8.987/1995, las PPPs se utilizan principalmente en proyectos de mayor complejidad, riesgo

compartido y necesidad de cofinanciamiento por parte del Estado. Son especialmente relevantes cuando la demanda por el servicio no garantiza, por sí sola, la recuperación de las inversiones del operador privado, y cuando se busca distribuir los riesgos entre las partes de forma más equilibrada.

La ley contempla dos modalidades contractuales:

- a. Concesión patrocinada: cuando el concesionario percibe, además de la tarifa cobrada al usuario, una contraprestación económica del poder público.
- b. Concesión administrativa: cuando no hay cobro directo al usuario y el ingreso del concesionario proviene exclusivamente de pagos del Estado.

Ambas modalidades pueden ser utilizadas en el desarrollo de infraestructura portuaria, por ejemplo, en la construcción y operación de nuevas terminales, áreas logísticas integradas o centros de distribución que requieran garantías públicas para viabilidad financiera.

Para que una PPP sea contratada, deben cumplirse condiciones específicas:

- El valor mínimo del contrato debe ser superior a R\$ 10 millones.
- El plazo mínimo de duración es de 5 años, y el máximo de 35 años, incluyendo eventuales prórrogas.
- Se requiere la elaboración de estudios previos de viabilidad técnica, económica, financiera, jurídica y ambiental.
- Debe existir una manifestación expresa del interés público y una evaluación del impacto fiscal a cargo del Ministerio de Economía.

Asimismo, los contratos de PPP están sujetos a reglas estrictas de transparencia, control de riesgos, garantías de cumplimiento y supervisión. Las entidades públicas pueden utilizar fondos de garantía (como el FGP – Fondo Garantidor de Parcerías) para respaldar obligaciones contractuales, facilitando la participación de bancos, inversionistas y organismos multilaterales.

En el contexto portuario, la aplicación de esta ley permite estructurar proyectos en los que el Estado tiene interés estratégico, pero que requieren apalancamiento financiero o condiciones específicas para atraer operadores privados. Ejemplos podrían incluir terminales para cabotaje en regiones remotas, infraestructura de integración multimodal o sistemas tecnológicos avanzados para control portuario, donde el retorno de inversión puede no estar asegurado solo por la tarifa de mercado.

Además, la Ley de PPP se articula de manera complementaria con la Ley nº 12.815/2013 (Ley de Puertos) y con los marcos sectoriales emitidos por la ANTAQ, permitiendo que los contratos específicos de asociación público-privada se ajusten al régimen normativo vigente, sin perder su funcionalidad como herramienta flexible de desarrollo.

En términos de gobernanza, la ley promueve la creación de unidades gestoras de PPP dentro de los gobiernos federal, estatal o municipal, responsables de estructurar,

coordinar y monitorear los proyectos. Esta institucionalidad especializada mejora la calidad técnica de los contratos y reduce los riesgos de implementación.

En resumen, la Ley nº 11.079/2004 amplía el repertorio de instrumentos jurídicos disponibles para impulsar el desarrollo de infraestructura portuaria en Brasil. Su diseño está orientado a permitir asociaciones de largo plazo con equilibrio contractual, mayor seguridad jurídica y participación controlada del Estado. Aunque su uso en el sector portuario ha sido limitado, constituye una herramienta válida y estratégica para la estructuración de proyectos complejos, con impacto regional y alto interés público.

- **Normas complementarias – ANTAQ**

La ANTAQ emite resoluciones y normativas técnicas que regulan aspectos clave como:

- Estructura tarifaria y revisión de precios
- Estándares de desempeño operativo
- Procedimientos de licitación y renovación contractual
- Cumplimiento ambiental y responsabilidad social

Estas normas tienen fuerza vinculante para concesionarios, arrendatarios y autorizados, y son fundamentales para garantizar transparencia y previsibilidad en el sector. Entre ellas se pueden mencionar:

- **Resolução Normativa nº 07/2016**

Regula el procedimiento para revisión, reajuste y aprobación de tarifas portuarias aplicables en puertos organizados. Define criterios para:

- Estructura tarifaria de acceso, manipulación y servicios generales.
- Procedimientos de ajuste por inflación y revisiones extraordinarias.
- Metodologías de cálculo basadas en estructura de costos y benchmarking sectorial.
- Transparencia de tarifas publicadas y mecanismos de consulta pública.

- **Resolução Normativa nº 28/2019**

Establece los procedimientos y criterios para licitaciones y renovación de contratos de arrendamiento portuario. Incluye directrices sobre:

- Documentación técnica mínima.
- Evaluación de capacidad financiera de licitantes.
- Parámetros de inversión y eficiencia operativa.
- Condiciones para renovación anticipada de contratos.

- **Resolução nº 62/2021**

Define el Reglamento de Desempenho da Gestão das Autoridades Portuárias, que establece:

- Indicadores técnicos y operativos.
- Metas de desempeño vinculadas a la continuidad de gestión.
- Consecuencias administrativas ante desempeño insuficiente.

- **Regulación ambiental y social**

Aunque no hay una resolución única, ANTAQ incorpora el enfoque ambiental y de sostenibilidad en sus actos normativos y guías técnicas. Algunas disposiciones ambientales se encuentran distribuidas en:

- Condicionantes de licencias y autorizaciones.
- Requisitos en los planes de desarrollo portuario (PDZ).
- Integración con la legislación ambiental federal (IBAMA, CONAMA).
- Guías sobre responsabilidad social y audiencias públicas para nuevos proyectos.

- **Coordinación institucional**

El sistema legal se articula a través de múltiples instancias:

- Poder concedente: Gobierno Federal, a través del Ministerio de Puertos y Aerovías.
- Regulación y fiscalización: ANTAQ.
- Gestión operativa: Autoridades portuarias locales (compañías docas).
- Planeamiento estratégico: PNLP – Plano Nacional de Logística Portuaria, que define prioridades de inversión en función de demanda y conectividad.

2.2.3 Mecanismos de concesión

- **Concesión**

La concesión es el instrumento por el cual el Estado transfiere al operador privado la gestión total de un puerto organizado, incluyendo todas sus áreas, servicios y responsabilidades operativas. Está sujeta al régimen general de concesiones establecido por la Ley nº 8.987/1995, y aplica en contextos donde se busca una transformación estructural en la operación portuaria o una solución integral para puertos de bajo desempeño.

Este tipo de contrato se celebra mediante licitación pública, basada en estudios técnicos de viabilidad, y debe incluir todos los elementos esenciales de una concesión

de servicios públicos: obligaciones de inversión, metas operativas, indicadores de calidad, regulación tarifaria, y mecanismos de fiscalización y revisión contractual. Los contratos de concesión suelen tener una duración inicial de 25 a 35 años, prorrogables, hasta un límite máximo de 70 años, conforme al retorno esperado sobre la inversión.

- **Arrendamiento**

El arrendamiento portuario es la modalidad más utilizada en el sistema brasileño. Permite a operadores privados utilizar áreas o instalaciones específicas dentro de puertos organizados (de titularidad estatal), para prestar servicios de carga y descarga, almacenamiento o procesamiento portuario. El arrendamiento se formaliza mediante contrato administrativo, celebrado tras licitación pública y regido por la Ley nº 12.815/2013 y el Decreto nº 8.033/2013.

Los contratos deben contemplar obligaciones claras de inversión, estándares operativos, tarifas máximas (si aplica), y mecanismos de reversión de activos al Estado al vencimiento del contrato. La ANTAQ supervisa el cumplimiento del contrato, el desempeño operativo y la conformidad de las tarifas.

El plazo inicial puede ser de hasta 25 años, y las prórrogas sucesivas pueden alcanzar una duración total máxima de 70 años, siempre que se justifique su pertinencia desde el interés público.

- **Autorización administrativa**

La autorización administrativa se aplica a las TUPs, que son instalaciones construidas y operadas por empresas privadas fuera del puerto organizado. Esta modalidad no requiere licitación, y se otorga por acto administrativo del poder concedente (normalmente el Ministerio de Puertos), previa presentación de estudios técnicos, económicos y ambientales por parte del interesado.

Estas terminales fueron inicialmente concebidas para el manejo de carga propia, pero actualmente pueden operar también con carga de terceros, ampliando su alcance comercial. Las TUPs han sido clave para la expansión de capacidad logística en sectores como minerales, agroindustria y combustibles.

El acto de autorización define las condiciones operativas, de duración y fiscalización. Aunque no existe un plazo único, la autorización puede alcanzar hasta 25 o 35 años, prorrogables, según la naturaleza del proyecto. ANTAQ actúa como entidad fiscalizadora del cumplimiento técnico, operativo y ambiental.

Cuadro 1 Cuadro Comparativo de los Mecanismos de Concesión (Brazil)

Característica	Concesión (puerto completo)	Arrendamiento (áreas en puerto)	Autorización (TUP – terminal privado)
Marco legal principal	Ley 8.987/1995 + Ley 12.815/2013	Ley 12.815/2013	Ley 12.815/2013
Tipo de infraestructura	Puerto organizado completo	Área o instalación dentro del puerto	Terminal fuera del puerto organizado
Forma de adjudicación	Licitación pública	Licitación pública	Acto administrativo (sin licitación)
Duración inicial	25 a 35 años	Hasta 25 años	Variable (usualmente 25 a 35 años)
Duración máxima	Hasta 70 años (con prórrogas)	Hasta 70 años (con prórrogas)	Renovable según condiciones del proyecto
Tipo de carga atendida	General, contenedores, graneles, etc.	General o especializada	Carga propia y terceros
Inversión	A cargo del concesionario	A cargo del arrendatario	A cargo del autorizado
Fiscalización	ANTAQ + Ministerio de Puertos	ANTAQ + Autoridad portuaria	ANTAQ
Ejemplos típicos	Gestión total de puerto público	Terminal de contenedores o graneles	Terminal de exportación de granos o minerales

Fuente: elaborado por los autores en base a información analizada.

Estas modalidades otorgan al sistema portuario brasileño una flexibilidad institucional considerable, que permite adaptar la participación del sector privado a diferentes escalas de inversión, perfiles de carga, necesidades logísticas y realidades territoriales. Este enfoque estructurado y diversificado ha sido una de las claves del dinamismo del modelo brasileño, combinando competitividad operativa con gobernanza pública eficaz.

2.2.4 Tarifas y tasas aplicadas

El sistema portuario brasileño cuenta con una estructura tarifaria regulada, flexible y adaptada a la naturaleza jurídica y operativa de cada modalidad de operación portuaria. La política tarifaria se fundamenta en principios de transparencia, previsibilidad, no discriminación, recuperación de costos y promoción de la competitividad logística. La Agencia Nacional de Transporte Acuáticos (ANTAQ) es la entidad responsable de fiscalizar y aprobar las tarifas portuarias, así como de regular los mecanismos de revisión y reajuste aplicables en los puertos organizados.

Las tarifas y tasas aplicadas en los puertos brasileños pueden clasificarse en función del tipo de infraestructura utilizada, del régimen de operación (público o privado), y del servicio prestado. La estructura general se compone de tarifas portuarias públicas,

tarifas contractuales privadas, cánones concesionales y tasas fiscales nacionales y municipales.

- **Tipología tarifaria**

- **Tarifas públicas en puertos organizados**

En los puertos organizados, administrados por autoridades portuarias públicas o concesionadas, las tarifas portuarias están definidas en tablas tarifarias oficiales aprobadas por ANTAQ. Estas tarifas se aplican a todos los usuarios que utilicen infraestructura común o servicios generales. Incluyen conceptos como:

- Tarifa de Uso del Puerto (TUP): aplicada por tonelaje bruto del buque (GT)
- Tarifa por Manipulación de Carga (TMC): por tonelada o contenedor
- Tarifa de Atraque y Permanencia
- Tarifas por Servicios Auxiliares: como suministro de agua, recolección de residuos, acceso terrestre o ferroviario

Estas tarifas están sujetas a revisión periódica, deben ser públicamente divulgadas por las autoridades portuarias y respetan el principio de no discriminación entre usuarios en condiciones equivalentes.

- **Tarifas contractuales en áreas arrendadas**

Los operadores que gestionan áreas arrendadas dentro de puertos públicos pueden establecer tarifas propias por servicios logísticos, almacenamiento, manipulación o servicios especializados. Estas tarifas deben:

- Estar alineadas con los estándares de costo y desempeño del sector
- Ser informadas a ANTAQ
- Publicarse con claridad en medios oficiales del concesionario

ANTAQ actúa como fiscalizador, verificando la conformidad con los contratos y la no existencia de abusos tarifarios.

- **Precios en terminales de uso privado (TUPs)**

En las TUPs, ubicadas fuera del puerto organizado, el régimen es más flexible. Estas terminales pueden definir sus propios precios por servicios prestados a terceros, siempre que:

- Informen a ANTAQ sus tarifas de referencia
- Garanticen prácticas comerciales leales y no discriminatorias
- Mantengan estándares mínimos de calidad de servicio
- Los TUPs no están sujetos a las tablas tarifarias públicas, pero sí a la fiscalización reguladora.

Ejemplos reales de tarifas portuarias (valores en BRL y USD)

- a) Puerto de Santos (São Paulo) – CODESP
- TUP (uso del puerto):
 1. Buques de carga general: R\$ 2,27 (USD 0,45) por tonelada de arqueado bruto (GT)
 2. Buques portacontenedores: R\$ 1,78 (USD 0,36) por GT
 3. Buques tanque: R\$ 2,38 (USD 0,48) por GT
 - TMC (manipulación de carga):
 1. Contenedor lleno: R\$ 26,50 (USD 5,30) por unidad
 2. Granel sólido: R\$ 2,45 (USD 0,49) por tonelada
 3. Carga general suelta: R\$ 4,78 (USD 0,96) por tonelada

Fuente: www.portodesantos.com.br

- b) Puerto de Paranaguá (Paraná) – APPA
- Tarifa de atraque:
 1. Hasta 10 mil GT: R\$ 0,91 (USD 0,18) por GT
 2. 10 mil a 30 mil GT: R\$ 0,85 (USD 0,17) por GT
 3. Más de 30 mil GT: R\$ 0,79 (USD 0,16) por GT
 - Manipulación (contenedores):
 1. Importación: R\$ 180,00 (USD 36,00) por TEU
 2. Exportación: R\$ 150,00 (USD 30,00) por TEU
 - Almacenaje:
 1. Días 1–5: R\$ 1,22 (USD 0,24) por tonelada/día
 2. Días 6–10: R\$ 2,44 (USD 0,49) por tonelada/día
 3. A partir del día 11: R\$ 3,66 (USD 0,73) por tonelada/día

Fuente: www.portosdoparana.pr.gov.br

Nota aclaratoria: Los valores en dólares estadounidenses (USD) han sido convertidos desde reales brasileños (BRL) tomando como referencia un tipo de cambio de 1 USD = 5,00 BRL, vigente al 21 de marzo de 2025. Esta conversión tiene fines ilustrativos únicamente. Para fines contractuales o administrativos, deben considerarse siempre los valores oficiales en moneda local publicados por las autoridades portuarias correspondientes.

2.2.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

El sistema portuario brasileño ha avanzado de forma progresiva en la incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y gobernanza (ESG) en su marco normativo, regulatorio y operativo. Esta evolución responde tanto a compromisos internacionales en materia climática y ambiental, como a la creciente exigencia de inversionistas, operadores logísticos y usuarios que demandan cadenas de suministro más limpias, éticas y resilientes.

El enfoque de sostenibilidad se encuentra distribuido entre normas sectoriales (como la Ley nº 12.815/2013 y el Decreto nº 8.033/2013), regulaciones específicas de la ANTAQ, y disposiciones generales de la legislación ambiental brasileña, liderada por el Instituto Brasileño de Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables (IBAMA), y el Consejo Nacional del Medio Ambiente (CONAMA).

- **Regulación ambiental sectorial**

La Ley de Puertos establece que toda operación portuaria debe respetar los principios del desarrollo sostenible, la protección ambiental y el uso racional de recursos naturales. Esto implica que:

- Todo nuevo proyecto portuario (concesión, arrendamiento o autorización) debe presentar estudios de impacto ambiental (EIA/RIMA), licencias ambientales vigentes y planes de mitigación.
- Las autoridades portuarias deben incorporar el componente ambiental en sus Planes de Desarrollo y Zonificación Portuaria (PDZ).
- Se exige la evaluación ambiental integrada para terminales situadas en zonas de interés ecológico o en áreas urbanas sensibles.

A nivel regulatorio, ANTAQ emite guías, resoluciones y protocolos operativos que orientan a los concesionarios y operadores en materia de control de emisiones, manejo de residuos, eficiencia energética, prevención de derrames, y protección de ecosistemas marino-costeros.

- **Criterios ESG en la gestión portuaria**

En los últimos años, la agenda ESG ha adquirido un papel creciente en la política de desarrollo portuario en Brasil. Varias autoridades portuarias, como los Puertos de Santos, Paranaguá y Pecém, han implementado programas orientados a la mejora de su desempeño ambiental y social, entre ellos:

- Inventarios de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y planes de reducción progresiva.
- Programas de eficiencia energética, iluminación LED, electrificación de equipos y uso de fuentes renovables.
- Monitoreo de calidad del aire, agua y ruido en áreas portuarias y zonas urbanas cercanas.
- Sistemas de gestión ambiental certificados (ej. ISO 14001).
- Iniciativas de economía circular, con reutilización de materiales y tratamiento de residuos peligrosos.
- Relaciones comunitarias activas, incluyendo audiencias públicas, programas educativos y diálogo con poblaciones ribereñas o urbanas.

Además, se promueve que los contratos de concesión y arrendamiento incluyan cláusulas ESG, con indicadores de cumplimiento y requisitos de reporte periódico.

- **Cumplimiento social y laboral**

La legislación portuaria y laboral brasileña exige el cumplimiento de normas de seguridad ocupacional, salud en el trabajo y respeto a los derechos laborales. ANTAQ y el Ministerio del Trabajo supervisan que los operadores portuarios:

- Cumplan con las condiciones mínimas de trabajo decente, contratación legal y prevención de accidentes.
- Implementen programas de formación técnica continua para trabajadores portuarios.
- Adopten medidas de inclusión, igualdad de género y no discriminación.
- Denuncien y prevengan cualquier forma de explotación laboral o tráfico ilícito en zonas portuarias.

En muchos puertos, las autoridades portuarias han desarrollado políticas institucionales de inclusión social, mejora de entornos urbanos portuarios, e impulso al empleo local a través de encadenamientos productivos regionales.

- **Mecanismos de reporte y fiscalización**

Los concesionarios y autorizados deben presentar informes ambientales y sociales periódicos, tanto a la ANTAQ como a los organismos ambientales competentes. Estos informes incluyen:

- Indicadores de desempeño ambiental.
- Cumplimiento de licencias y condiciones ambientales.
- Acciones de mitigación y compensación.
- Resultados de programas de sostenibilidad y gobernanza.

La fiscalización incluye auditorías, inspecciones in situ, análisis documental y procedimientos sancionadores en caso de incumplimiento. En caso de infracción grave o reiterada, pueden aplicarse multas, suspensión de actividades o incluso caducidad contractual.

El sistema portuario brasileño ha establecido una base institucional y normativa sólida para la incorporación de criterios de sostenibilidad y responsabilidad social. Aunque persisten desafíos en la implementación homogénea de estos estándares a lo largo del país, se observa una tendencia positiva hacia la integración de la agenda ESG en la planificación, contratación, operación y fiscalización de infraestructuras portuarias.

2.2.6 Desafíos y oportunidades: Retos normativos, mejoras necesarias

El modelo de gestión portuaria brasileño, basado en una sólida estructura legal y en la participación del sector privado, ha demostrado su efectividad en ampliar la capacidad operativa del país, dinamizar la inversión en infraestructura y diversificar los mecanismos contractuales. Sin embargo, enfrenta un conjunto de desafíos estructurales, regulatorios y operativos que limitan su desempeño óptimo y que, a su vez, abren espacio para reformas, innovación institucional y nuevas oportunidades de desarrollo.

Desafíos

1. Fragmentación institucional y competencias solapadas

La coexistencia de múltiples actores en la gobernanza portuaria (ministerios, ANTAQ, autoridades portuarias regionales, gobiernos locales y organismos ambientales) genera solapamientos, duplicidad de funciones y procesos de autorización lentos o contradictorios. Esto puede traducirse en inseguridad jurídica para inversores y demoras en la implementación de proyectos estratégicos.

2. Burocracia en la planificación y licitación de contratos

A pesar de contar con instrumentos como el PNLP, muchos procesos licitatorios aún enfrentan obstáculos técnicos, revisiones múltiples, falta de integración de datos y tiempos de evaluación prolongados. Esto afecta la predictibilidad del cronograma de inversiones, especialmente para nuevos arrendamientos o terminales TUP en áreas complejas.

3. Limitaciones en conectividad terrestre e integración multimodal

Una porción significativa de los puertos brasileños carece de conexiones ferroviarias y viales eficientes con su hinterland. Esta desconexión reduce la competitividad logística, genera cuellos de botella urbanos y encarece la movilización de carga en el interior del país, especialmente para el agronegocio y las exportaciones mineras.

4. Desigualdad en la madurez de los proyectos portuarios

Mientras algunos puertos (como Santos, Paranaguá o Itaqui) operan con alta eficiencia y estándares internacionales, otros presentan rezagos en infraestructura, gobernanza o capacidad operativa. Esta asimetría territorial limita el desarrollo equilibrado del sistema y la expansión de corredores logísticos alternativos.

5. Retos de implementación de criterios ESG

Aunque la normativa contempla aspectos de sostenibilidad, su cumplimiento e integración aún son desiguales entre terminales. La medición sistemática de impactos ambientales, los programas de inclusión social, y el cumplimiento de metas de descarbonización presentan avances dispares que requieren mayor monitoreo y alineación con estándares globales.

Oportunidades

1. Profundización del modelo de concesiones

El marco legal vigente permite expandir el uso de concesiones integrales y arrendamientos bajo esquemas más sofisticados, incluyendo cláusulas de desempeño, modelos híbridos de gestión y nuevos mecanismos de participación público-privada (APP). Esto abre la puerta a concesiones logísticas más amplias, que integren zonas industriales, plataformas multimodales o hubs regionales.

2. Digitalización y modernización operativa

La adopción de tecnologías como sistemas portuarios comunitarios (Port Community Systems), automatización de gates, blockchain para trazabilidad documental, y plataformas de datos abiertos puede elevar sustancialmente la eficiencia operativa, la transparencia y la integración de actores. Estas soluciones son claves para reducir tiempos de estadía y costos logísticos.

3. Desarrollo de nuevas regiones portuarias y corredores logísticos

Existe potencial para fortalecer puertos del Norte y Nordeste como alternativas para exportación e importación, especialmente vinculados a corredores ferroviarios emergentes (Ferrovia Norte-Sul, FIOF). Esto permitiría diversificar la matriz logística nacional, reducir dependencia de los grandes hubs del Sudeste y dinamizar economías regionales.

4. Incentivos a terminales de uso privado (TUPs) estratégicos

El crecimiento de TUPs ha demostrado ser una vía eficiente para atraer inversión privada directa. Fortalecer su planificación integrada con el PNL y facilitar su interacción con puertos públicos puede expandir la capacidad nacional, especialmente en sectores especializados (mineral, energía, agro).

5. Armonización regulatoria y mejora del ambiente de negocios

La estandarización de procedimientos, simplificación de trámites, estabilidad normativa y fortalecimiento institucional de ANTAQ como regulador independiente son pasos clave para consolidar la confianza del mercado. Un ambiente más predecible favorecerá la entrada de nuevos actores, fondos de inversión y operadores internacionales.

Brasil posee una de las arquitecturas jurídicas y operativas más completas de América Latina para la gestión portuaria, con instrumentos contractuales sólidos y una trayectoria de aprendizaje institucional significativa. Sin embargo, para consolidarse como plataforma logística global, el país debe resolver los cuellos de botella normativos, mejorar su integración territorial y acelerar la adopción de tecnologías y estándares ambientales de última generación.

Los próximos años representan una ventana estratégica para rediseñar procesos, diversificar modelos de concesión y profundizar la gobernanza portuaria moderna. Una visión integrada entre infraestructura, sostenibilidad, tecnología y competitividad será fundamental para aprovechar al máximo el potencial geográfico y económico del sistema portuario brasileño.

2.3 Chile

2.3.1 Panorama General

La regulación en materia de concesiones portuarias en Chile ha experimentado una evolución desde la creación de las empresas portuarias estatales hasta la consolidación del actual modelo de concesiones. Este sistema ha permitido la incorporación de inversión privada en la operación y desarrollo de infraestructura portuaria, con el objetivo de mejorar la eficiencia, modernizar las instalaciones y garantizar la competitividad del sector en el comercio marítimo internacional.

El marco normativo que rige las concesiones portuarias en Chile se estructura bajo dos regímenes principales:

- Puertos estatales, regulados por la Ley N°19.542 de 1997, que establece la administración de los puertos públicos a través de empresas estatales autónomas y define el modelo de concesión de terminales portuarias. Este régimen es regulado y supervisado por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT).
- Puertos privados, normados por el Decreto con Fuerza de Ley N°340 de 1960, que regula las concesiones marítimas sobre bienes nacionales de uso público en el borde costero y espacios acuáticos, otorgadas para actividades comerciales, industriales o recreativas. La regulación y supervisión de estas concesiones está a cargo de la Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante (DIRECTEMAR), dependiente de la Armada de Chile.

Estas normativas se complementan con regulaciones, entre las que destacan:

1. Decreto Supremo N°104 de 1998, que regula los procedimientos de licitación para las concesiones portuarias estatales
2. Decreto Supremo N°87 de 2018, que establece los Consejos de Coordinación Ciudad-Puerto, promoviendo la integración de la actividad portuaria con la planificación urbana.
3. Reglamento de Concesiones Marítimas (Decreto Supremo N°294 de 1992, actualizado mediante el Decreto Supremo N°9 de 2018), que regula la concesión de bienes nacionales de uso público en el borde costero y aguas territoriales.

De lo anterior, podemos señalar que Chile cuenta con un sistema de concesiones ampliamente regulado, cuyo propósito es establecer los lineamientos para la administración y operación de infraestructuras portuarias y marítimas. Este régimen normativo busca equilibrar la participación del sector privado con la supervisión estatal, promoviendo la inversión en infraestructura, la eficiencia operativa y el desarrollo sostenible de los puertos.

La existencia de distintas normativas permite una regulación diferenciada según el tipo de concesión, su propósito y su impacto económico y territorial. Este marco legal,

busca asegurar la transparencia en los procesos de licitación y adjudicación, estableciendo criterios objetivos para la selección de concesionarios y fijando obligaciones claras en términos de inversión, operación y mantenimiento de las instalaciones.

El sistema de concesiones en Chile distingue entre concesiones portuarias y concesiones marítimas.

- Las concesiones portuarias, reguladas por la Ley N°19.542, permiten la operación de terminales estatales a través de concesionarios privados. Este modelo landlord port busca garantizar un equilibrio entre la titularidad estatal de la infraestructura y la gestión privada de la operación.
- Las concesiones marítimas, normadas por el DFL N.º 340 y el Reglamento de Concesiones Marítimas, regulan el uso de bienes del borde costero y espacios marítimos para múltiples actividades, incluyendo el establecimiento y operación de puertos privados.

Esta diferenciación genera un esquema de administración paralela entre la infraestructura portuaria pública y privada, lo que implica desafíos en la planificación territorial y logística. La coexistencia de ambos regímenes ha impulsado el desarrollo de múltiples terminales, pero también ha generado la necesidad de una mayor coordinación entre los diferentes actores del sistema portuario.

Las empresas portuarias estatales, creadas bajo la Ley N°19.542, tienen la responsabilidad de administrar los puertos de titularidad estatal y concesionar su operación a privados mediante licitaciones públicas. Estas empresas mantienen la propiedad de la infraestructura, pero delegan su explotación a operadores especializados. En contraste, las concesiones marítimas, reguladas por el DFL N.º 340, se otorgan sobre bienes nacionales de uso público para actividades comerciales e industriales, permitiendo a entidades privadas operar infraestructuras propias en espacios marítimos concesionados. Este modelo dual establece diferencias en la regulación, supervisión y obligaciones de los concesionarios según el tipo de puerto y la naturaleza de la concesión.

Para el análisis detallado del sistema de concesiones de Chile, se examinó cada normativa relevante y su interacción dentro del marco regulador. Se estudiaron los procedimientos de adjudicación, los requisitos para la obtención de concesiones, las obligaciones de los concesionarios y los mecanismos de supervisión estatal.

Además, se evalúa el impacto del sistema de concesiones en la planificación portuaria y en el uso del borde costero, identificando posibles oportunidades de mejoras y áreas que podrían beneficiarse de una mayor armonización normativa.

En el apartado marco legal y regulatorio, analizaremos cada uno de estos instrumentos legales y su interacción dentro del sistema de concesiones portuarias y su impacto en el desarrollo del sector. La información recopilada se fundamenta en fuentes legales primarias, reglamentos y entrevistas con expertos del sector portuario chileno en el marco del estudio comparativo de la CIP-OEA. Se presenta un análisis

exhaustivo del modelo chileno de concesiones portuarias, desglosando sus fortalezas y desafíos, y estableciendo una base de para la comparación con otros regímenes en América Latina y el Caribe.

2.3.2 Marco legal y regulatorio

- **Ley 19.542 de 1997**

La Ley 19.542 de 1997, denominada "Ley que Moderniza el Sector Portuario Estatal", marcó un hito en la regulación del sistema de concesiones portuarias en Chile. Su promulgación respondió a la necesidad de adaptar la administración portuaria a los nuevos desafíos del comercio global, permitiendo la participación del sector privado en la operación de terminales públicas. Establecer la creación de 10 empresas portuarias estatales autónomas y el establecimiento de un sistema de concesiones han sido elementos clave en la eficiencia y competitividad del sector portuario chileno.

En este apartado analizamos la Ley 19.542, su estructura, objetivos y las implicancias de su aplicación en el modelo de administración portuaria del país. Asimismo, se examina cómo esta legislación fundamenta el régimen de concesiones, permitiendo la participación de actores privados bajo un esquema regulado por el Estado.

- **Modernización del sector portuario estatal**

Esta ley fue promulgada en 1997, como respuesta a la necesidad de adaptar la administración portuaria a los desafíos del comercio global, para permitir la participación del sector privado en la operación de terminales públicas. La norma establece la organización y administración de las empresas portuarias estatales, regula el régimen de concesiones, los procedimientos de licitación y adjudicación, los aspectos económicos y financieros, y los mecanismos de supervisión y reversión de concesiones, los que se consideran elementos claves para lograr eficiencia y competitividad en el sector portuario.

Sus principales objetivos fueron:

- **Descentralización de la administración portuaria:** Se crearon empresas portuarias autónomas para gestionar los puertos estatales, permitiendo una administración más eficiente y cercana a las realidades locales.
 - **Participación privada:** Se estableció un marco para concesionar a empresas privadas la construcción, conservación y explotación de infraestructura portuaria, fomentando la inversión y la competencia.
 - **Regulación y supervisión:** Se definieron roles claros para las autoridades en la supervisión y regulación de las actividades portuarias, garantizando transparencia y eficiencia en las operaciones.
- **Creación y Administración de Empresas Portuarias**

La Ley establece la creación de 10 empresas portuarias estatales autónomas, que suceden a la Empresa Portuaria de Chile (EMPORCHI). Estas empresas son responsables de la administración y explotación de los puertos estatales, asegurando su desarrollo, mantenimiento y modernización (Ley 19.542, art. 1).

Cada empresa tiene personalidad jurídica propia y se rige por normas de derecho público en su gestión interna, pero por normas de derecho privado en lo que respecta a sus contratos y concesiones (art. 9). Esta autonomía permite mayor flexibilidad en la gestión de recursos y promueve la eficiencia operativa.

El objetivo principal de estas empresas es la administración, explotación, desarrollo y conservación de los puertos y terminales que operan. Además, tienen la facultad de realizar estudios, proyectos y obras necesarias para la mejora y modernización de la infraestructura portuaria. La Ley permite que estas empresas deleguen la prestación de servicios portuarios a terceros mediante concesiones o contratos de arrendamiento, promoviendo la participación del sector privado en la gestión portuaria.

Las 10 empresas portuarias estatales y las terminales que administran actualmente son:

- a) Empresa Portuaria de Arica (EPA): Opera el puerto de Arica, que cuenta con terminales especializados en carga general, contenedores y graneles
 - Terminal Puerto Arica (TPA): Operado por Terminal Puerto Arica S.A., especializado en carga general, contenedores y graneles.
- b) Empresa Portuaria Iquique (EPI): Administra el puerto de Iquique, compuesto por terminales dedicados a carga general, contenedores y graneles.
 - Terminal N°1: Administrado por la empresa portuaria bajo un sistema multioperador, utilizado para la descarga de mercancías, granel, contenedores y automóviles.
 - Terminal N°2: Concesionado a Iquique Terminal Internacional (ITI) desde 2005.
- c) Empresa Portuaria Antofagasta (EPA): Gestiona el puerto de Antofagasta, que incluye terminales para carga general, contenedores y graneles.
 - Terminal N°1: Administrado por la empresa portuaria como un terminal multioperador.
 - Terminal N°2: Concesionado a Antofagasta Terminal Internacional (ATI) desde 2003.
 - Concesión Turístico – Inmobiliaria: Incluye instalaciones del Mall Plaza Antofagasta y espacios públicos para recreación, concesionados desde 2006.
- d) Empresa Portuaria Coquimbo (EPCO): Encargada del puerto de Coquimbo, con

terminales para carga general, contenedores y graneles.

- Terminal Coquimbo: Cuenta con dos sitios operados por la empresa portuaria en un sistema multioperador, especializado en la exportación de fruta y atención de cruceros.
- e) Empresa Portuaria Valparaíso (EPV): Administra el puerto de Valparaíso, que cuenta con terminales especializados en carga general, contenedores y graneles.
- Terminal 1: Concesionado a Terminal Pacífico Sur Valarparaíso S.A. (TPS), que opera los sitios 1 al 5.
 - Terminal 2 (Espigón): Administrado por EPV, que opera los sitios 6 al 8.
 - Muelle Barón: Convertido en 2002 en un espacio público denominado Paseo Muelle Barón.
- f) Empresa Portuaria San Antonio (EPSA): Gestiona el puerto de San Antonio, compuesto por varios terminales:
- San Antonio Terminal Internacional (STI): Terminal especializado en contenedores, operado bajo concesión.
 - DP World San Antonio: Terminal multipropósito concesionado, enfocado en carga general y contenedores.
 - Puerto Panul: Terminal especializado en graneles sólidos, como cereales y otros productos a granel.
 - Terquim San Antonio: Terminal dedicado al almacenamiento y transferencia de productos químicos.
 - QC Policarpo Toro S.A.: Terminal enfocado en el manejo de graneles líquidos y productos químicos.
- g) Empresa Portuaria Talcahuano – San Vicente (EPTSV): Administra los puertos de Talcahuano y San Vicente:
- Puerto de San Vicente: Operado bajo concesión por San Vicente Terminal Internacional (SVTI), especializado en carga general y contenedores.
 - Puerto Talcahuano: Operado directamente por la empresa portuaria, especializado en carga general y pesquera.
- h) Empresa Portuaria Puerto Montt (Empormontt): Gestiona el puerto de Puerto Montt, que incluye:
- Terminal Comercial: Operado directamente por la empresa portuaria, especializado en la industria del salmón.
 - Terminal de Transbordadores: Facilita la conectividad con la región de Chiloé y otras zonas del sur.

- i) Empresa Portuaria Chacabuco (EPCH): Encargada del puerto de Chacabuco, que cuenta con:
- Frentes de atraque: Dos frentes operados directamente por la empresa portuaria, especializados en la industria del salmón.
 - Terminal de Transbordadores: Mejora la conectividad con la región de Aysén.
- j) Empresa Portuaria Austral (EPA): Administra:
- Terminal Arturo Prat: Ubicado en Punta Arenas, operado directamente por la empresa portuaria.
 - Terminal José de los Santos Mardones: También en Punta Arenas operado por la empresa portuaria.
 - Terminal Puerto Natales: Situado en Puerto Natales, operado por la empresa portuaria.

○ **Concesiones Portuarias**

Uno de los pilares fundamentales de la ley es la regulación de las concesiones portuarias. Las empresas portuarias pueden otorgar concesiones a privados para la operación de terminales, a través de procesos de licitación pública. Estas concesiones pueden ser por un periodo de hasta 30 años y deben contemplar cláusulas de caducidad y mecanismos de administración en caso de incumplimiento (art. 14).

El concesionario tiene la obligación de garantizar la operación continua y eficiente de la terminal, bajo criterios de equidad y transparencia en la prestación de servicios. Además, las tarifas deben ser fijadas por las empresas portuarias y supervisadas por la Superintendencia de Valores y Seguros (art. 21).

El sistema de concesiones portuarias en Chile está diseñado para permitir la participación del sector privado en la operación de los puertos estatales sin que el Estado pierda el control sobre la infraestructura. La concesión portuaria se define como un contrato mediante el cual una empresa portuaria estatal otorga a un tercero el derecho exclusivo de operar un área portuaria determinada por un periodo específico. Este mecanismo permite el desarrollo de infraestructura sin que el Estado incurra directamente en los costos de inversión y mantenimiento.

La duración de las concesiones varía según la naturaleza de la operación. Para la explotación de terminales y frentes de atraque, la ley establece un plazo máximo de 30 años, mientras que para actividades ajenas a la función portuaria el periodo no puede superar los 10 años. Este esquema busca garantizar que las concesiones portuarias sean otorgadas bajo condiciones que permitan la sostenibilidad de la inversión privada y la continuidad del servicio portuario.

Cada empresa portuaria debe formular un "plan maestro" y un "calendario referencial de inversiones" para el desarrollo de su infraestructura portuaria. Estos planes deben

actualizarse regularmente y estar alineados con las políticas de desarrollo del sector (art. 13).

Los concesionarios pueden realizar inversiones dentro de sus terminales, siempre y cuando estas se enmarquen en los términos de su contrato de concesión. En caso de que el concesionario no cumpla con las inversiones comprometidas, la empresa portuaria puede aplicar sanciones e incluso declarar la caducidad de la concesión (art. 19).

▪ **Obligaciones del Concesionario**

El concesionario tiene la obligación de:

- Garantizar la operación continua y eficiente de la terminal.
- Aplicar criterios de equidad y transparencia en la prestación de servicios.
- Cumplir con los términos del contrato de concesión.
- Respetar la regulación tarifaria fijada por la empresa portuaria estatal y supervisada por la Superintendencia de Valores y Seguros (art. 21).

▪ **Características del Régimen de Concesiones Portuarias**

Contrato Solemne: La concesión portuaria se define como un contrato solemne otorgado por escritura pública entre la empresa portuaria estatal y el concesionario.

Derecho Exclusivo: Se otorga al concesionario el derecho exclusivo de operar un área portuaria determinada por un periodo específico.

Inversión Privada: Permite el desarrollo de infraestructura portuaria sin que el Estado incurra directamente en los costos de inversión y mantenimiento.

Supervisión y Fiscalización: El concesionario está sujeto a la fiscalización de la empresa portuaria y de organismos estatales para garantizar el cumplimiento de los términos contractuales y la seguridad de las operaciones.

▪ **Planes de Desarrollo y Obligaciones de Inversión**

Cada empresa portuaria debe formular un "Plan Maestro" y un "Calendario Referencial de Inversiones" para el desarrollo de su infraestructura portuaria. Estos planes deben:

- Actualizarse periódicamente.
- Estar alineados con las políticas nacionales de desarrollo portuario.
- Considerar los compromisos de inversión de los concesionarios para mejorar la competitividad del puerto (art. 13).

Los concesionarios pueden realizar inversiones dentro de sus terminales, siempre y cuando estas se enmarquen en los términos de su contrato de concesión. En caso de incumplimiento de las inversiones comprometidas, la empresa portuaria puede:

- Aplicar sanciones económicas.
- Exigir el cumplimiento de las inversiones.
- Declarar la caducidad de la concesión, reasignando la operación de la terminal a otro operador mediante un nuevo proceso de licitación (art. 19).

- **Beneficios y Desafíos del Sistema de Concesiones Portuarias**

Beneficios

- Mayor eficiencia operativa: La gestión privada permite una operación más ágil y competitiva.
- Atracción de inversión privada: Sin comprometer recursos estatales, se desarrollan infraestructuras modernas.
- Flexibilidad en la gestión: Las empresas portuarias pueden enfocarse en la administración y supervisión, mientras que los concesionarios se encargan de la operación y desarrollo de las terminales.
- Regulación del mercado: El Estado mantiene control sobre las tarifas y condiciones de servicio, evitando prácticas monopólicas.

Desafíos

- Riesgo de concentración de mercado: Algunos operadores han consolidado su presencia en múltiples terminales, lo que podría afectar la libre competencia.
- Coordinación interinstitucional: La falta de armonización entre las políticas portuarias, aduaneras y de infraestructura vial puede generar ineficiencias.
- Impacto en la comunidad: Las operaciones portuarias pueden generar externalidades negativas en las ciudades-puerto, como congestión vial y afectaciones ambientales.
- Supervisión de las inversiones: Es necesario garantizar que los concesionarios cumplan con sus compromisos de inversión y mantenimiento de la infraestructura.

- **Procedimiento de Licitación y Adjudicación**

Uno de los pilares fundamentales de la Ley 19.542 es la regulación de las concesiones portuarias, permitiendo la participación del sector privado en la operación de terminales portuarios sin que el Estado pierda el control sobre la infraestructura.

Las empresas portuarias estatales pueden otorgar concesiones a privados para la operación de terminales mediante procesos de licitación pública. Estas concesiones pueden ser por un periodo de hasta 30 años, con cláusulas de caducidad y mecanismos de administración en caso de incumplimiento (art. 14). Para actividades ajenas a la función portuaria, el periodo no puede superar los 10 años.

El otorgamiento de concesiones portuarias en Chile se realiza a través de un proceso de licitación pública que garantiza transparencia y equidad en la adjudicación. La ley

exige que las bases de licitación definan claramente los términos y condiciones de la concesión, incluyendo el monto del canon a pagar, las obligaciones del concesionario, y los mecanismos de supervisión y fiscalización. Además, las concesiones pueden ser revocadas en caso de incumplimiento grave de las condiciones pactadas.

El proceso de licitación incluye la presentación de propuestas por parte de los interesados, las cuales son evaluadas en función de criterios técnicos, operacionales y económicos. En caso de no existir ofertas adecuadas, la empresa portuaria puede optar por realizar la inversión de manera directa, asegurando la continuidad del desarrollo portuario.

El régimen económico de las concesiones portuarias en Chile está diseñado para garantizar que las tarifas sean establecidas de manera justa y no discriminatoria. Las empresas portuarias tienen la facultad de fijar las tarifas por el uso de infraestructura y servicios, las cuales deben ser de conocimiento público. Los concesionarios también pueden establecer tarifas por los servicios que prestan, pero bajo la condición de que no limiten la libre competencia ni generen barreras de acceso al mercado.

- **Aspectos Económicos y Financieros**

El régimen económico de las concesiones portuarias en Chile está diseñado para garantizar que las tarifas sean establecidas de manera justa y no discriminatoria. Las empresas portuarias tienen la facultad de fijar las tarifas por el uso de infraestructura y servicios, las cuales deben ser de conocimiento público. Los concesionarios también pueden establecer tarifas por los servicios que prestan, pero bajo la condición de que no limiten la libre competencia ni generen barreras de acceso al mercado.

Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras de los concesionarios, la ley establece la posibilidad de constituir una prenda especial sobre la concesión. Esto permite que los concesionarios utilicen su derecho de explotación como garantía para obtener financiamiento de proyectos de inversión. Sin embargo, la transferencia de una concesión a un tercero solo puede realizarse si el nuevo titular cumple con los requisitos establecidos por la ley.

Las concesiones portuarias pueden extinguirse por diversas razones, entre ellas el vencimiento del plazo establecido, el mutuo acuerdo entre las partes, o el incumplimiento grave de las obligaciones contractuales por parte del concesionario. En todos los casos, la empresa portuaria tiene la obligación de garantizar que la operación del puerto continúe sin interrupciones.

Uno de los aspectos clave en el proceso de terminación es la reversión de activos al Estado. La ley establece que todas las mejoras e inversiones realizadas por el concesionario en la infraestructura concesionada deben ser devueltas a la empresa portuaria al finalizar la concesión, sin que el Estado tenga la obligación de compensar al concesionario, salvo que las bases de licitación establezcan lo contrario. Esto

permite que el Estado recupere la infraestructura mejorada y pueda reutilizarla en futuras concesiones o en administración directa.

▪ **Terminación y Reversión de Concesiones**

Las concesiones portuarias pueden extinguirse por diversas razones, entre ellas el vencimiento del plazo establecido, el mutuo acuerdo entre las partes, o el incumplimiento grave de las obligaciones contractuales por parte del concesionario. En todos los casos, la empresa portuaria tiene la obligación de garantizar que la operación del puerto continúe sin interrupciones.

Uno de los aspectos clave en el proceso de terminación es la reversión de activos al Estado. La ley establece que todas las mejoras e inversiones realizadas por el concesionario en la infraestructura concesionada deben ser devueltas a la empresa portuaria al finalizar la concesión, sin que el Estado tenga la obligación de compensar al concesionario, salvo que las bases de licitación establezcan lo contrario. Esto permite que el Estado recupere la infraestructura mejorada y pueda reutilizarla en futuras concesiones o en administración directa.

La Ley 19.542 se complementa con otras normativas que regulan el sistema portuario chileno, entre ellas:

- Decreto con Fuerza de Ley N° 340 de 1960: Regula las concesiones marítimas en Chile, estableciendo las normas para el uso y administración de bienes nacionales de uso público en el borde costero.
- Decreto Supremo No. 9 de 2010. Sustituye el Reglamento sobre concesiones Marítimas fijado por Decreto Supremo N° 2 de 20205
- Decreto Supremo N° 294 de 1992 y su actualización Decreto Supremo N° 9 de 2018: Reglamentan el procedimiento de otorgamiento, modificación y extinción de concesiones marítimas.
- Decreto Supremo N° 104 de 1998 y Decreto Supremo N° 87 de 2018: Establecen normas técnicas y operativas para la gestión portuaria.

La articulación de estas normativas configura un régimen de concesiones que equilibra la participación del sector privado con la regulación estatal, asegurando la eficiencia operativa y la transparencia en la gestión portuaria.

- **Decreto con Fuerza de Ley N°340 de 1960 y el Decreto Supremo N°9 de 2018**

El régimen de concesiones marítimas en Chile está regulado principalmente por el Decreto con Fuerza de Ley N°340 de 1960 y el Decreto Supremo N°9 de 2018. Estas normativas establecen los principios, procedimientos y condiciones bajo los cuales se otorgan concesiones sobre bienes nacionales de uso público en el borde costero y mar territorial. Su objetivo es garantizar un uso eficiente y sostenible de estos espacios, promoviendo inversiones y asegurando el cumplimiento de regulaciones ambientales y de seguridad.

En este sentido mientras la Ley 19.542 establece el modelo landlord donde el Estado

retiene la propiedad y concede la operación, el régimen de concesiones marítimas aborda la administración de todo el borde costero, aplicando reglas distintas para concesiones de puertos privados, infraestructura industrial y otras instalaciones.

Es importante señalar que estos documentos normativos, encuentran apoyo en: Ley N°19.880 (bases de los procedimientos administrativos), Ley N°19.300 (bases generales del medio ambiente) y la Ley N° 20.424.

El sistema de concesiones marítimas en Chile es administrado y supervisado por:

- Ministerio de Defensa Nacional: Responsable del control y fiscalización del borde costero y el mar territorial.
- Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante (DIRECTEMAR): Encargada de la tramitación y supervisión de las concesiones marítimas.
- Gobernaciones Marítimas y Capitanías de Puerto: Autoridades locales encargadas de la fiscalización y cumplimiento de las normas en sus respectivas jurisdicciones.

- **Tipo de Administración Portuaria y Puertos Regulados**

Algunos puertos en Chile combinan el modelo de concesión bajo la Ley 19.542 con concesiones marítimas otorgadas por DIRECTEMAR. En estos casos, la infraestructura portuaria es administrada por una empresa portuaria estatal, pero la operación de ciertos terminales específicos puede estar bajo un esquema de concesión marítima otorgado por el Ministerio de Defensa.

Ejemplo de estos puertos mixtos:

- San Vicente Terminal Internacional (SVTI): Aunque está concesionado dentro del puerto estatal de Talcahuano, partes de su infraestructura pueden requerir concesión marítima para usos específicos.
- Puerto Coquimbo: Su infraestructura principal está bajo concesión estatal, pero podría haber zonas con concesiones marítimas complementarias.

El Decreto con Fuerza de Ley 340 y el Decreto Supremo 9 regulan la concesión de los siguientes tipos de puertos y zonas costeras:

1. Puertos comerciales y de carga: Terminales privados concesionados bajo el régimen de concesiones marítimas.
 - Puerto Lirquén: Principal terminal privado para exportación de productos forestales y carga general.
 - Puerto Coronel: Terminal multipropósito con enfoque en productos forestales y contenedores.
2. Puertos industriales y energéticos: Instalaciones vinculadas a la explotación de recursos naturales, como minería y energía.
 - Puerto Mejillones: Terminal especializado en carga a granel y productos

energéticos.

- Puerto Angamos: Puerto privado que maneja minerales, contenedores y carga general.
 - Puerto Ventas: Principal terminal para el transporte de concentrado de cobre y otros minerales.
 - Puerto Quintero: Terminal de hidrocarburos y productos químicos.
 - Puerto Cabo Negro: Ubicado en Magallanes, maneja combustibles y productos energéticos.
3. Puertos turísticos y marinas: Concesiones para actividades recreativas y deportivas.
4. Infraestructura pesquera y acuícola: Destinada a la pesca artesanal e industrial, incluyendo concesiones de acuicultura.
- Puerto Chacabuco: Principal terminal pesquero en la región de Aysén.
 - Puerto Montt: Terminal para la exportación de productos acuícolas y pesqueros.
 - Punta Arenas: Puerto logístico para la pesca y operaciones en la Antártica
5. Terminales especializadas en Logística y Carga General:
- Puerto Patillos: Maneja carga minera y fertilizantes.
 - Puerto Barquito: Terminal vinculado a la actividad minera en el norte de Chile.

Diferencia clave con la Ley 19.542, mientras la ley de modernización portuaria se enfoca en la concesión de terminales dentro de puertos estatales, las concesiones marítimas permiten el desarrollo de infraestructura privada en todo el territorio marítimo nacional, incluyendo zonas donde no existen puertos estatales.

Todos estos puertos y terminales están sujetos a normativas de seguridad marítima, impacto ambiental y cumplimiento de compromisos con el Estado, siendo fiscalizados de manera periódica por DIRECTEMAR. La continuidad de las concesiones depende del cumplimiento de obligaciones contractuales y ambientales, además de la evaluación del impacto de sus operaciones en las comunidades cercanas.

El marco regulador permite que estas terminales operen con inversiones privadas, pero dentro de un esquema de concesión que garantiza el control del Estado sobre el uso del borde costero y el mar territorial.

○ **Proceso de Concesión Marítima**

Concesiones mayores: Se otorgan por plazos superiores a 10 años o con una inversión mayor a 2.500 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), el cual es un

mecanismo de reajuste utilizado en Chile para calcular impuestos, multas, concesiones y tarifas estatales. En el contexto de concesiones es utilizada para definir los umbrales de inversión mínima y los montos de pago que los concesionarios deben cumplir para obtener y mantener sus derechos de uso del espacio marítimo.

Requieren un proceso de evaluación más riguroso y la aprobación de múltiples entidades sectoriales. Usualmente involucran infraestructuras estratégicas, como terminales portuarios, plantas industriales o proyectos de energías renovables.

Concesiones menores:

- Plazos máximos de 10 años y para inversiones menores a 2.500 UTM.
- Aplican a proyectos de menor escala, como embarcaderos, marinas deportivas y otras instalaciones de bajo impacto.
- Su tramitación es más expedita, aunque deben cumplir con requisitos ambientales y de seguridad.

Destinaciones Marítimas

- Son concesiones otorgadas exclusivamente a entidades estatales para proyectos de interés público sin fines de lucro.
- No tienen un plazo preestablecido y su objetivo es facilitar el desarrollo de infraestructura para servicios públicos, seguridad marítima o investigación científica.

- **Procedimiento para el otorgamiento de concesiones marítimas**

El proceso para obtener una concesión marítima en Chile sigue una serie de pasos administrativos diseñados para garantizar la transparencia y la adecuada asignación de estos espacios.

El primer paso es la presentación de la solicitud, donde el interesado debe entregar ante DIRECTEMAR una serie de documentos que incluyen la identificación del solicitante, los antecedentes legales del proyecto, una descripción detallada del uso y ubicación del espacio solicitado, un plan de inversiones y cronograma de desarrollo, una evaluación preliminar del impacto ambiental y los certificados de factibilidad técnica requeridos, este es uno de los elementos críticos del proceso ya que define la compatibilidad del proyecto con las condiciones del borde costero y su impacto en el ecosistema marino.

Luego de la presentación, DIRECTEMAR realiza una evaluación técnica y legal, donde se analiza la compatibilidad del proyecto con la normativa vigente, los riesgos ambientales asociados, la viabilidad económica y financiera, y la posible necesidad de consultas a otros organismos sectoriales. Si el proyecto cumple con los requisitos, se emite un informe recomendando su aprobación.

Una vez evaluado, la solicitud se somete a un proceso de publicidad y oposición, lo que implica su publicación en el Diario Oficial y otros medios pertinentes. Durante

este periodo, terceros pueden presentar objeciones fundamentadas respecto a la concesión. En caso de existir controversias, DIRECTEMAR puede convocar audiencias para resolverlas antes de continuar con la adjudicación.

Si no hay oposiciones o estas han sido resueltas, el Ministerio de Defensa Nacional emite un Decreto Supremo, documento que formaliza la concesión y establece su plazo, condiciones de uso, obligaciones del concesionario, compromisos de inversión y desarrollo del proyecto, garantías y mecanismos de supervisión. Posteriormente, el concesionario debe suscribir un contrato con DIRECTEMAR y pagar los derechos asociados antes de iniciar operaciones.

Finalmente, DIRECTEMAR lleva a cabo un proceso de supervisión y cumplimiento, en el cual realiza inspecciones periódicas y auditorías técnicas para verificar que los concesionarios cumplan con las condiciones establecidas. Según el informe de Gestión de Concesiones Marítimas en Chile (2023), las auditorías han incrementado la seguridad operativa y el cumplimiento ambiental en los puertos concesionados, reduciendo el impacto negativo en las comunidades costeras. El incumplimiento de estas normas puede derivar en sanciones, multas o incluso la revocación anticipada de la concesión.

- **Obligaciones del Concesionario**

Los concesionarios deben cumplir con una serie de obligaciones que garantizan el correcto uso y aprovechamiento de la concesión. Entre ellas, se encuentra el pago de tarifas y rentas en función de la superficie concesionada y el tipo de actividad desarrollada. También deben respetar el marco normativo aplicable en cuanto a seguridad, protección ambiental y operatividad, asegurando que sus actividades se alineen con los estándares establecidos por las autoridades marítimas.

Otro aspecto clave es la ejecución del plan de desarrollo e infraestructura, que debe implementarse conforme a los términos aprobados en la concesión. Además, se requiere fomentar la integración con la comunidad, minimizando los impactos negativos y promoviendo el desarrollo sostenible en las zonas costeras.

DIRECTEMAR exige a los concesionarios que colaboren activamente con los procesos de fiscalización, permitiendo auditorías y proporcionando la información necesaria para evaluar el cumplimiento de sus obligaciones. En caso de incumplimientos graves, la concesión puede ser suspendida o cancelada, según la magnitud de la infracción y su impacto en el entorno.

- **Planes de Desarrollo e Inversión.**

Las concesiones marítimas en Chile, otorgadas por la DIRECTEMAR, requieren que los concesionarios implementen planes de desarrollo e inversión con el objetivo de garantizar la modernización de la infraestructura, la sostenibilidad ambiental y la integración con la comunidad. Estos planes son esenciales para la gestión eficiente de los espacios marítimos y su adecuado aprovechamiento en beneficio del desarrollo económico y social del país.

Uno de los pilares fundamentales de los planes de desarrollo en las concesiones marítimas es la modernización y expansión de la infraestructura portuaria. Chile, como país con una economía altamente dependiente del comercio marítimo, requiere terminales eficientes, seguros y competitivos. En este sentido, los concesionarios deben realizar inversiones en la mejora de los muelles, la ampliación de áreas de almacenamiento y la implementación de sistemas logísticos más eficientes.

DIRECTEMAR exige que las concesiones incluyan planes de mantenimiento y ampliación que permitan responder al crecimiento del tráfico marítimo, mejorando la capacidad operativa y optimizando los procesos de carga y descarga. Además, se promueve la adopción de nuevas tecnologías para agilizar las operaciones y mejorar la seguridad en los terminales concesionados.

En el marco de las políticas de sostenibilidad, DIRECTEMAR exige que las concesiones incorporen tecnologías innovadoras que reduzcan el impacto ambiental de las actividades portuarias y marítimas. Esto incluye la digitalización de procesos administrativos, el uso de sistemas automatizados de monitoreo de tráfico y la integración de soluciones energéticamente eficientes en la infraestructura portuaria.

Las inversiones en energías limpias, como la electrificación de equipos de carga y el uso de fuentes renovables en las instalaciones portuarias, forman parte de las estrategias que los concesionarios deben implementar. También se fomenta el desarrollo de sistemas de reducción de emisiones y de gestión eficiente del agua y residuos, alineados con los compromisos internacionales de Chile en materia de cambio climático.

La actividad portuaria genera impactos significativos en el ecosistema marino y en las comunidades costeras, por lo que los concesionarios están obligados a desarrollar estrategias de mitigación ambiental en sus planes de inversión.

Entre las principales medidas exigidas por DIRECTEMAR se encuentran la implementación de sistemas de control de emisiones atmosféricas, el manejo responsable de residuos sólidos y líquidos, y la protección de la biodiversidad marina. Además, se requiere la construcción de infraestructuras que minimicen la erosión costera y la contaminación del agua, asegurando la conservación de los recursos naturales.

Para garantizar el cumplimiento de estas medidas, los concesionarios deben presentar estudios de impacto ambiental y establecer protocolos de monitoreo continuo, los cuales son fiscalizados de manera periódica por las autoridades marítimas.

La integración puerto-ciudad es un elemento clave en la planificación de las concesiones marítimas. DIRECTEMAR promueve que los concesionarios desarrollen programas de participación comunitaria que fomenten la coexistencia armónica entre las operaciones portuarias y la vida urbana.

Estos programas incluyen iniciativas de capacitación laboral, desarrollo de infraestructura pública complementaria y generación de espacios de diálogo con las

comunidades locales. Asimismo, los concesionarios deben implementar medidas de seguridad y reducción de impactos acústicos y visuales, garantizando la convivencia entre las actividades portuarias y los habitantes de las zonas cercanas.

- **Beneficios y Desafíos del Sistema de Concesiones**

Beneficios

- Atrae inversión privada para mejorar la infraestructura
- Fomenta la eficiencia operativa de los puertos
- Establece un marco normativo claro para la gestión portuaria
- Promueve el desarrollo económico regional

Desafíos

- Procesos administrativos extensos y burocráticos
- Falta de coordinación entre entidades gubernamentales
- Necesidad de mayor integración ambiental y social
- Adaptación a nuevas tecnologías y tendencias del comercio global.

- **Reversión y Término de Concesiones**

La normativa vigente contempla tanto el vencimiento natural del plazo de concesión como situaciones excepcionales que pueden llevar a su revocación anticipada. A continuación, se presentan los escenarios en los que puede darse la terminación de una concesión marítima, los procedimientos asociados y las posibles compensaciones para los concesionarios en casos de terminación anticipada.

Las concesiones marítimas pueden finalizar bajo distintos supuestos, ya sea por causas naturales del contrato o por situaciones extraordinarias que requieran su revocación. A continuación, se detallan las principales causales establecidas en el marco normativo:

- **Vencimiento del Plazo y No Renovación**

Cada concesión es otorgada por un período determinado, según lo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley 340 de 1960 y el Decreto Supremo N° 9 de 2018. Al término del plazo concedido, el concesionario puede solicitar una renovación, la cual estará sujeta a evaluación por parte de DIRECTEMAR. Si no se solicita la renovación o esta es rechazada, la concesión se extingue y los bienes concedidos retornan al dominio público.

- **Incumplimiento de Obligaciones**

El incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del concesionario puede llevar a la terminación anticipada de la concesión. Entre los principales incumplimientos que pueden derivar en la revocación se encuentran:

- Falta de pago de tarifas y rentas asociadas a la concesión.

- Incumplimiento de normativas ambientales y de seguridad marítima.
- No ejecución del plan de inversiones comprometido.
- Operación fuera de los términos establecidos en el decreto concesional.

En estos casos, DIRECTEMAR puede iniciar un proceso de revisión y, tras una evaluación administrativa, proceder a la revocación si se constata la gravedad de los incumplimientos.

- **Revocación por Interés Público**

La autoridad marítima tiene la facultad de revocar una concesión marítima cuando exista una causa de interés público debidamente justificada. Esto puede incluir situaciones como:

- Necesidad de reasignación del área concesionada para proyectos estratégicos del Estado.
- Protección ambiental o conservación de recursos naturales.
- Seguridad nacional o necesidades de defensa del territorio.

En estos casos, el Estado puede extinguir anticipadamente la concesión, compensando al concesionario si corresponde, en función del nivel de desarrollo del proyecto.

- **Caducidad en Caso de Abandono o Cese de Actividades**

Cuando un concesionario deja de operar sin causa justificada o no cumple con las condiciones de uso establecidas en el decreto de otorgamiento, DIRECTEMAR puede declarar la caducidad de la concesión. Esto puede ocurrir cuando:

- Se suspende la actividad concesionada por un período prolongado sin autorización.
- No se inician las obras comprometidas en los plazos estipulados.
- Se abandona el área concesionada, afectando su operatividad o seguridad.

La caducidad implica la recuperación inmediata de los bienes nacionales concesionados sin derecho a indemnización para el concesionario.

- **Procedimiento de Terminación y Reversión de Concesiones**

El proceso de término de una concesión marítima sigue un procedimiento administrativo regulado por DIRECTEMAR y las normas aplicables. Dependiendo de la causal de terminación, los pasos pueden variar, pero en general incluyen:

1. Notificación del término de la concesión: Se informa formalmente al concesionario sobre la decisión de no renovar, revocar o declarar la caducidad de la concesión.
2. Evaluación de cumplimiento contractual: Se revisa el cumplimiento de obligaciones y el estado del área concesionada.

3. Entrega formal del área concesionada: El concesionario debe desocupar el área y, si corresponde, realizar labores de restauración ambiental.
4. Reversión al dominio público: DIRECTEMAR asume el control del área y puede proceder a su reasignación mediante un nuevo proceso de concesión o su uso en proyectos de interés público.

- **Indemnización en Casos de Terminación Anticipada**

Cuando una concesión es revocada antes del vencimiento de su plazo por causas no atribuibles al concesionario, puede aplicarse un mecanismo de indemnización. Esta compensación se determina en función del grado de avance del proyecto y las inversiones realizadas.

La indemnización puede contemplar:

- Reembolso parcial de inversiones no amortizadas.
- Compensación por lucro cesante en función de los ingresos proyectados.
- Recuperación de costos asociados a obras ejecutadas que beneficien al Estado.

No obstante, en casos de incumplimiento o abandono, el concesionario pierde cualquier derecho a compensación y puede ser sancionado administrativamente.

- **Aspectos Económicos y Financieros**

Las concesiones marítimas en Chile, reguladas por la DIRECTEMAR, establecen una serie de compromisos económicos y financieros para los concesionarios. Estos compromisos incluyen el pago de rentas y tarifas, la inversión en infraestructura y mantenimiento, así como los mecanismos de financiamiento disponibles para desarrollar proyectos en los espacios marítimos concesionados.

- **Pago de Rentas y Tarifas**

El otorgamiento de una concesión marítima conlleva la obligación de pagar rentas y tarifas, las cuales se establecen en función de la superficie concesionada, el tipo de uso y la duración del contrato. Según lo estipulado en la normativa vigente, el cálculo de estos valores considera elementos como:

- 1) La extensión del área concesionada en metros cuadrados.
- 2) El propósito de la concesión (puerto comercial, industrial, acuícola, turístico, etc.).
- 3) El impacto ambiental y económico del proyecto.
- 4) La ubicación geográfica del espacio concesionado.

El artículo 129 del reglamento sobre concesiones marítimas establece que todo concesionario a título oneroso debe pagar una renta mínima equivalente al 16% anual del valor de tasación fiscal del terreno concesionado, determinado por el Servicio de Impuestos Internos (SII).

La Resolución 6439 Exenta de 2018 introduce un nuevo modelo de cálculo basado en variables ponderadas, con el objetivo de garantizar transparencia y equidad en la fijación de valores de renta, para el cual desarrollamos una fórmula de aproximación.

Fórmula General de Cálculo

$$R = V_t \times P_r \times I_{gd}$$

Donde:

R = Renta concesional anual.

V_t = Valor de tasación fiscal del terreno concesionado, determinado por el SII.

P_r = Porcentaje de renta, que puede ajustarse según la actividad, ubicación y características del proyecto.

I_{gd} = Índice Geográfico de Demanda, un coeficiente que varía según la ubicación y nivel de demanda de la zona concesionada.

Para concesiones menores, el cálculo de la renta sigue los mismos principios, pero con topes de reajuste para evitar incrementos desproporcionados en el costo de renovación.

De igual forma, se establecen parámetros para las tarifas generales por superficie, tarifas por infraestructura portuaria y náutica; así como la regulación de exenciones y tarifas especiales que por no ser el objeto de este estudio no entramos a analizar.

○ **Inversiones Requeridas**

Los concesionarios están obligados a realizar inversiones en infraestructura y desarrollo según el tipo de concesión otorgada y el impacto del proyecto. Entre las principales inversiones exigidas se incluyen:

- Construcción y modernización de infraestructura portuaria: Desarrollo de terminales, muelles y áreas de almacenamiento.
- Implementación de medidas de mitigación ambiental: Instalación de sistemas de gestión de residuos y monitoreo de impacto ambiental.
- Tecnología y eficiencia operativa: Incorporación de soluciones digitales y automatización para mejorar la eficiencia logística y operativa.

El nivel de inversión requerido varía según la magnitud del proyecto, y DIRECTEMAR supervisa el cumplimiento de estos compromisos a través de auditorías periódicas. En caso de incumplimiento, pueden aplicarse sanciones o exigir la restitución del espacio concesionado.

- **Otras regulaciones aplicables**
 - **Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 340 de 1960**

El DFL N° 340 de 1960 es una de las principales normativas en materia de concesiones marítimas en Chile y regula la interacción entre los puertos privados y la infraestructura portuaria estatal. Esta normativa establece que las empresas privadas pueden desarrollar y operar terminales portuarios mediante concesiones otorgadas por el Estado, garantizando que dichos desarrollos sean complementarios y no excluyentes con la infraestructura pública.

Bajo este marco legal, se definen las condiciones para la instalación y explotación de puertos privados, asegurando que cumplan con los estándares de seguridad, eficiencia y sostenibilidad ambiental. Asimismo, se regulan los mecanismos de fiscalización para verificar el cumplimiento de los términos concesionales y evitar prácticas que afecten la libre competencia en el sector portuario.

- **Decreto Supremo N° 104 de 1998**

El Decreto Supremo N° 104 de 1998 establece los criterios de licitación para las concesiones portuarias, con el objetivo de garantizar un proceso competitivo, transparente y alineado con el desarrollo del comercio exterior de Chile. Esta norma detalla los requisitos que deben cumplir los concesionarios para operar terminales portuarios, así como los mecanismos de evaluación y selección de las ofertas presentadas en los procesos licitatorios.

Entre los aspectos clave que regula esta norma se encuentran los criterios técnicos y financieros que deben cumplir los oferentes, la obligatoriedad de presentar planes de inversión y desarrollo, y los mecanismos de supervisión y control que el Estado aplicará sobre los concesionarios. Además, el decreto enfatiza la necesidad de modernizar la infraestructura portuaria mediante la incorporación de tecnología e innovación en la gestión operativa de las terminales.

- **Decreto Supremo N° 87 de 2018**

El Decreto Supremo N° 87 de 2018 regula la coordinación entre los puertos y las ciudades, estableciendo los lineamientos para la creación de los Consejos de Coordinación Ciudad-Puerto. Estos consejos tienen como objetivo promover una mejor integración entre las operaciones portuarias y el desarrollo urbano, minimizando los impactos negativos del tráfico portuario en las comunidades cercanas.

Este decreto busca equilibrar el crecimiento del sector portuario con el bienestar de las ciudades costeras, estableciendo mecanismos de diálogo y planificación conjunta entre las autoridades locales, los operadores portuarios y otros actores clave. Dentro de sus disposiciones, se incluyen estrategias para optimizar el uso del espacio costero, mejorar la conectividad terrestre y reducir la congestión vehicular en zonas portuarias.

Además, se promueve la adopción de medidas ambientales que permitan una convivencia más armónica entre la actividad portuaria y las áreas urbanas, tales como la reducción de emisiones contaminantes, el control del ruido y la optimización de la logística de carga y descarga.

2.3.3 Mecanismos de concesión

Luego de revisar las normas que regulan la materia, puede indicarse que las concesiones bajo la Ley N° 19.542, adoptan principalmente la figura del contrato de concesión a largo plazo, donde un operador privado asume la administración de un terminal portuario estatal. Existen dos modalidades principales:

- **Concesiones de terminales portuarios estatales:** Permiten que un operador privado administre un terminal de una empresa portuaria estatal por un período determinado, generalmente superior a 20 años, a cambio de inversiones y el pago de una tarifa.
- **Contratos de uso de infraestructura específica:** Se otorgan para la explotación de muelles, zonas de almacenamiento o patios de contenedores dentro de un puerto estatal, pero sin que el operador controle la terminal en su totalidad.

El Régimen de Concesiones Marítimas regula el uso de bienes nacionales en el borde costero y mar territorial para diversos fines, como infraestructura portuaria privada, acuicultura, turismo y energía. A diferencia de las concesiones portuarias estatales, estas concesiones son otorgadas directamente por el Ministerio de Defensa Nacional, a través de DIRECTEMAR, y pueden beneficiar tanto a empresas privadas como a entidades estatales.

Existen tres modalidades principales de concesión marítima:

1. Concesiones mayores: Otorgadas por plazos superiores a 10 años o cuando la inversión supera las 2.500 UTM. Se destinan a proyectos de gran envergadura, como puertos privados o infraestructura energética costera.
 2. Concesiones menores: Con una duración máxima de 10 años y menor inversión. Se aplican a instalaciones de menor impacto, como embarcaderos, marinas y terminales pesqueros.
 3. Destinaciones marítimas: Concesiones gratuitas otorgadas a entidades estatales para proyectos sin fines de lucro, como infraestructuras de seguridad o investigación.
- **Proceso de Licitación**
 - a) En el Régimen Portuario Estatal

La licitación de concesiones portuarias bajo este régimen sigue un proceso altamente regulado que garantiza la competencia y la transparencia. Este proceso se desarrolla en varias etapas:

- 1) Llamado a licitación: La empresa portuaria estatal publica las bases de licitación con los requisitos técnicos, financieros y operativos que deben cumplir los oferentes.
- 2) Presentación de ofertas: Empresas nacionales e internacionales presentan sus propuestas, incluyendo planes de inversión, tarifas y modelos de operación.
- 3) Evaluación y adjudicación: Se evalúan las ofertas según criterios preestablecidos y se selecciona al concesionario con la mejor propuesta económica y operativa.
- 4) Firma del contrato y fiscalización: Se formaliza la concesión y la empresa portuaria estatal supervisa el cumplimiento de los compromisos asumidos por el concesionario.

b) Proceso de Adjudicación en el Régimen de Concesiones Marítimas

A diferencia del sistema de licitación de la Ley N° 19.542, el proceso de adjudicación de concesiones marítimas sigue un procedimiento administrativo, sin competencia directa entre oferentes:

- 1) Solicitud ante DIRECTEMAR: El interesado presenta un proyecto detallado con justificación de uso, impacto ambiental y plan de inversión.
- 2) Evaluación técnica y legal: DIRECTEMAR revisa la viabilidad del proyecto considerando seguridad, sostenibilidad y compatibilidad con otras actividades marítimas.
- 3) Publicidad y oposición: La solicitud es publicada en el Diario Oficial y otros medios, abriendo un período para oposiciones de terceros.
- 4) Adjudicación mediante decreto supremo: Si no hay objeciones o estas han sido resueltas, el Ministerio de Defensa Nacional otorga la concesión mediante decreto supremo.
- 5) Supervisión y cumplimiento: DIRECTEMAR fiscaliza la correcta utilización de la concesión, con facultades para revocar el permiso en caso de incumplimiento.

c) Comparación entre Ambos Regímenes de Concesión

Si bien ambos regímenes permiten la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura portuaria y marítima, presentan diferencias fundamentales:

Cuadro 2 Cuadro Comparativo de los Regímenes de Concesión (Chile)

Característica	Concesiones Portuarias Estatales (Ley 19.542)	Concesiones Marítimas (DFL N° 340)
Autoridad responsable	Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones Empresas Portuarias Estatales	Ministerio de Defensa Nacional (DIRECTEMAR)
Método de adjudicación	Licitación pública	Evaluación administrativa con publicidad
Duración típica	Entre 20 y 30 años	Menores: hasta 10 años / Mayores: más de 10 años
Finalidad	Operación de terminales estatales	Uso de bienes nacionales en el borde costero
Supervisión	Empresas Portuarias Estatales y Tribunal de Defensa de la Libre Competencia	DIRECTEMAR y Ministerio de Defensa

Fuente: Elaborado por los autores.

2.3.4 Tarifas y tasas aplicables

Conforme a la Ley N° 19.542 todos los servicios portuarios que presten las empresas concesionarias, aun cuando sean a favor del Fisco, municipalidades u otros organismos de la Administración del Estado, deberán ser remunerados según las tarifas vigentes y determinadas en los contratos de concesión, las que serán públicas y no podrán contener discriminaciones arbitrarias.

Las tarifas son para el concesionario o la sociedad, en su caso la contraprestación por sus servicios y no se podrá establecer "exenciones ni rebajas ajenas al tarifado vigente por el servicio de uso de la respectiva infraestructura". Cabe reseñar que en el proceso de adjudicación se deberán evaluar las propuestas, considerando entre otros factores la estructura tarifaria y la fórmula de reajuste de las tarifas (Decreto N° 104 de 1998).

Respecto de las empresas portuarias privadas, el Decreto con Fuerza de Ley N° 340 no señala reglas sobre las tarifas a cobrar por los servicios que deben prestar.

2.3.5 Sostenibilidad y Responsabilidad Social

El artículo 50 letra d) de la Ley N° 19.542 establece que, con el objetivo de procurar un desarrollo armónico entre los puertos y la ciudad, cuidando en especial el entorno urbano, las vías de acceso y el medio ambiente, corresponde al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) crear una instancia de coordinación y recomendación a nivel regional, denominada Consejo de Coordinación Ciudad-Puerto. En esta instancia deberán participar, al menos, un representante del Gobierno Regional y uno por cada municipalidad donde se ubique un puerto.

El Decreto N° 87 de 2018 de MTT desarrolla esta disposición, estableciendo que una Ciudad-Puerto es "toda localidad donde se emplaza un puerto, terminal o recinto portuario en el territorio de la República". Esta normativa se aplica exclusivamente a las ciudades-puerto que albergan empresas portuarias del Estado, regidas por la Ley N° 19.542.

Cada puerto debe conformar un Consejo de Coordinación Ciudad-Puerto, y en aquellas regiones donde existan múltiples puertos en distintas ciudades que compitan entre sí, se podrán conformar más de un Consejo. En estos casos, las empresas portuarias participarán únicamente en los Consejos correspondientes a las ciudades donde operan.

El Consejo tiene la función de procurar el desarrollo armónico entre la ciudad y el puerto, asegurando que las actividades portuarias y urbanas se ajusten al contexto social, económico, ambiental, urbano y patrimonial. Para ello, aborda temas como conectividad portuaria, planificación territorial, mitigación de impactos ambientales y sociales, y el fortalecimiento de la relación puerto-ciudad. Sin embargo, esta normativa no aplica a las empresas portuarias privadas.

Las empresas portuarias en Chile han asumido un papel clave en la promoción de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE). La creciente demanda global por operaciones ambientalmente responsables y la necesidad de fortalecer la relación entre puertos y comunidades han impulsado la adopción de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés). Esta tendencia asegura que las actividades portuarias sean más eficientes, sostenibles y alineadas con las expectativas de los distintos grupos de interés.

- Regulaciones Ambientales Aplicables a los Puertos en Chile.

El marco regulatorio chileno establece una serie de normas y requisitos que las empresas portuarias deben cumplir para mitigar su impacto ambiental y garantizar operaciones sostenibles. Entre las principales normativas destacan:

- Ley General de Bases del Medio Ambiente (Ley N° 19.300): Regula la evaluación de impacto ambiental de proyectos portuarios y obliga a las concesionarias a presentar estudios o declaraciones de impacto ambiental.
- Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA): Herramienta obligatoria para los proyectos de infraestructura portuaria, asegurando la mitigación de impactos ambientales antes de su construcción y operación.
- Reglamento de Concesiones Marítimas (DFL N° 340 de 1960 y DS N° 9 de 2018): Exige que los concesionarios implementen medidas de mitigación ambiental en proyectos portuarios.
- Normativa de emisiones y residuos (DS N° 144 de 1961 y DS N° 90 de 2000): Regulan la contaminación de aguas y emisiones atmosféricas en terminales marítimos y su impacto en comunidades costeras.

El cumplimiento de estas normativas es fiscalizado por la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA) y la DIRECTEMAR, que supervisan el cumplimiento de estándares ambientales en la gestión portuaria.

- Implementación de Estrategias ESG en la Gestión Portuaria
 - a) Factores Ambientales (E - Environmental)

Las empresas portuarias han avanzado en la adopción de prácticas sostenibles para minimizar su huella ecológica, destacando iniciativas como:

- Electrificación de equipos portuarios para reducir el uso de combustibles fósiles y minimizar emisiones de CO₂.
- Uso de energía renovable en terminales, incluyendo la instalación de paneles solares y proyectos de eficiencia energética.
- Monitoreo de calidad del agua y biodiversidad marina, asegurando el cumplimiento de normas ambientales.
- Programas de reducción de residuos y reciclaje en puertos, con gestión adecuada de desechos industriales y operativos.

- b) Factores Sociales (S - Social)

La interacción puerto-ciudad es un elemento clave dentro de la sostenibilidad portuaria en Chile. Algunas de las acciones implementadas incluyen:

- Programas de capacitación laboral y empleo local, priorizando la contratación de trabajadores de la comunidad.
- Inversión en infraestructura comunitaria y espacios públicos, fortaleciendo la relación con las ciudades puerto.
- Planes de reducción del impacto acústico y visual en áreas urbanas cercanas a los puertos.
- Transparencia y participación ciudadana en proyectos de expansión portuaria, con mesas de diálogo y consulta.

- c) Factores de Gobernanza (G - Governance)

La implementación de buenas prácticas de gobernanza ha sido clave en la modernización del sector portuario chileno, destacando:

- Normas anticorrupción y transparencia en procesos de concesión y operación portuaria.
- Sistemas de certificación ambiental y auditorías internas, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales.
- Participación en iniciativas globales de sostenibilidad portuaria, como el programa "EcoPorts".

2.3.6 Desafíos y Oportunidades

El sistema portuario chileno ha sido ampliamente reconocido por su nivel de modernización y por la implementación temprana de procesos de concesión bajo un esquema de empresa estatal portuaria con participación privada. Sin embargo, a

pesar de los avances logrados, aún persisten desafíos que deben abordarse para consolidar un modelo más competitivo, sostenible y resiliente.

Desafíos:

1. **Actualización normativa:** Aunque el marco legal vigente ha permitido estabilidad y atracción de inversión, presenta limitaciones frente a nuevas demandas tecnológicas, ambientales y de gobernanza. Se requiere una modernización de la Ley de Puertos que incorpore criterios ESG, digitalización y coordinación interinstitucional.
2. **Fragmentación institucional:** La falta de una autoridad nacional portuaria o entidad coordinadora ha generado dispersión en la toma de decisiones estratégicas, lo que limita una visión integrada del sistema logístico-portuario nacional.
3. **Conectividad terrestre y planificación urbana:** La integración efectiva puerto-ciudad sigue siendo un desafío, particularmente en terminales cercanos a zonas urbanas. Existen restricciones en la infraestructura de acceso y conflictos con la planificación territorial.
4. **Capacidades públicas para fiscalización:** El modelo de concesiones requiere un fortalecimiento de las capacidades técnicas y humanas del Estado para monitorear el cumplimiento de los contratos y estándares de servicio de manera más eficiente y transparente.

Oportunidades:

1. **Revisión estratégica del modelo concesional:** Chile puede liderar un proceso de ajuste progresivo del modelo, incorporando prácticas internacionales innovadoras que fortalezcan la participación público-privada sin perder el control estratégico estatal.
2. **Desarrollo de puertos verdes e inteligentes:** Existen oportunidades para avanzar hacia terminales más sostenibles, a través de inversiones en electrificación, eficiencia energética, medición de huella de carbono, e implementación de tecnologías de monitoreo y automatización.
3. **Impulso al sistema logístico nacional:** La coordinación entre puertos, zonas logísticas, corredores de transporte y zonas francas puede generar un ecosistema logístico más eficiente y atractivo para el comercio exterior, consolidando a Chile como hub regional del Pacífico Sur.
4. **Cooperación regional y transferencia de conocimiento:** Como país con experiencia consolidada en concesiones, Chile tiene la oportunidad de compartir aprendizajes con otros países de la región y participar activamente en iniciativas de integración y armonización regulatoria.

2.4 Colombia

2.4.1 Panorama General

El sistema portuario colombiano está estructurado bajo un modelo de concesiones que promueve la participación del sector privado en la inversión, construcción, modernización y operación de la infraestructura portuaria. Desde la promulgación de la Ley 1 de 1991, Colombia adoptó un esquema de apertura y privatización parcial del sector, el cual ha permitido la creación de múltiples sociedades portuarias como operadores de infraestructura pública bajo contratos de concesión.

Actualmente, Colombia cuenta con más de 70 terminales portuarios habilitados, distribuidos entre los litorales del Caribe y el Pacífico, además de una red significativa de terminales fluviales en el sistema Magdalena y sus afluentes. Los puertos marítimos más relevantes incluyen los de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Buenaventura y Tumaco, todos operados bajo figuras de concesión con altos niveles de inversión privada y desarrollo tecnológico.

La estructura del sistema distingue entre:

- a. Puertos de servicio público, que ofrecen acceso a cualquier usuario del comercio exterior.
- b. Puertos de servicio privado, destinados al uso exclusivo del titular del permiso o concesión.

El régimen es supervisado por diversas entidades públicas, entre ellas:

- Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), responsable de la adjudicación y seguimiento de concesiones.
- Superintendencia de Transporte, encargada del control tarifario y el desempeño operativo.
- Dirección General Marítima (DIMAR) y autoridades ambientales, para aspectos de seguridad y sostenibilidad.
- Cormagdalena, en el caso de puertos fluviales ubicados en el río Magdalena.

Colombia ha desarrollado un ecosistema portuario con enfoque en:

- Promoción del comercio exterior e integración logística.
- Atracción de inversión privada nacional e internacional.
- Aumento de la capacidad instalada y reducción de cuellos de botella operativos.
- Articulación intermodal (carretero, férreo y fluvial), aunque aún con retos en infraestructura terrestre.

Este modelo ha sido clave para el crecimiento sostenido del movimiento de carga en el país, especialmente en los sectores de hidrocarburos, carbón, contenedores y

carga agroindustrial. La existencia de distintos tipos de contratos, con plazos prorrogables y diversos niveles de autorización, permite flexibilidad y adaptación a los distintos perfiles de inversión y operación portuaria.

Colombia también ha avanzado en la digitalización de sus sistemas de reporte, indicadores de eficiencia portuaria y mecanismos de control ambiental, en línea con estándares internacionales y compromisos derivados de convenios multilaterales.

2.4.2 Marco legal y regulatorio

El régimen jurídico del sistema portuario colombiano se articula en torno a un conjunto de normas que definen la propiedad, operación, supervisión y desarrollo de la infraestructura portuaria bajo esquemas de concesión. El marco vigente se destaca por su orientación a la apertura del sector a la inversión privada, la definición clara de competencias institucionales y la estructuración de contratos administrativos con reglas específicas para su adjudicación, seguimiento y renovación.

- **Ley 1ª de 1991**

Norma fundamental que establece el régimen portuario moderno de Colombia. Su objetivo fue reorganizar el sistema portuario, creando un modelo basado en la delegación de la operación de los puertos públicos a sociedades portuarias constituidas bajo régimen privado, mediante contratos de concesión.

La Ley 1ª de 1991 constituye la base legal sobre la cual se estructura el modelo portuario colombiano vigente. Esta norma introdujo una transformación profunda del sector, al pasar de un sistema centralizado, operado exclusivamente por el Estado, a un modelo de gestión descentralizada con participación del sector privado mediante el mecanismo de concesiones. Su aprobación respondió a la necesidad de modernizar la infraestructura portuaria del país, mejorar la competitividad del comercio exterior y promover la inversión privada en el desarrollo portuario.

Desde una perspectiva jurídica, la ley establece un marco institucional y operativo que define los principios, actores, categorías de puertos, procedimientos de habilitación y contratos aplicables. Está dividida en capítulos temáticos que regulan de manera integral la planeación, operación y control del sistema portuario.

Uno de los elementos clave de la Ley es la creación de las sociedades portuarias, entidades de derecho privado constituidas para desarrollar, operar y administrar infraestructura portuaria. Estas sociedades pueden ser de carácter público, privado o mixto, pero todas se rigen por las normas mercantiles colombianas. La figura jurídica les permite mayor agilidad operativa, autonomía administrativa y acceso a mecanismos de financiamiento privado.

La ley clasifica los puertos en dos grandes grupos:

- De servicio público, abiertos a cualquier usuario del comercio exterior.

- De servicio privado, destinados a uso exclusivo del titular de la concesión o habilitación.

Esta distinción es fundamental para determinar las condiciones de acceso, régimen tarifario, obligaciones contractuales y tipo de autorización requerida.

La ley establece que toda operación de infraestructura portuaria sobre bienes públicos debe hacerse mediante contrato de concesión, celebrado entre el Estado (a través de la entidad competente, actualmente la ANI) y una sociedad portuaria o interesado privado. Estos contratos otorgan el derecho a usar y explotar la zona portuaria por un tiempo determinado, a cambio de obligaciones de inversión, operación eficiente y pago de contraprestaciones.

El plazo inicial de las concesiones es de hasta 20 años, con posibilidad de prórroga, siempre que se cumplan las condiciones contractuales y se demuestre interés público. En la práctica, muchos contratos vigentes han sido renovados hasta alcanzar duraciones totales de 30 años o más, especialmente en casos donde se han realizado nuevas inversiones.

Además, se contempla un procedimiento de habilitación portuaria, exigido a todos las terminales marítimos y fluviales que deseen operar legalmente. Este proceso requiere la presentación de estudios técnicos, licencias ambientales y definición del tipo de servicio ofrecido (público o privado).

La Ley 1ª de 1991 dispone la necesidad de contar con una planificación portuaria a nivel nacional, orientada a garantizar la racionalidad en la localización de nuevas terminales, evitar duplicación de infraestructura y optimizar la integración multimodal. Esta planificación es responsabilidad del Ministerio de Transporte y debe considerar criterios técnicos, ambientales, sociales y logísticos.

En línea con esto, la ley autoriza al Gobierno Nacional a definir las zonas portuarias del país, clasificadas por litoral y por función estratégica, estableciendo así los marcos dentro de los cuales pueden autorizarse nuevos proyectos portuarios. La zonificación busca equilibrar el desarrollo territorial, proteger ecosistemas sensibles y fomentar polos logísticos regionales.

La ley establece que las tarifas por el uso de infraestructura portuaria deben ser fijadas libremente por los concesionarios, siempre que respeten los principios de transparencia, no discriminación y publicidad. No obstante, estas tarifas están sujetas a vigilancia por parte de la Superintendencia de Transporte, que puede intervenir en casos de abuso de posición dominante o incumplimiento de estándares mínimos de servicio.

Los concesionarios deben, además, pagar una contraprestación económica al Estado, que puede calcularse en función de la superficie concesionada, los ingresos operativos, o una combinación de ambas. Estas condiciones se pactan contractualmente.

El régimen de la Ley 1ª de 1991 prevé un sistema de control mixto, en el que intervienen:

- La entidad concedente (hoy la ANI), responsable del seguimiento contractual.
- La Superintendencia de Transporte, en funciones de vigilancia de la prestación del servicio.
- La DIMAR, como autoridad marítima.
- Las autoridades ambientales, para seguimiento de licencias y planes de manejo ambiental.

Esta estructura permite una fiscalización integral, que combina aspectos técnicos, contractuales, económicos y ambientales.

La Ley 1ª de 1991 sigue siendo, más de tres décadas después de su promulgación, un pilar central del modelo portuario colombiano. Su enfoque de participación privada, autonomía operativa y diversificación de actores ha permitido el desarrollo de un sistema competitivo, ágil y adaptado a las necesidades del comercio internacional.

Sin embargo, en la actualidad, algunos aspectos de su aplicación enfrentan desafíos, tales como la necesidad de una mayor articulación entre planificación portuaria y territorial, la revisión de los procedimientos de habilitación para mayor eficiencia, y la actualización de criterios ESG en los contratos de concesión. Pese a ello, el marco legal sigue ofreciendo una base sólida para el desarrollo estratégico del sistema portuario nacional.

- **Decretos 4735 de 2009, 1589 de 2004 y 474 de 2015**

El marco normativo que operacionaliza el régimen concesional definido en la Ley 1ª de 1991 ha sido desarrollado mediante una serie de decretos reglamentarios, entre los que destacan el Decreto 4735 de 2009, el Decreto 1589 de 2004 y el Decreto 474 de 2015. Estos instrumentos jurídicos establecen las reglas para la habilitación portuaria, el contenido contractual de las concesiones, el control institucional y la planificación del sistema portuario colombiano. Su articulación ha permitido que el modelo de puertos por concesión pública se aplique con criterios técnicos y jurídicos consistentes.

Procedimiento de habilitación portuaria

El Decreto 4735 de 2009 reglamenta de manera precisa el proceso de habilitación de las sociedades portuarias. Toda instalación que aspire a prestar servicios portuarios en Colombia debe contar con una habilitación previa otorgada por el Ministerio de Transporte. Este procedimiento exige la presentación de estudios técnicos, jurídicos, financieros y ambientales, entre ellos:

- Documentación legal que acredite la constitución de la sociedad portuaria.
- Estudio de factibilidad económica y técnica del proyecto.
- Descripción detallada de la infraestructura propuesta y cronograma de ejecución.

- Licencia ambiental otorgada por la autoridad competente.
- Descripción del tipo de carga y servicio (público o privado) que se prestará.

Este proceso de habilitación está orientado a garantizar la coherencia entre los nuevos proyectos y la planificación nacional, evitando la proliferación desordenada de terminales y asegurando la alineación con las zonas definidas para el desarrollo portuario.

Contenido de los contratos de concesión

Los decretos reglamentarios establecen los elementos esenciales que deben contener los contratos de concesión portuaria, suscritos entre el Estado colombiano y las sociedades habilitadas. Estos contratos incluyen:

- Duración del contrato y condiciones para su prórroga.
- Inversión mínima comprometida y cronograma de ejecución.
- Especificación de las obras a realizar y niveles de servicio a prestar.
- Mecanismos de seguimiento, supervisión y sanciones por incumplimiento.
- Fórmulas de cálculo para el pago de contraprestaciones al Estado.

Las concesiones pueden adjudicarse mediante procesos de licitación pública o por presentación directa de propuestas en el marco de las disposiciones vigentes, garantizando en ambos casos los principios de transparencia y libre competencia. La ANI y el Ministerio de Transporte desempeñan un rol clave en la estructuración, evaluación y seguimiento de estos contratos.

Clasificación y naturaleza de los puertos

La normativa distingue entre puertos de servicio público, abiertos a todos los usuarios en igualdad de condiciones, y puertos de servicio privado, reservados para el uso exclusivo de la entidad concesionaria. También se contemplan instalaciones especializadas por tipo de carga y proyectos de uso mixto, donde operan tanto cargas propias como de terceros.

Fiscalización, vigilancia y control

La vigilancia integral del régimen concesional se distribuye entre distintas entidades:

La DIMAR ejerce control sobre los aspectos náuticos, de seguridad marítima y navegación.

La Superintendencia de Transporte (antes Superintendencia de Puertos) supervisa el cumplimiento contractual, la atención al usuario, la estructura tarifaria y los niveles de servicio.

Las autoridades ambientales, como la [Autoridad Nacional de Licencias Ambientales](#)

(ANLA), realizan seguimiento a las licencias ambientales, cumplimiento de planes de manejo y mitigación de impactos.

Se contemplan causales de caducidad y terminación anticipada del contrato por incumplimiento de obligaciones, abandono del servicio, infracción ambiental grave o afectación al interés público. Estos mecanismos aseguran la defensa del patrimonio estatal y la calidad del servicio portuario.

Planeación portuaria y coordinación institucional

El Decreto 1589 de 2004 y el Decreto 474 de 2015 refuerzan los mecanismos de coordinación entre entidades del sistema portuario y promueven la planificación territorial y logística del sector. La definición de zonas portuarias, la actualización de planes maestros, la articulación con los planes de ordenamiento territorial y la integración con los corredores multimodales son prioridades del sistema.

Los decretos establecen que cualquier nuevo puerto debe ajustarse a la zonificación portuaria nacional y ser coherente con los lineamientos de desarrollo del transporte intermodal. Esta integración busca maximizar la eficiencia logística del país y evitar duplicidades o conflictos entre proyectos portuarios.

- **Decreto 1079 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte)**

Compila y unifica la normativa sectorial, incluyendo el régimen portuario, marítimo y fluvial. Establece disposiciones complementarias sobre planificación, seguridad, tarifas, y procedimientos contractuales.

El Decreto 1079 de 2015, conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte, representa una reforma normativa estructural mediante la cual se consolidaron, en un solo cuerpo jurídico, más de 1.000 decretos y normas reglamentarias aplicables a los diferentes modos de transporte en Colombia, incluyendo el transporte marítimo, fluvial y portuario. Esta herramienta legal fue diseñada para mejorar la accesibilidad normativa, reducir la dispersión jurídica y brindar mayor seguridad y eficiencia al proceso de aplicación de las políticas públicas sectoriales.

En el ámbito portuario, el Decreto 1079 no deroga las normas sustantivas contenidas en la Ley 1ª de 1991 ni en el Decreto 2680 de 1993, pero sí las articula y las actualiza dentro de un marco procedimental y administrativo coherente. Su estructura permite al Ministerio de Transporte y a otras entidades del sector aplicar de manera más integrada y estandarizada los procesos relacionados con habilitaciones, autorizaciones, planificación y vigilancia de la actividad portuaria.

- **Integración normativa y alcance sectorial**

El decreto compila disposiciones relacionadas con:

- Habilitación de puertos marítimos y fluviales

- Condiciones técnicas de operación
- Gestión y conservación de la infraestructura portuaria
- Intermodalidad y conectividad logística
- Normas ambientales, de seguridad y de servicios portuarios
- Vigilancia y sanción por incumplimiento contractual o normativo

De esta forma, permite una aplicación más uniforme de las normas portuarias en todo el territorio nacional, respetando la distribución de competencias entre entidades, pero facilitando el acceso a la normatividad vigente para operadores, inversionistas y autoridades.

- **Trámite de habilitación portuaria y concesiones**

El Decreto 1079 reitera y organiza los pasos del procedimiento de habilitación portuaria, señalando que las solicitudes deben ser presentadas ante el Ministerio de Transporte, incluyendo:

- Estudios técnicos y económicos
- Conceptos ambientales
- Planos de infraestructura
- Información sobre el tipo de puerto (público o privado)

Asimismo, hace referencia a los contratos de concesión administrativa, y establece que cualquier explotación de infraestructura sobre bienes de uso público requiere autorización previa, en cumplimiento de la Ley 1ª de 1991.

Se establecen condiciones para la modificación, prórroga o cesión de contratos, además de mecanismos para la revisión periódica de los mismos por parte del concedente, en función del cumplimiento de metas e indicadores.

- **Coordinación con autoridades marítimas y ambientales**

El Decreto refuerza la necesidad de coordinación interinstitucional, especialmente entre:

- Ministerio de Transporte
- Dirección General Marítima (DIMAR)
- Superintendencia de Transporte
- Entidades ambientales (ANLA, corporaciones regionales)

En particular, establece la obligación de obtener licencias ambientales previas y cumplir con planes de manejo ambiental, sin los cuales no se autoriza la construcción ni operación portuaria. Esto refuerza la inclusión del componente ambiental como criterio estructural del régimen portuario.

- **Enfoque intermodal y logístico**

El Decreto 1079 incorpora una visión sistémica de la infraestructura, integrando al régimen portuario dentro del Sistema Intermodal de Transporte Nacional. Establece principios orientadores para:

- Facilitar el tránsito de carga entre modos (marítimo, fluvial, férreo, carretero)
- Planificar corredores logísticos integrados
- Optimizar el uso de plataformas logísticas y zonas de actividad portuaria

Esta perspectiva es coherente con los lineamientos del Plan Maestro Portuario Nacional y con las políticas de integración logística que Colombia promueve desde el Ministerio de Transporte y la ANI.

- **Instrumentos de inspección, vigilancia y sanción**

El decreto también establece disposiciones generales sobre inspección y sanción. Las infracciones por parte de concesionarios o sociedades portuarias pueden incluir:

- Incumplimiento de las condiciones de habilitación
- Prestación de servicios sin autorización
- Alteración no autorizada de la infraestructura
- Daño ambiental o riesgos para la seguridad de la navegación

Las sanciones pueden variar desde multas hasta la revocatoria de la habilitación, según la gravedad de la falta.

El Decreto 1079 de 2015 ha sido una herramienta normativa clave para ordenar, integrar y modernizar el régimen regulatorio portuario colombiano. Su valor radica en la sistematización de normas previas, facilitando su aplicación tanto para las autoridades como para los operadores. Si bien no introduce un nuevo régimen sustantivo, sí representa un avance importante en la consolidación institucional, al permitir una visión unificada del sector portuario como parte de un sistema logístico intermodal más amplio.

Para efectos de planeación, estructuración de concesiones y evaluación del entorno regulatorio, el decreto proporciona una base sólida de procedimientos, obligaciones y criterios técnicos aplicables a toda la cadena de valor portuaria.

- **Ley 105 de 1993 y Ley 336 de 1996 (Régimen de Transporte)**

Complementan el marco legal para la organización del sistema intermodal e integración de modos (carretero, férreo, fluvial y marítimo).

Aunque no están dirigidas exclusivamente al sector portuario, las Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996 conforman el marco normativo general del Sistema Nacional de Transporte en Colombia, estableciendo principios, competencias y estructuras de planeación y regulación que son plenamente aplicables a la operación, integración e intermodalidad del sistema portuario.

Ambas normas constituyen el fundamento legal del ordenamiento del transporte en sus diferentes modos (carretero, férreo, aéreo, fluvial y marítimo), y orientan las decisiones de política pública, así como el accionar de las autoridades en materia de infraestructura, servicios y concesiones.

- **Ley 105 de 1993**

La Ley 105 de 1993 desarrolla los mandatos constitucionales sobre la prestación del servicio público de transporte y el deber del Estado de planificar, regular y controlar su operación. Sus principales aportes en relación con el sistema portuario son los siguientes:

Reconoce al transporte como servicio público esencial, cuya prestación puede ser directa por el Estado o delegada a particulares bajo condiciones de eficiencia, seguridad y continuidad.

Establece el principio de que el transporte debe integrarse territorial, económica y funcionalmente, promoviendo el desarrollo regional y la conectividad nacional.

Define que las autoridades de transporte deben velar por el interés general, el acceso equitativo y el equilibrio modal, reconociendo la importancia de puertos, vías férreas, vías fluviales y plataformas logísticas como parte de un sistema articulado.

Asigna al Ministerio de Transporte la rectoría del sistema y la obligación de formular políticas, coordinar la infraestructura intermodal, y establecer prioridades de inversión pública en función de criterios técnicos y sociales.

Crea las condiciones para el uso eficiente del suelo y la localización adecuada de infraestructuras de transporte, entre ellas las zonas portuarias.

- **Ley 336 de 1996**

La Ley 336 de 1996, también conocida como el Estatuto Nacional del Transporte, complementa la Ley 105 y estructura de forma más detallada los principios operativos, de fiscalización y de planeación aplicables a los modos de transporte. Sus principales disposiciones con impacto sobre el sistema portuario incluyen:

- Establece la intermodalidad como criterio rector del sistema, promoviendo la integración funcional entre transporte marítimo, fluvial, férreo y terrestre.
- Reconoce a los puertos como nodos logísticos estratégicos dentro del sistema de transporte y los vincula con los corredores troncales nacionales y regionales.
- Define reglas para la prestación de servicios por parte de particulares, incluyendo concesiones, habilitaciones y autorizaciones, en coherencia con la Ley 1ª de 1991.
- Establece mecanismos de inspección, vigilancia y sanción, delegando estas funciones en entidades especializadas como la Superintendencia de Transporte.
- Promueve la adopción de estándares de calidad y seguridad, con aplicación a terminales, operadores, infraestructura y procesos logísticos.
- Resalta la necesidad de planificar y operar el transporte bajo principios de eficiencia económica, sostenibilidad ambiental y competitividad internacional,

pilares que inciden directamente en el diseño y control de los proyectos portuarios.

Las Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996 no sustituyen la normativa específica del régimen portuario, pero constituyen su soporte jurídico transversal, al definir los principios generales del sistema nacional de transporte en el cual los puertos se insertan como infraestructura crítica. Estos textos aportan criterios de orden público que respaldan las decisiones de concesión, planificación territorial, integración modal y prestación eficiente del servicio portuario.

Para efectos de estructuración de políticas, contratos y proyectos logísticos, estas leyes refuerzan el enfoque de red y la obligación de los operadores portuarios de contribuir a una movilidad sostenible, conectada y centrada en el interés público.

- **Entidades responsables del marco regulador**

Ministerio de Transporte

Órgano rector de la política portuaria nacional. Define lineamientos estratégicos, coordina el desarrollo del sistema y emite regulaciones técnicas y operativas. Su Dirección de Transporte y Tránsito formula y supervisa las políticas aplicables al sector portuario, marino y fluvial.

1. **Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)**
Entidad encargada de estructurar, adjudicar y supervisar los contratos de concesión portuaria. Evalúa propuestas de inversión, prórrogas contractuales, ejecución de obras y cumplimiento de metas.
2. **Superintendencia de Transporte**
Autoridad encargada de vigilar y controlar las condiciones operativas, tarifas, servicio al usuario y seguridad en los puertos. Puede imponer sanciones por incumplimiento.
3. **Dirección General Marítima (DIMAR)**
Dependencia de la Armada Nacional. Autoridad marítima encargada del control náutico, señalización, seguridad en navegación, inspecciones de buques, y aprobación de obras marítimas en áreas de jurisdicción portuaria.
4. **Autoridades Ambientales (ANLA, CARDIQUE, etc.)**
Dependiendo del área geográfica, ejercen la vigilancia y aprobación ambiental para proyectos portuarios, incluyendo licencias, seguimiento de planes de manejo y evaluación de impactos.
5. **Cormagdalena**
Entidad responsable de la administración del Río Magdalena y sus zonas portuarias fluviales. Regula terminales fluviales, seguridad náutica y mantenimiento del canal navegable.

- **Instrumentos complementarios**

Colombia ha avanzado en el desarrollo de instrumentos técnicos y normativos que fortalecen la gobernanza del sistema portuario, entre ellos:

- Plan Maestro Portuario Nacional (vigente), como hoja de ruta para el desarrollo del sector.
- Reglamentos técnicos de operación portuaria, adoptados por cada sociedad portuaria.
- Guías y manuales de estructuración de concesiones emitidos por la ANI.
- Integración de sistemas de información para trazabilidad y control del comercio exterior (VUCE, Sistema de Información Marítimo de DIMAR).

El marco legal portuario colombiano se caracteriza por su claridad estructural, su orientación a la inversión privada mediante concesiones, y por contar con una institucionalidad funcional que permite la planificación, ejecución y fiscalización de contratos. La articulación entre entidades nacionales, sector defensa (DIMAR), autoridades ambientales y operadores privados ha permitido consolidar un modelo mixto con estándares internacionales, aunque con retos en unificación normativa y eficiencia operativa.

2.4.3 Mecanismos de Concesión

El modelo de concesiones portuarias de Colombia se caracteriza por su estructura jurídica consolidada, que combina claridad normativa, flexibilidad operativa y capacidad para atraer inversión privada nacional e internacional. Desde la promulgación de la Ley 1ª de 1991, Colombia implementó un esquema mediante el cual las sociedades portuarias, constituidas bajo régimen privado, pueden recibir del Estado el derecho a construir, operar y mantener infraestructura portuaria pública mediante contratos de concesión. A este modelo se suma la habilitación de puertos de servicio privado y fluvial bajo procedimientos complementarios.

- **Modalidades de concesión y habilitación**

El sistema contempla dos mecanismos principales para la operación legal de instalaciones portuarias:

- 1. Concesión portuaria**

Es el mecanismo mediante el cual el Estado, a través de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), otorga a una sociedad portuaria el derecho a explotar un área del litoral nacional o ribera fluvial, para la prestación de servicios portuarios. Aplica sobre bienes de uso público y requiere la celebración de un contrato de concesión administrativa.

Características clave:

- Acceso mediante solicitud directa o licitación, dependiendo del origen del proyecto.
- Plazos contractuales: hasta 20 años inicialmente, prorrogables en función del cumplimiento de inversiones y condiciones de interés público.
- Contraprestación económica al Estado (canon fijo o variable).
- Obligaciones contractuales: desarrollo de obras, prestación de servicios, mantenimiento, estándares de eficiencia.

2. Habilitación portuaria

Aplica a terminales privados o a nuevas áreas portuarias que no requieren concesión (cuando no se utiliza dominio público). Es otorgada por el Ministerio de Transporte, previa verificación del cumplimiento técnico, jurídico y ambiental del proyecto.

Se exige a todo operador portuario:

- Licencia ambiental vigente.
- Estudios técnicos y planos aprobados.
- Clasificación como puerto de servicio público (acceso general) o privado (uso propio).

- **Procedimiento de concesión**

El proceso de concesión portuaria se rige por lo establecido en el Decreto 2680 de 1993 y el Decreto 1079 de 2015, e incluye las siguientes etapas principales:

1. Presentación de la solicitud o manifestación de interés, incluyendo estudios técnicos, económicos, ambientales y jurídicos.
2. Evaluación por parte de la ANI, que puede aceptar la propuesta como proyecto de iniciativa privada o convocar licitación.
3. Consulta de planeación portuaria y compatibilidad ambiental y marítima (coordinación con DIMAR y la autoridad ambiental).
4. Negociación y firma del contrato de concesión, con definición de plazo, contraprestación y metas.
5. Inicio de obras, operación y seguimiento contractual, incluyendo informes periódicos, auditorías técnicas y verificación de cumplimiento.

El Estado mantiene facultades de fiscalización, modificación o terminación anticipada del contrato, conforme al interés general.

- **Tipología de contratos y actores**

La normativa colombiana no establece tipos diferenciados de contratos según la carga o el tipo de terminal, pero en la práctica existen:

- Concesiones para terminales multipropósito (contenedores, graneles, carga general).
- Concesiones especializadas (carbón, hidrocarburos, productos agrícolas).
- Habilitaciones fluviales (Río Magdalena y afluentes, bajo supervisión de Cormagdalena).

Los actores del sistema incluyen:

- Sociedades portuarias regionales (ej. Cartagena, Santa Marta, Buenaventura): operan infraestructura portuaria pública con autonomía.
- Sociedades portuarias privadas: titularidad y operación de terminales propios.
- Autoridades públicas: ANI, Ministerio de Transporte, DIMAR, SuperTransporte, Cormagdalena.

- **Prórrogas, cesiones y terminaciones**

Los contratos de concesión pueden ser prorrogados si el concesionario demuestra cumplimiento de condiciones técnicas y contractuales, y existe interés público. El procedimiento debe iniciarse con antelación suficiente al vencimiento del contrato.

También se permite la cesión del contrato a otro operador, con autorización de la ANI, previa demostración de capacidad técnica, financiera y jurídica del nuevo titular.

La terminación del contrato puede ser:

- Por cumplimiento del plazo acordado.
- Por mutuo acuerdo.
- Por incumplimiento grave, causal de caducidad.
- Por fuerza mayor o interés general, con compensaciones cuando sea aplicable.

El régimen de concesiones portuarias de Colombia ha demostrado ser una herramienta eficaz para el desarrollo portuario, facilitando el acceso a capital privado, la modernización de infraestructura y la mejora en la calidad de los servicios logísticos. Su marco jurídico brinda seguridad a los inversionistas, claridad a los procedimientos y capacidad de fiscalización al Estado.

No obstante, persisten oportunidades de mejora en la digitalización del proceso de concesión, mayor coordinación interinstitucional y modernización de criterios ESG en los contratos. La implementación de mejores prácticas en estructuración contractual y seguimiento técnico será clave para garantizar que el modelo continúe siendo competitivo y sostenible a largo plazo.

2.4.4 Tarifas y tasas aplicadas

El régimen tarifario del sistema portuario colombiano se caracteriza por un esquema descentralizado y autorregulado, en el que las sociedades portuarias y operadores privados fijan libremente sus tarifas, sujetas a vigilancia estatal y principios de transparencia, eficiencia y no discriminación. Esta flexibilidad tarifaria ha sido un incentivo para la inversión privada y ha favorecido la competencia entre terminales.

Sin embargo, esta autonomía tarifaria se equilibra con la existencia de mecanismos de supervisión, control y estandarización de prácticas, liderados por la Superintendencia de Transporte, la Dirección General Marítima (DIMAR) y, en el caso de puertos fluviales, por Cormagdalena.

Naturaleza de las tarifas portuarias

Las tarifas aplicadas por los operadores portuarios colombianos se dividen en:

- Tarifas por servicios portuarios básicos: carga, descarga, almacenamiento, conexión, movimiento horizontal y vertical, entre otros.
- Tarifas complementarias: suministro de energía, agua, disposición de residuos, alquiler de equipos.
- Tarifas por servicios especializados: atención de contenedores refrigerados, manipulación de carga peligrosa, carga sobredimensionada, etc.

Cada sociedad portuaria está obligada a:

- Publicar sus tarifas en su sitio web y en el Sistema de Información Marítima de la DIMAR.
- Mantener condiciones de acceso no discriminatorias.
- Aplicar tarifas previamente notificadas a la Superintendencia de Transporte.

Principios regulatorios y vigilancia

El régimen tarifario portuario se basa en los siguientes principios:

- Libertad tarifaria regulada: los operadores establecen sus precios, pero están sujetos a control de legalidad y a auditoría.
- Transparencia: los usuarios deben conocer las tarifas y condiciones de servicio antes de contratar.
- Competencia leal: se evita el abuso de posición dominante o colusión tarifaria.
- Publicidad: las tarifas deben ser actualizadas y disponibles públicamente.

La Superintendencia de Transporte realiza funciones de inspección y vigilancia tarifaria, pudiendo requerir ajustes o imponer sanciones en caso de prácticas abusivas o falta de información.

Contraprestación por concesiones portuarias

Los contratos de concesión celebrados entre las sociedades portuarias y la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) incluyen el pago de una contraprestación económica al Estado, que puede tener diferentes formas:

- Canon fijo anual o mensual, calculado con base en el área concesionada y un valor por metro cuadrado.
- Porcentaje sobre los ingresos brutos del operador, generalmente entre el 1% y el 3%.
- Canon híbrido, que combina pagos fijos y variables.

Ejemplo ilustrativo (basado en modelo de la ANI para Cartagena)

- Área concesionada: 100.000 m²
- Valor unitario mensual: COP 2.000/m²
- Ingresos brutos mensuales del concesionario: COP 5.000.000.000
- Porcentaje variable: 2%

Resultado:

- Canon fijo mensual: COP 200.000.000 ≈ USD 50.632,91
- Canon variable mensual: COP 100.000.000 ≈ USD 25.316,46
- Canon total mensual: COP 300.000.000 ≈ USD 75.949,37

Conversión a dólares realizada a un tipo de cambio estimado de COP 3.950 por 1 USD (vigente al 22 de marzo de 2025). Solo para fines ilustrativos. Los valores oficiales se manejan en moneda local.

Fuente: Agencia Nacional de Infraestructura – Contenido Contractual Portuario

- **Tasas e impuestos aplicables**

Además de las tarifas por servicios y las contraprestaciones, las operaciones portuarias están sujetas a:

- Tasas marítimas cobradas por la DIMAR:
 - Tasa de uso del canal de acceso.
 - Tasa por señalización marítima.
 - Tasa por servicios técnicos náuticos.
- Impuesto de industria y comercio (ICA): aplicado por los municipios.
- IVA (19%) sobre ciertos servicios portuarios.
- Tasas fluviales (en el caso del río Magdalena), reguladas por Cormagdalena.

- Ejemplos de tarifas por servicios portuarios (ilustrativo)

Cuadro 3 Tarifas por servicios portuarios (ilustrativas)

Servicio	Tarifa estimada (COP)
Movimiento de contenedor (TEU)	\$150.000 – \$220.000 / TEU
Almacenamiento (24h – 72h)	\$2.500 – \$7.000 / tonelada/día
Granel sólido (descarga)	\$6.000 – \$10.000 / tonelada
Granel líquido (carga)	\$8.000 – \$12.000 / tonelada
Conexión eléctrica contenedor RF	\$15.000 – \$25.000 / día

Fuente: Tarifarios publicados por sociedades portuarias de Cartagena, Buenaventura y Santa Marta. Montos ilustrativos sujetos a variación.

El régimen tarifario colombiano combina flexibilidad comercial para los operadores, con mecanismos institucionales de control y fiscalización. Este modelo ha sido eficaz para atraer inversiones, fomentar competencia entre terminales y permitir la adaptación a las necesidades del mercado. Sin embargo, se recomienda avanzar en la estandarización de reportes tarifarios, digitalización de información y fortalecimiento del monitoreo institucional para asegurar una mayor equidad y eficiencia del sistema.

2.4.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

Colombia ha incorporado de manera progresiva y sistemática los principios de sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y gobernanza (ESG) en el desarrollo, operación y regulación de su sistema portuario. El modelo de concesión portuaria, aun siendo enfocado en la inversión privada, incluye obligaciones de cumplimiento ambiental y social que son exigidas por los entes reguladores como condición para el otorgamiento, permanencia y renovación de los contratos de habilitación o concesión.

Este enfoque se basa tanto en la legislación nacional ambiental y de transporte, como en compromisos multilaterales adoptados por el país (ej. Convenios de la OMI, Acuerdo de París, Convención de Biodiversidad), así como en estándares internacionales de sostenibilidad portuaria.

- **Requisitos ambientales en el marco concesional**

Todo proyecto portuario –ya sea marítimo o fluvial– está sujeto a la presentación, evaluación y aprobación de una licencia ambiental obligatoria, expedida por la ANLA o por las autoridades ambientales regionales (CARs), según la jurisdicción. Este requisito es previo al otorgamiento de cualquier habilitación portuaria o firma de contrato de concesión.

Los operadores deben presentar:

- Estudio de Impacto Ambiental (EIA).
- Plan de Manejo Ambiental (PMA).

- Medidas de mitigación, compensación y seguimiento.

La ejecución del contrato está sujeta al cumplimiento de estas condiciones, y cualquier incumplimiento puede ser causal de sanción o suspensión de actividades por parte de la ANLA o del Ministerio de Ambiente.

- **Criterios ESG en contratos y operación**

Aunque no todos los contratos de concesión incluyen cláusulas explícitas de “ESG” en sentido moderno, en la práctica las obligaciones ambientales, sociales y de gobernanza están integradas en los siguientes ejes:

- **Ambiental (E):**

- Control de emisiones atmosféricas, vertimientos y residuos.
- Programas de monitoreo ambiental en aire, agua y suelos.
- Control de ruido y afectaciones a fauna marina.
- Participación en sistemas de gestión ambiental (ISO 14001, auditorías internas).
- Inversión en eficiencia energética y transición a combustibles menos contaminantes (LNG, electrificación).

- **Social (S):**

- Relación con comunidades costeras o ribereñas.
- Contratación de mano de obra local y desarrollo de proveedores.
- Programas de formación técnica y empleabilidad.
- Respeto a derechos laborales y condiciones de trabajo seguro.
- Participación en procesos de consulta previa en territorios étnicos (donde aplique).

- **Gobernanza (G):**

- Publicación de informes de sostenibilidad.
- Cumplimiento normativo y tributario.
- Prácticas anticorrupción y transparencia en procesos de adquisición.
- Evaluación de riesgos y políticas de integridad institucional.

- Buenas prácticas portuarias sostenibles

Varios puertos y terminales en Colombia han adoptado buenas prácticas voluntarias en materia de sostenibilidad. Por ejemplo:

- Puerto de Cartagena cuenta con un sistema de gestión ambiental certificado, programas de reforestación y control de emisiones de carbono. Ha sido reconocido por su iniciativa de transición energética en equipos portuarios.

- Puerto de Santa Marta ha desarrollado programas comunitarios en educación y emprendimiento, además de monitoreo permanente de calidad del aire.
- Buenaventura ha implementado acciones de inclusión social y empleabilidad juvenil con entidades locales.

Además, Colombia ha promovido su participación en redes internacionales como EcoPorts, y ha impulsado lineamientos ESG desde la ANI y el Ministerio de Transporte para futuros proyectos de infraestructura logística y portuaria.

- Cumplimiento y supervisión

Las obligaciones en materia de sostenibilidad están sujetas a control por parte de:

- ANLA o autoridades ambientales regionales: seguimiento de licencias, visitas técnicas, imposición de medidas correctivas o sanciones.
- Superintendencia de Transporte: revisión del cumplimiento contractual y atención a usuarios.
- Contraloría General y Procuraduría: vigilancia fiscal y disciplinaria sobre la actuación de concesionarios o entidades públicas involucradas.

Asimismo, el país ha venido fortaleciendo la implementación de indicadores de desempeño ESG en informes anuales, especialmente para proyectos priorizados bajo el esquema de Asociación Público-Privada (APP).

Colombia ha avanzado significativamente en la incorporación de un enfoque de sostenibilidad en su régimen portuario, integrando tanto exigencias legales como prácticas proactivas del sector privado. La regulación ambiental es robusta, y los concesionarios están obligados a cumplir con estándares técnicos que consideran el entorno marino-costero, las comunidades vecinas y el uso racional de los recursos.

A futuro, se recomienda fortalecer la integración formal de cláusulas ESG en todos los contratos de concesión, establecer indicadores comunes de desempeño ambiental y social, y ampliar la participación de actores comunitarios en la planificación portuaria. Esto consolidará al sistema portuario colombiano como un referente regional en sostenibilidad e inclusión logística.

2.4.6 Desafíos y oportunidades

El modelo portuario colombiano ha sido reconocido como uno de los más estructurados y eficientes de América Latina, con amplia participación privada, marcos jurídicos claros y mecanismos institucionales de control. Sin embargo, el entorno logístico y regulatorio del país plantea desafíos persistentes que limitan la competitividad integral del sistema y abren espacio para intervenciones de mejora, modernización y expansión sostenible.

Desafíos

1. Conectividad terrestre e intermodalidad limitada

Muchos puertos en Colombia enfrentan serios cuellos de botella en la conexión terrestre con sus zonas de influencia (hinterlands). Carreteras congestionadas, escasa integración férrea y débil conexión fluvial limitan el potencial de las terminales portuarias, especialmente para contenedores y graneles agrícolas.

2. Concentración de carga y asimetrías regionales

La mayor parte del tráfico portuario se concentra en Cartagena, Buenaventura y Santa Marta, mientras otras regiones con potencial logístico –como el Chocó o el Golfo de Morrosquillo– permanecen subutilizadas. Esta centralización genera desigualdades territoriales y presión sobre pocos corredores logísticos.

3. Demoras en licenciamiento ambiental y trámites interinstitucionales

Aunque el régimen legal es claro, la ejecución de proyectos portuarios enfrenta demoras por superposición de competencias, procesos de consulta previa prolongados, y tiempos variables en la obtención de licencias ambientales, lo que afecta la predictibilidad de la inversión.

4. Actualización tecnológica desigual

No todos los puertos han incorporado sistemas digitales integrales, automatización de procesos o plataformas comunitarias portuarias. Esto limita la eficiencia operativa, la trazabilidad documental y la competitividad frente a otros sistemas portuarios digitalizados de la región.

5. Necesidad de integración de criterios ESG en contratos

Aunque hay avances en sostenibilidad, aún no existe una integración transversal de cláusulas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en todos los contratos de concesión. Esto representa una oportunidad para estandarizar obligaciones y fomentar una cultura de sostenibilidad en el largo plazo.

Oportunidades

1. Consolidación de un sistema portuario intermodal

El fortalecimiento de corredores férreos (como la conexión con La Dorada) y fluviales (Río Magdalena) representa una oportunidad para ampliar el acceso a

zonas de producción agroindustrial e integrar los puertos al sistema logístico nacional de forma más eficiente y ambientalmente sostenible.

2. Apertura a proyectos logísticos complementarios

El marco legal vigente permite el desarrollo de zonas logísticas, plataformas intermodales y parques industriales asociados a los puertos, bajo modelos de inversión privada o APP. Esto puede atraer capital adicional y generar empleos regionales con impacto directo en la competitividad.

3. Digitalización y ventanilla única portuaria

La implementación de una ventanilla única portuaria nacional –interconectada con la VUCE y otras agencias– puede reducir tiempos de despacho, aumentar la transparencia y facilitar la trazabilidad del comercio exterior. También abre oportunidades para interoperabilidad con operadores internacionales.

4. Promoción de puertos verdes y carbono neutro

Colombia tiene la posibilidad de posicionar algunos de sus puertos como pioneros en sostenibilidad regional, mediante la inversión en energías limpias, electrificación de equipos, transporte marítimo de bajas emisiones, y certificaciones ambientales integradas al modelo concesional.

5. Revisión de instrumentos contractuales y regulatorios

Existen condiciones para actualizar modelos de contratos, incorporar cláusulas de innovación, desempeño ambiental y transparencia, así como para mejorar la articulación entre ANI, Supertransporte, DIMAR y autoridades ambientales, favoreciendo procesos más ágiles, integrados y orientados al usuario.

El sistema portuario colombiano ha sido una referencia en la región por su capacidad de atraer inversión, profesionalizar la gestión portuaria y ofrecer servicios competitivos. No obstante, para consolidarse como un verdadero nodo logístico intermodal y sostenible, deberá resolver desafíos clave en conectividad, modernización tecnológica y gestión ambiental integrada.

El país dispone del marco jurídico y la institucionalidad necesarios para implementar reformas estratégicas orientadas a mejorar su infraestructura, diversificar su red portuaria y alinear sus contratos con las nuevas exigencias del comercio internacional, la sostenibilidad y la innovación logística.

2.5 El Salvador

2.5.1 Panorama General

El Salvador cuenta con una infraestructura portuaria integrada por tres puertos principales: Puerto de Acajutla, Puerto de La Unión Centroamericana y Puerto de Cutuco (administrado por CORSATUR), además de varias terminales privadas especializadas en hidrocarburos y energía (como ALBA Petróleos, CENERGICA, Energía del Pacífico, y Energía Infraestructura).

La administración estatal de los puertos públicos está a cargo de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), entidad autónoma responsable de su operación, mantenimiento y desarrollo. CEPA gestiona directamente los puertos, pero también puede actuar como entidad contratante para otorgar concesiones bajo marcos normativos específicos, como en el caso del Puerto de La Unión, donde se impulsa un proceso de concesión a operadores especializados bajo condiciones de inversión privada.

En paralelo, desde 2019, El Salvador cuenta con una Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre, que regula el otorgamiento de concesiones para el uso de áreas costeras, incluyendo terminales marítimas privadas para proyectos energéticos o logísticos. Estas concesiones están sujetas a aprobación legislativa y supervisión técnica de varias entidades públicas, como el Servicio de Guardia Costera (dependiente de la Marina Nacional), el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT) y el Ministerio de Medio Ambiente.

Este marco dual –con CEPA como operador estatal portuario y el régimen general de concesiones para otros proyectos marítimos– ofrece una base regulatoria con potencial para atraer inversión, aunque todavía en fase de consolidación y mejora institucional. La experiencia reciente con concesiones como la de Energía del Pacífico demuestra la capacidad del país para estructurar contratos complejos y de largo plazo, bajo esquemas de participación público-privada.

2.5.2 Marco legal y regulatorio

El marco legal que rige la operación, administración y desarrollo de la infraestructura portuaria en El Salvador combina normas específicas para los puertos públicos, disposiciones generales sobre concesiones de bienes estatales y marinos, y una institucionalidad centrada en la CEPA. A partir de 2019, se incorporó una legislación orientada a regular el uso de áreas de dominio público marítimo terrestre, ampliando el alcance legal a terminales privadas y proyectos energéticos.

- **Ley Orgánica de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA)**

La Ley Orgánica de la CEPA, emitida mediante Decreto Legislativo No. 651 de 1980 y con reformas posteriores, establece la base jurídica para la existencia y operación de

CEPA como una entidad autónoma del Estado salvadoreño, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa.

Su objetivo central es la administración, explotación, conservación y desarrollo de los puertos públicos, aeropuertos y otras infraestructuras logísticas estratégicas del país, en nombre del Estado salvadoreño. En materia portuaria, la ley faculta a CEPA no solo a operar directamente las terminales, sino también a estructurar y ejecutar mecanismos de participación de terceros mediante contratos especiales o concesiones, bajo los principios de interés público, eficiencia y sostenibilidad.

La ley no utiliza expresamente el término “concesión” en todas sus disposiciones, pero otorga a CEPA las siguientes facultades clave relacionadas con esta figura:

- Artículo 3: CEPA podrá realizar por sí misma o por medio de terceros la ejecución de obras y la prestación de servicios relacionados con sus competencias. Esta cláusula habilita la delegación operativa a través de contratos de administración, operación o inversión conjunta.
- Artículo 5, literal j): Faculta a CEPA para “celebrar todos los actos, contratos y convenios que se relacionen con el cumplimiento de sus objetivos”, lo que incluye la posibilidad de estructurar contratos de largo plazo con operadores privados o mixtos, según normativa aplicable.
- Artículo 13: Establece que CEPA puede autorizar o contratar la prestación de servicios auxiliares o complementarios en sus instalaciones. Esta disposición es particularmente relevante para servicios de remolque, almacenamiento, manipulación, mantenimiento de equipos o gestión de terminales especializadas.
- Artículo 15: Le otorga potestad para gestionar directamente o a través de terceros la construcción y explotación de obras portuarias y aeroportuarias, reforzando la capacidad contractual de CEPA como entidad licitante y supervisora de proyectos concesionados.

CEPA cuenta con autonomía administrativa, financiera y funcional, lo cual le permite:

- Contratar sin necesidad de aprobación previa del Ministerio de Obras Públicas o del Ejecutivo (excepto en casos específicos de alto impacto).
- Proponer y ejecutar proyectos con fuentes de financiamiento propias o externas.
- Administrar sus propios recursos, incluyendo los derivados de cánones, arrendamientos, tarifas o participación en utilidades.

Esta autonomía es esencial para estructurar modelos de concesión modernos, pues permite a CEPA actuar como contraparte técnica confiable ante inversionistas nacionales e internacionales, en condiciones comparables a una autoridad portuaria profesionalizada.

Aunque la ley confiere a CEPA un amplio margen de maniobra, existen ciertos límites implícitos en el otorgamiento de concesiones:

- En casos de concesión de bienes de dominio público (como áreas marítimas o franjas costeras), se requiere complementariedad con la Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre (Decreto No. 275 de 2019), la cual exige autorización legislativa.
- CEPA debe sujetarse a los principios de contratación pública contenidos en la LACAP (Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública), salvo que la concesión sea aprobada mediante decreto especial por la Asamblea Legislativa.
- Las obligaciones ambientales y de consulta social en proyectos de concesión deben coordinarse con el Ministerio de Medio Ambiente (MARN) y las autoridades locales.

Desde el punto de vista de política pública, la Ley Orgánica de CEPA:

1. Sí habilita jurídicamente la estructuración de concesiones portuarias, tanto para servicios como para infraestructura.
2. Permite modelos mixtos, inversión privada directa y participación técnica de terceros.
3. Proporciona estabilidad jurídica y autonomía institucional.

Sin embargo:

- No contiene un procedimiento detallado para concesiones, ni establece parámetros para el diseño de contratos, criterios de adjudicación, obligaciones mínimas o esquemas tarifarios específicos.
- Requiere ser complementada por legislación sectorial o reglamentos internos que estandaricen los procesos concesionales, especialmente en contextos de competencia internacional.

La Ley Orgánica de CEPA representa un marco jurídico sólido y habilitante para la participación privada en la operación y desarrollo de infraestructura portuaria pública en El Salvador. Aunque no regula en detalle los contratos de concesión, sí otorga a CEPA las facultades necesarias para diseñar esquemas de participación público-privada, suscribir contratos especializados y delegar funciones bajo criterios de eficiencia y modernización.

Para fortalecer esta capacidad, se recomienda desarrollar una normativa complementaria reglamentaria, ya sea como reglamento de concesiones de CEPA o como parte de una futura Ley Sectorial de Concesiones Portuarias. Esto permitiría dar mayor seguridad jurídica a los inversionistas, homogeneizar los contratos y asegurar que las futuras concesiones (como la del Puerto de La Unión) cuenten con reglas claras, competitivas y sostenibles.

- **Decreto Legislativo No. 275 de 2019 – Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre**

La Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre, aprobada por medio del Decreto Legislativo No. 275 de 2019, constituye uno de los marcos legales más relevantes en El Salvador para habilitar la participación privada en el uso, aprovechamiento y desarrollo de zonas costeras del país. Aunque su alcance no se limita exclusivamente al sector portuario, su aplicación abarca de forma directa la posibilidad de concesionar áreas marítimas y litorales para proyectos logísticos, energéticos, turísticos e industriales, incluyendo infraestructura portuaria fija o flotante.

Esta ley regula la concesión de áreas marítimas, playas y franjas costeras para fines de interés público o inversión privada, bajo la figura de contratos temporales entre el Estado y un tercero, sujeto a condiciones técnicas, legales y ambientales. Su objetivo es garantizar que el uso del litoral se realice de manera planificada, sostenible y con mecanismos formales de supervisión y reversión, protegiendo tanto el dominio público como el interés general.

- Contenido esencial y estructura operativa

La ley establece que toda concesión debe cumplir con un conjunto de requisitos técnicos, jurídicos y ambientales, entre ellos:

- Presentación de un expediente técnico con planos del área solicitada, descripción del proyecto, justificación económica, y evaluación de compatibilidad territorial.
- Obtención obligatoria de dictámenes técnicos favorables por parte del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), y la Capitanía General de Puerto, como entidades reguladoras.
- Plazos de concesión de hasta 25 años, renovables por períodos iguales, condicionados al cumplimiento de los compromisos contractuales y a la no afectación del interés público.
- Revisión y aprobación legislativa mediante mayoría calificada en la Asamblea Legislativa, lo cual otorga estabilidad jurídica pero también introduce una dimensión política al proceso.
- Supervisión del cumplimiento de cláusulas contractuales y del plan de inversión por parte de la entidad otorgante y los ministerios sectoriales competentes.

Esta ley ha sido utilizada en la práctica para autorizar proyectos energéticos de gran escala, como el de Energía del Pacífico —terminal marítima de Gas Natural Licuado (GNL)—, y para iniciativas logísticas en el Golfo de Fonseca, confirmando su aplicabilidad directa al desarrollo portuario estratégico.

- Aplicación al sector portuario

Aunque la ley no categoriza una “concesión portuaria” como figura jurídica específica, sí permite la concesión de elementos clave del sistema portuario, tales como:

- Zonas de amarre, atracaderos, muelles fijos o flotantes.
- Ductos marítimos y terminales energéticas costeras.
- Plataformas de carga y descarga conectadas al sistema logístico terrestre o industrial.

De este modo, la ley puede ser utilizada para autorizar proyectos portuarios privados o mixtos, así como para habilitar infraestructura portuaria complementaria vinculada a plantas energéticas, zonas industriales o parques logísticos costeros.

- Fortalezas del marco legal

Desde una óptica consultiva, esta norma ofrece diversas ventajas:

- Brinda seguridad jurídica mediante el respaldo legislativo y condiciones contractuales claras.
- Define procesos estructurados con revisión técnica interinstitucional, lo cual fortalece el control ambiental, territorial y náutico.
- Establece la obligatoriedad de una contraprestación económica al Estado, promoviendo una gestión más racional de los bienes públicos costeros.
- Permite la formalización de relaciones de largo plazo entre el Estado y el sector privado, con mecanismos de reversión y fiscalización.
- Retos y áreas de mejora

No obstante, el uso de esta ley como vehículo para proyectos portuarios enfrenta algunos desafíos:

- No incluye lineamientos específicos sobre infraestructura portuaria pública, servicios logísticos, o conectividad multimodal.
- La necesidad de aprobación legislativa puede introducir riesgos de discrecionalidad o retraso, especialmente en contextos de cambio político o ausencia de consensos.
- No establece criterios técnicos mínimos para contratos tipo APP o concesiones competitivas, lo que deja espacio a interpretaciones contractuales desiguales.
- Carece de una incorporación sistemática de cláusulas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), aunque sí remite al cumplimiento del marco ambiental general.

La Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre representa una herramienta jurídica útil, moderna y viable para habilitar el desarrollo de infraestructura costera estratégica, incluyendo terminales marítimas, plataformas logísticas y proyectos portuarios. Su implementación ha demostrado ser efectiva para

estructurar contratos de largo plazo con operadores privados, bajo condiciones formales y con salvaguardas institucionales.

Sin embargo, para fortalecer su aplicabilidad en el ámbito portuario, se recomienda complementar esta ley con una normativa técnica o reglamento específico para concesiones logístico-portuarias, que establezca modelos contractuales, requisitos competitivos, métricas ESG y una ventanilla única de tramitación interinstitucional. Esta evolución normativa permitiría al Estado salvadoreño avanzar hacia un régimen concesional más transparente, eficiente y alineado con estándares internacionales del sector.

Esta norma ha sido utilizada para autorizar terminales energéticas y logísticas privadas, como Energía del Pacífico y proyectos en el Golfo de Fonseca.

- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)**

La LACAP, establecida mediante Decreto Legislativo No. 868 y vigente con reformas, constituye la normativa marco que regula los procedimientos de contratación pública en El Salvador. Su alcance es transversal a todas las instituciones del Estado, incluyendo autónomas como la CEPA, cuando no exista una normativa sectorial especial o un régimen concesional autorizado por ley específica.

En el contexto portuario, la LACAP se aplica principalmente a los procesos de licitación o contratación de bienes, servicios, obras y proyectos en los que CEPA u otra institución estatal actúe como entidad contratante. También puede ser utilizada como base normativa para estructurar procesos competitivos previos al otorgamiento de concesiones, especialmente cuando se trate de terminales públicas o proyectos que requieren financiamiento estatal parcial.

- Aplicabilidad al régimen de concesiones portuarias

Aunque la LACAP no regula de manera directa los contratos de concesión como figura jurídica diferenciada, sí establece el procedimiento aplicable cuando una entidad pública decida licitar la ejecución, operación o administración de un proyecto bajo alguna modalidad contractual, siempre que no esté bajo régimen legal especial. En ese sentido:

- CEPA está obligada a aplicar la LACAP en sus procesos de contratación de servicios operativos, obras civiles, suministros y consultorías técnicas relacionadas con la operación portuaria o la estructuración de concesiones.
- La ley permite, dentro de los procedimientos de licitación pública o concurso, la evaluación de ofertas bajo criterios técnicos y financieros integrales, lo cual es clave para seleccionar operadores portuarios con experiencia, solvencia y capacidad de inversión.
- Si bien las concesiones de dominio público marítimo requieren autorización legislativa (según el Decreto No. 275 de 2019), el proceso previo de selección

del concesionario puede desarrollarse conforme a la LACAP, garantizando transparencia y competencia.

- Procedimientos y modalidades

La LACAP establece las siguientes modalidades de contratación que pueden aplicarse a contextos logísticos y portuarios:

- Licitación pública: modalidad ordinaria para contratación de obras o servicios, abierta a todos los oferentes que cumplan requisitos mínimos.
- Licitación pública internacional: cuando el monto o la naturaleza del proyecto justifican la participación de operadores extranjeros, como podría ser el caso de un contrato para la operación del Puerto de La Unión.
- Licitación por invitación o contratación directa: bajo causales justificadas, como emergencia, especialidad técnica o exclusividad de proveedor.
- Convenios marco y contratos por fases: aplicables a contratos complejos o de ejecución prolongada, como APP o estructuras modulares de concesión.
- Reglas clave y principios aplicables
- La ley establece como principios rectores la publicidad, transparencia, libre competencia, economía y responsabilidad, todos aplicables a procesos de licitación para proyectos portuarios.
- Obliga a publicar las bases, requisitos, evaluación y resultados en plataformas oficiales, como el portal Comprasal.
- Establece procedimientos para impugnaciones, revisiones y nulidades contractuales, así como responsabilidad administrativa y penal en caso de corrupción o incumplimiento.
- Permite la incorporación de cláusulas especiales, como compromisos sociales, criterios ambientales, innovación o transferencia tecnológica, alineadas con estándares ESG si la entidad contratante así lo dispone.

Fortalezas y limitaciones para el ámbito portuario

Fortalezas:

- Proporciona una base legal sólida y transparente para procesos de selección de concesionarios u operadores.
- Permite diseñar criterios de evaluación técnica complejos, adecuados para operadores logísticos internacionales.
- Refuerza la rendición de cuentas institucional mediante auditoría interna y externa.

Limitaciones:

- No contempla una tipología contractual específica para concesiones portuarias, lo cual puede generar ambigüedades si no se complementa con otros marcos.
- El exceso de requisitos formales puede generar demoras administrativas, especialmente en proyectos de alto valor o complejidad técnica.
- Requiere mayor desarrollo de pliegos tipo o modelos de licitación adaptados al sector portuario, para facilitar su aplicación en concesiones como la del Puerto de La Unión.

La LACAP es un instrumento clave del marco normativo salvadoreño que garantiza la transparencia, competitividad y legalidad de los procesos de contratación pública, incluyendo aquellos vinculados a infraestructura y servicios portuarios. Su aplicación, en ausencia de una ley sectorial de concesiones portuarias, permite a entidades como CEPA estructurar procedimientos de selección de operadores con altos estándares técnicos y jurídicos.

Para maximizar su utilidad en el ámbito portuario, se recomienda que CEPA y otras entidades desarrollen pliegos técnicos específicos, criterios ESG, y manuales de estructuración contractual adaptados a proyectos logísticos complejos, con apoyo técnico especializado. Asimismo, avanzar hacia una ley sectorial de concesiones portuarias permitiría armonizar la LACAP con un régimen propio, competitivo y sostenible para el desarrollo marítimo del país.

- **Ley de Marina Mercante y Código de Comercio**

Complementan el marco regulatorio sobre navegación, seguridad marítima, propiedad y operaciones sobre infraestructura flotante o fija en el ámbito portuario.

- **Autoridades responsables**

1. Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA)

Responsable de la gestión directa de los puertos públicos y la estructuración de contratos para participación de terceros. También actúa como promotor de inversiones y operador logístico integral del Estado.

2. Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT)

Entidad técnica que evalúa infraestructura, compatibilidad de proyectos con planificación territorial y emite dictámenes vinculantes para concesiones costeras.

3. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)

Encargado de emitir licencias ambientales, evaluar estudios de impacto ambiental (EIA), y verificar cumplimiento de planes de manejo ambiental para proyectos portuarios.

4. Capitanía General de Puerto (Fuerza Naval de El Salvador)

Vigila la seguridad náutica, emite autorizaciones marítimas, y garantiza el cumplimiento de normas internacionales de navegación y uso del litoral.

5. Asamblea Legislativa

Otorga la autorización final para concesiones de dominio público marítimo terrestre, especialmente aquellas de largo plazo o con implicaciones territoriales relevantes.

El Salvador cuenta con una base legal que habilita tanto la operación estatal directa como la participación de operadores privados mediante concesiones reguladas. La Ley de Concesión de Espacios Marítimos representa un avance importante al ofrecer un marco específico y transparente para atraer inversión en terminales privadas o mixtas.

No obstante, la coexistencia de marcos legales dispersos, la dependencia de aprobaciones legislativas y la ausencia de un procedimiento estandarizado exclusivo para concesiones portuarias complejas, generan retos en términos de agilidad, previsibilidad y eficiencia administrativa.

Para fortalecer el entorno jurídico y atraer operadores logísticos de escala internacional, sería recomendable avanzar hacia una ley sectorial específica de concesiones portuarias, con reglamentos técnicos, criterios ESG obligatorios, y lineamientos de estructuración modernos y competitivos.

2.5.3 Mecanismos de concesión

El régimen de concesiones portuarias en El Salvador se desarrolla a través de dos vías principales:

1. La gestión directa de CEPA como operador estatal de puertos públicos, con facultades para otorgar concesiones u otros contratos a terceros.
2. El régimen general de concesión de espacios de dominio público marítimo terrestre, regulado por la Ley Especial aprobada en 2019 (Decreto No. 275), que aplica tanto a infraestructura portuaria privada como a proyectos logísticos y energéticos que ocupan zonas litorales del país.

Aunque El Salvador no cuenta aún con una ley sectorial específica para concesiones portuarias (como sí ocurre en otros países de la región), dispone de mecanismos contractuales viables para permitir la participación privada, especialmente en infraestructura portuaria nueva o subutilizada, como es el caso del Puerto de La Unión Centroamericana.

- **Modelos contractuales habilitados**

El marco legal salvadoreño contempla los siguientes mecanismos:

- Concesión de uso de espacio de dominio público marítimo terrestre

Otorgada por el Estado, con aprobación legislativa, para la instalación y operación de terminales marítimas o proyectos logísticos y energéticos. Puede ser otorgada a empresas privadas o asociaciones público-privadas (APP).

- Plazo máximo: 25 años renovables

- Requiere estudios técnicos, jurídicos y ambientales
- Aplicable a infraestructura fija en zonas costeras (muelles, atracaderos, ductos marítimos, etc.)
 - Contrato de concesión u operación portuaria con CEPA

En los casos donde CEPA conserva la titularidad del puerto (como ocurre actualmente en Acajutla y La Unión), puede suscribir contratos con terceros para:

- Administración operativa parcial o total de un puerto.
- Servicios portuarios específicos (ej. Remolque, amarre, almacenaje).
- Inversión en infraestructura complementaria.

Estos contratos se rigen por la LACAP (Ley de Adquisiciones y Contrataciones), que establece procedimientos de licitación, adjudicación y control.

- Permisos especiales o convenios interinstitucionales

En contextos específicos, se han otorgado permisos o convenios de uso temporal o limitado (como ocurre con muelles turísticos, actividades portuarias de escala menor o proyectos piloto). Si bien no constituyen concesiones formales, pueden evolucionar a contratos más robustos.

- Procedimiento de otorgamiento

El proceso para obtener una concesión sobre espacio marítimo terrestre incluye:

1. Presentación de solicitud o propuesta por parte del interesado.
2. Evaluación técnica por parte del MOPT (infraestructura) y el MARN (viabilidad ambiental).
3. Aprobación de condiciones técnicas por la Capitanía General de Puerto.
4. Emisión de dictamen por CEPA (si la infraestructura está dentro de su jurisdicción).
5. Remisión del expediente a la Asamblea Legislativa, que aprueba la concesión mediante decreto.
6. Firma del contrato y registro del mismo ante entidades competentes.

Este procedimiento puede tomar entre 6 y 12 meses, dependiendo de la complejidad del proyecto y del momento político.

- **Ejemplo de concesión vigente**

Uno de los referentes recientes es la concesión otorgada a Energía del Pacífico, para la construcción de una terminal marítima especializada en el manejo de GNL y generación eléctrica. Esta concesión fue autorizada por la Asamblea Legislativa, tras estudios técnicos y ambientales, y se estructuró como un contrato de largo plazo bajo

supervisión multisectorial. Incluye cláusulas de inversión, operación técnica y reversión al Estado.

Este caso ha servido como modelo para la planificación de la futura concesión del Puerto de La Unión, que CEPA busca otorgar bajo un esquema mixto que permita atraer operadores internacionales con experiencia en carga general, contenedores y actividades logísticas.

- Elementos contractuales y garantías

Los contratos de concesión o de operación deben incluir:

- Duración, causales de prórroga o terminación.
- Monto de inversión comprometido.
- Criterios de eficiencia operativa y tarifas.
- Garantías financieras de cumplimiento.
- Obligaciones ambientales, laborales y sociales.
- Cláusulas de reversión y resolución de controversias.

El Salvador ha avanzado en la creación de una arquitectura jurídica que permite la participación privada en infraestructura portuaria, aunque aún enfrenta retos de estandarización, agilidad y diseño contractual especializado. La existencia de la Ley de Concesión de Espacios Marítimos proporciona una herramienta valiosa, pero sería recomendable evolucionar hacia un régimen específico de concesiones portuarias, con reglamentos técnicos, lineamientos para APP, y una ventanilla única interinstitucional.

Cuadro 4 Cuadro Comparativo de los Mecanismos de Concesión en El Salvador (Sector Portuario)

Tipo de Mecanismo	Marco Legal Aplicable	Entidad Otorgante	Plazo Máximo	Requisitos Clave	Aplicación Típica	Autorización Legislativa Requerida	Nivel de Formalidad Contractual	Ejemplo Representativo
Concesión de uso de espacio de dominio público marítimo terrestre	Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre (D.L. 275/2019)	Estado (requiere aprobación legislativa)	25 años (renovables por igual período)	Estudios técnicos, jurídicos y ambientales; dictámenes MARN, MOPT y Fuerza Naval	Terminales privadas, ductos, atracaderos, proyectos energéticos	Sí	Alta (con decreto legislativo y contrato formal)	Energía del Pacífico
Contrato de concesión u operación portuaria con CEPA	Ley Orgánica de CEPA y LACAP	CEPA	Variable según contrato; usualmente 10–25 años	Aplicación de la LACAP; proceso licitatorio público o por invitación	Operación parcial o total de puertos públicos; servicios específicos	No (salvo que involucre bienes de dominio público)	Media–Alta (contrato CEPA con base legal clara)	Futura concesión del Puerto de La Unión
Permisos especiales o convenios interinstitucionales	Casos especiales; criterios administrativos; sin marco normativo específico	CEPA u otras entidades públicas	Temporales usualmente inferiores a 5 años	Autorización interna o convenios interinstitucionales puntuales	Muelles turísticos, proyectos piloto, actividades temporales	No	Baja (actos administrativos o convenios simples)	Actividades portuarias turísticas en zonas costeras

Fuente: elaborado por los autores tomando en consideración información recabada

2.5.4 Tarifas y tasas aplicadas

El sistema portuario salvadoreño opera bajo un régimen tarifario centralizado administrado por la CEPA, que publica y regula las tarifas aplicables en los puertos públicos bajo su administración, especialmente en el Puerto de Acajutla. Estas tarifas cubren los servicios portuarios básicos, complementarios y de infraestructura, y son revisadas periódicamente conforme a criterios técnicos, competitividad regional y requerimientos operativos.

- Naturaleza de las tarifas portuarias

Las tarifas están estructuradas por tipo de servicio y modalidad de carga, incluyendo:

- Servicios al buque:
 - Atraque (por TRB y tiempo de permanencia)
 - Uso de muelle
 - Suministro de agua, electricidad, eliminación de residuos
- Servicios a la carga:
 - Manipulación y transferencia
 - Almacenaje
 - Conexión de contenedores refrigerados
 - Carga rodada, granel sólido y líquido
- Servicios logísticos complementarios:
 - Uso de báscula
 - Montacargas, grúas
 - Certificación de ingreso/salida

Cada tarifa incluye especificaciones por unidad (tonelada, TEU, hora, buque) y puede variar según la duración, tipo de equipo y categoría de usuario.

- Ejemplos de tarifas aplicadas (Puerto de Acajutla)

A continuación, algunos valores oficiales referenciales, tomados del tarifario vigente publicado por CEPA:

Cuadro 5 Valores referenciales tarifario por servicios portuarios El Salvador

Servicio Portuario	Tarifa Estimada (USD)
Atraque de buques (por TRB)	\$0.0575 por TRB cada 12 horas
Uso de muelle	\$0.40 por TRB cada 12 horas
Carga general - manipulación	\$3.25 por tonelada
Granel sólido - manipulación	\$2.45 por tonelada
Contenedor lleno 20 pies - manipulación	\$120.00 por unidad
Conexión contenedor refrigerado	\$35.00 por día
Almacenaje carga general (0–3 días)	\$1.25 por tonelada por día

Fuente: CEPA – Tarifas Puerto de Acajutla

Estas tarifas están expresadas en dólares estadounidenses, que es la moneda de curso legal en El Salvador, lo cual facilita la comparación regional y la previsibilidad para los operadores internacionales.

- Canon de concesión y derechos por uso de espacios públicos

En casos de concesión de infraestructura portuaria o marítima bajo la Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre (Decreto No. 275/2019), los contratos deben establecer una contraprestación económica a favor del Estado, que puede asumir diferentes formas:

- Canon fijo anual o mensual, determinado en función del área ocupada.
- Porcentaje sobre los ingresos brutos generados por la operación de la terminal.
- Pago único por adjudicación, en proyectos específicos o licitaciones públicas.

Dado que la legislación exige la aprobación por parte de la Asamblea Legislativa, los valores específicos deben ser detallados en cada contrato. Sin embargo, en experiencias previas como la concesión a Energía del Pacífico, se han considerado cánones mixtos (fijo + variable) y compromisos de inversión a largo plazo, que incluyen supervisión técnica y fiscalización interinstitucional.

- Incentivos y exoneraciones

El Salvador contempla ciertos regímenes especiales de incentivos tributarios aplicables a operadores portuarios o logísticos que se establezcan en:

- Zonas Francas: exoneración del IVA y de impuestos a la renta por períodos determinados.
- Parques logísticos o zonas económicas especiales (en discusión): con tratamiento aduanero preferente y simplificación de trámites.

La legislación también permite, previo estudio técnico, la negociación de descuentos tarifarios por volumen, operación regular o inversión en mejoras tecnológicas o ambientales, especialmente en el marco de concesiones nuevas.

El régimen tarifario portuario en El Salvador ofrece condiciones transparentes y competitivas, con tarifas oficiales publicadas en dólares y mecanismos contractuales para determinar contraprestaciones en procesos de concesión. No obstante, el sistema enfrenta desafíos en materia de modernización tarifaria digital, estandarización interpuerto y diseño de fórmulas más dinámicas de recuperación de inversión privada.

La implementación de estructuras tarifarias diferenciadas para nuevos proyectos – como el Puerto de La Unión o futuras terminales energéticas– será clave para atraer operadores especializados y alinear los incentivos económicos con la sostenibilidad financiera y operativa del sistema portuario nacional.

2.5.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

El Salvador ha incorporado progresivamente criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en su modelo de infraestructura marítimo-portuaria, tanto desde el diseño legal como en la práctica operativa de sus principales terminales. Aunque el país aún no cuenta con un marco específico de gobernanza ESG (ambiental, social y de gobernanza) para concesiones portuarias, existen normas ambientales de cumplimiento obligatorio, así como programas y experiencias que reflejan el compromiso institucional con la sostenibilidad.

Este enfoque se ve reflejado tanto en la legislación sectorial como en la gestión ambiental de proyectos portuarios impulsados por CEPA y entidades privadas bajo concesiones, especialmente en zonas sensibles como el Golfo de Fonseca.

- Regulación ambiental y licenciamiento

Todo proyecto portuario que implique construcción o modificación de infraestructura en el litoral salvadoreño está sujeto a la Ley de Medio Ambiente y requiere una licencia ambiental expedida por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN). Este proceso implica:

- Clasificación del proyecto según nivel de impacto.
- Presentación y aprobación de un Estudio de Impacto Ambiental (EIA).
- Establecimiento de un Plan de Manejo Ambiental (PMA) con medidas de mitigación, compensación y monitoreo.
- Auditorías periódicas y cumplimiento de indicadores ambientales.

Los proyectos portuarios deben además cumplir con normas sobre protección de la biodiversidad costero-marina, prevención de contaminación por hidrocarburos, y gestión de residuos sólidos y líquidos.

- Prácticas sostenibles impulsadas por CEPA y concesionarios

CEPA ha adoptado políticas institucionales de protección ambiental y responsabilidad social en los puertos bajo su administración. Algunas de las acciones destacadas incluyen:

- Puerto de Acajutla:
 - Instalación de sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales.
 - Control de emisiones atmosféricas y ruido industrial.
 - Programas de reforestación y protección de áreas verdes aledañas.
 - Gestión de residuos sólidos con empresas certificadas.
- Puerto de La Unión (fase preoperativa):
 - Estudios de impacto ambiental actualizados.

- Evaluación de corredores ecológicos y áreas de conservación cercanas al Golfo de Fonseca.
- Propuestas de inversión en tecnología limpia por parte de operadores potenciales.
- Concesionarios privados (ej. Energía del Pacífico):
 - Cumplimiento de normativas internacionales en materia ambiental.
 - Implementación de infraestructura flotante con tecnologías de bajo impacto.
 - Supervisión ambiental por parte del MARN y CEPA durante la etapa operativa.
- Enfoque de responsabilidad social

Los proyectos portuarios en El Salvador incluyen componentes sociales orientados a la inclusión local, empleo y diálogo comunitario, especialmente en zonas de alta sensibilidad social como Acajutla, La Unión y zonas costeras del oriente del país. Algunas acciones incluyen:

- Programas de formación técnica para jóvenes en oficios marítimos y logísticos.
- Contratación preferente de mano de obra local.
- Convenios con alcaldías para apoyo a servicios comunitarios.
- Procesos de consulta social en proyectos de inversión en el litoral.
- Promoción de igualdad de género en el ámbito laboral portuario.

Si bien estos programas varían según el operador y el territorio, existe una tendencia creciente a formalizar estos compromisos dentro de los contratos de concesión y licencias ambientales.

- Gobernanza y desafíos en criterios ESG

Aunque El Salvador no ha establecido aún un marco legal específico que integre los principios ESG en sus contratos de concesión portuaria, existen oportunidades claras para avanzar en ese sentido, incluyendo:

- Incorporación de cláusulas ambientales y sociales obligatorias en contratos futuros.
- Establecimiento de indicadores de desempeño sostenible (energía, residuos, inclusión, transparencia).
- Adopción de estándares internacionales (ISO 14001, Equator Principles, etc.).
- Publicación de informes de sostenibilidad en concesiones mayores a cierto umbral de inversión.

CEPA, como actor clave del sistema portuario, puede liderar este proceso al integrar directrices ESG en sus términos de referencia para futuras licitaciones, como la del Puerto de La Unión.

El Salvador ha logrado avances concretos en la aplicación de normas ambientales y en la incorporación de prácticas de responsabilidad social en su gestión portuaria. Sin embargo, la evolución hacia un sistema formalmente alineado con principios ESG requerirá la estructuración de marcos técnicos, contractuales e institucionales que integren estos criterios desde el diseño de cada concesión.

La estandarización de cláusulas de sostenibilidad, la creación de mecanismos de supervisión independientes y el fortalecimiento de la participación comunitaria en los procesos de licenciamiento, pueden posicionar al país como un referente de sostenibilidad portuaria en Centroamérica.

2.5.6 Desafíos y oportunidades

Retos estructurales, institucionales y contractuales del régimen portuario y vías de desarrollo futuro

El sistema portuario de El Salvador se encuentra en una fase de transición estratégica, con un marco jurídico que habilita la participación privada en infraestructura marítimo-costera, pero aún en proceso de consolidación institucional y técnica. Los puertos estatales operados por CEPA funcionan bajo un modelo público con posibilidad de concesión, mientras que las terminales privadas se rigen por autorizaciones específicas bajo la Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre.

La existencia de marcos normativos habilitantes, casos exitosos como el de Energía del Pacífico, y proyectos clave como la futura concesión del Puerto de La Unión, abren una ventana de oportunidad para estructurar un modelo competitivo, sostenible y atractivo para operadores internacionales.

Desafíos

1. Ausencia de una ley sectorial específica para concesiones portuarias

Aunque la Ley de Concesión de Espacios Marítimos ofrece un marco general útil, no contempla todos los aspectos técnicos, operativos y financieros requeridos para concesionar infraestructura portuaria pública a gran escala. Esto limita la estandarización y la previsibilidad en futuros procesos.

2. Fragmentación institucional y trámites interdependientes

El proceso de concesión involucra a múltiples actores (CEPA, MOPT, MARN, Asamblea Legislativa, Fuerza Naval), lo cual genera tiempos de respuesta prolongados, riesgo de duplicidad de funciones y falta de una ventanilla única o protocolo unificado.

3. Falta de mecanismos de selección competitiva y transparencia contractual

Los contratos de concesión más recientes han sido otorgados por aprobación legislativa directa, sin procesos públicos de licitación con participación internacional. Esto limita la transparencia, la comparabilidad técnica de propuestas y la maximización del valor público.

4. Limitado enfoque ESG en los marcos contractuales

Aunque existen compromisos ambientales y sociales dispersos, no se han establecido cláusulas ESG estandarizadas, métricas de desempeño o sistemas de reporte que garanticen la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

5. Subutilización del Puerto de La Unión

A más de una década de su construcción, el Puerto de La Unión sigue sin operar a plena capacidad. Esta situación representa un costo de oportunidad elevado y refleja la necesidad de diseñar un modelo de concesión adecuado, transparente y sostenible.

Oportunidades

1. Concesión del Puerto de La Unión como catalizador logístico nacional

La estructuración de un contrato moderno, bajo modelo APP o concesión especializada, permitiría activar el potencial de este puerto como nodo de carga general, transbordo y conexión con el Golfo de Fonseca. Su ubicación es clave para proyectos trinacionales o de desarrollo regional.

2. Reforma institucional y modernización del marco legal

Existe una oportunidad de promover la creación de una ley sectorial de concesiones portuarias, que unifique criterios técnicos, procedimientos y obligaciones ambientales y sociales. Esta ley podría establecer modalidades de adjudicación, derechos y obligaciones, y mecanismos de control.

3. Alineación con estándares internacionales de sostenibilidad y transparencia

El Salvador puede incorporar estándares ESG en sus nuevos contratos, facilitando el acceso a financiamiento verde, alianzas con operadores globales y certificaciones internacionales (ej. EcoPorts, Carbon Neutral Ports, etc.).

4. Desarrollo de zonas logísticas y plataformas multimodales

Los puertos pueden convertirse en anclas para parques industriales, zonas francas o plataformas logísticas, lo cual aumentaría la inversión y generaría empleo en áreas clave como La Unión y Acajutla.

5. Digitalización y simplificación de procesos

La implementación de una ventanilla única para procesos portuarios y concesionales facilitaría la interacción con inversionistas y mejoraría la eficiencia administrativa. Esto puede incluir el uso de plataformas digitales para licitaciones, monitoreo ambiental y trazabilidad de carga.

El Salvador se encuentra ante una coyuntura favorable para consolidar su régimen portuario mediante reformas estructurales que permitan aprovechar su ubicación estratégica, su apertura al capital privado y el interés regional por desarrollar nodos logísticos resilientes y sostenibles. Para ello, será clave avanzar hacia un entorno normativo especializado, procedimientos competitivos, fortalecimiento institucional y una visión de largo plazo basada en estándares internacionales de sostenibilidad, transparencia y eficiencia operativa.

2.6 Guyana

2.6.1 Panorama General

El sistema portuario de Guyana presenta un modelo operativo mixto con predominancia del sector privado en las operaciones terminales, bajo la supervisión general del Estado a través del Maritime Administration Department (MARAD). A diferencia del modelo tradicional landlord adoptado por varios países de la región, en Guyana el gobierno no mantiene titularidad directa ni control operativo sobre las terminales portuarias, sino que actúa como entidad reguladora, de licenciamiento y seguridad marítima.

La gestión de los puertos no está centralizada en una autoridad portuaria nacional con facultades de inversión o planificación de infraestructura, sino distribuida entre diferentes organismos del Estado, donde MARAD se encarga de regular aspectos náuticos, técnicos y administrativos. Las instalaciones portuarias, en su mayoría, son de propiedad o administración privada, incluyendo terminales multipropósito, de contenedores, carga general y graneles.

La participación estatal se concentra en los procesos de licenciamiento, aplicación de normas de seguridad, cumplimiento de requisitos ambientales, y coordinación de políticas públicas en el sector marítimo-portuario. Esta dinámica implica que las concesiones, en sentido tradicional, no están plenamente institucionalizadas, pero existen contratos de operación privada sobre infraestructuras que funcionan bajo permisos, licencias o acuerdos contractuales entre operadores y agencias estatales.

En este contexto, la Guyana Environmental Protection Agency (EPA) juega un rol clave en el control ambiental de las operaciones portuarias, mientras que el Ministerio de Obras Públicas y otras entidades sectoriales pueden intervenir en proyectos de expansión o inversión pública limitada.

Guyana ha experimentado un crecimiento significativo en la actividad portuaria en años recientes, impulsado en parte por el desarrollo del sector energético y la necesidad de mejorar la conectividad logística con la región Caribe y América del Sur. Sin embargo, el modelo institucional aún se encuentra en proceso de definición normativa, especialmente ante el vencimiento o revisión de contratos operativos suscritos desde los años noventa.

2.6.2 Marco legal y regulatorio

El régimen jurídico que regula las actividades marítimas y portuarias en Guyana está compuesto por una combinación de leyes generales, reglamentos técnicos, políticas sectoriales y disposiciones ambientales. La normativa actual establece una clara distinción entre el papel del Estado como regulador y la operación privada de las

terminales portuarias, la cual ha prevalecido desde la liberalización económica de los años noventa. No obstante, Guyana no cuenta con una legislación específica ni procedimientos estandarizados para la estructuración, adjudicación o supervisión de contratos de concesión portuaria, lo que representa una limitante significativa para el desarrollo sostenible y competitivo del sector.

El instrumento normativo central es la Shipping Act, que regula las actividades de navegación, seguridad marítima, licenciamiento de operadores, y responsabilidades de los propietarios de buques y operadores portuarios. Esta ley, en su forma actual, no establece un régimen de concesiones portuarias, ni otorga facultades específicas a MARAD o a otro ente para celebrar contratos de infraestructura bajo esquemas de asociación público-privada o concesión tradicional.

El MARAD, dependiente del Ministerio de Obras Públicas, es la entidad responsable de implementar la Shipping Act y de ejercer funciones regulatorias sobre los puertos y la actividad marítima. Entre sus competencias se incluyen la emisión de licencias para operadores portuarios, inspecciones técnicas, control del cumplimiento de normativas internacionales (como el Código PBIP) y coordinación con otras agencias en temas de seguridad y comercio.

En materia ambiental, la Environmental Protection Act establece que toda operación portuaria nueva o modificada debe contar con una licencia ambiental emitida por la Environmental Protection Agency (EPA), previo cumplimiento de requisitos como el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y la implementación de medidas de mitigación. La EPA actúa de manera independiente pero en coordinación con MARAD, especialmente en proyectos que involucren ampliación de muelles, dragado o instalación de infraestructura flotante.

Por otro lado, el país no cuenta con una autoridad portuaria nacional unificada, lo cual ha dificultado la formulación de políticas portuarias de largo plazo y la adopción de modelos de concesión replicables. Cada terminal opera bajo regímenes contractuales individuales, cuyas condiciones no siempre están armonizadas ni sujetas a criterios de competencia técnica, transparencia o eficiencia económica.

En este sentido, Guyana puede requerir apoyo técnico y normativo para desarrollar un modelo de gestión de concesiones portuarias, que incluya una ley sectorial, reglamentos contractuales, procedimientos estandarizados de licitación, cláusulas de sostenibilidad y mecanismos de control institucional. Este paso es fundamental para garantizar que el crecimiento portuario futuro responda a criterios de inversión responsable, seguridad jurídica y desarrollo logístico sostenible

2.6.3 Mecanismos de concesión

Guyana no cuenta con un modelo de concesiones portuarias establecido por ley ni con procedimientos administrativos o contractuales estandarizados para adjudicar derechos de operación portuaria bajo esquemas concesionales. En su lugar, el país ha

desarrollado un entorno de operación predominantemente privado, en el cual los operadores portuarios gestionan sus instalaciones con base en licencias, permisos o acuerdos directos con el Estado, usualmente canalizados a través del MARAD o de otras agencias sectoriales.

Los contratos que permiten el funcionamiento de las terminales no siguen una estructura concesional formal con cláusulas típicas como plazo de duración, reversión, participación del Estado o mecanismos de resolución de controversias. En cambio, los operadores obtienen autorizaciones para operar en predios propios o alquilados, y deben cumplir con las condiciones generales establecidas por MARAD y otras entidades regulatorias. Estas autorizaciones son generalmente de carácter indefinido o renovable, y no surgen de procesos públicos de licitación.

El marco contractual actual carece de instrumentos como licencias estandarizadas, criterios de elegibilidad técnica y financiera, u obligaciones contractuales explícitas en materia de inversión, desempeño operativo o sostenibilidad ambiental. Esta situación genera desafíos en términos de transparencia, previsibilidad jurídica, eficiencia operativa y coordinación institucional.

Adicionalmente, en Guyana no existe una autoridad central que administre o supervise la relación contractual entre el Estado y los operadores portuarios privados, lo que limita la capacidad de planificación nacional, armonización tarifaria, y establecimiento de incentivos para el desarrollo de infraestructura crítica o de acceso público.

En algunos casos, se han identificado acuerdos privados que involucran derechos exclusivos sobre ciertos tramos costeros o fluviales, sin que exista un registro público o proceso competitivo previo. Esto genera un entorno de asimetrías en la relación entre operadores y el Estado, y debilita la posibilidad de implementar mejoras estructurales en el modelo logístico portuario.

En este contexto, se identifica una valiosa oportunidad para que Guyana continúe fortaleciendo su marco institucional mediante el desarrollo de un modelo de gestión para concesiones portuarias, que le permita consolidar procedimientos técnicos, contractuales y regulatorios. La estructuración de este modelo podría incluir definiciones claras sobre los tipos de contratos posibles (como concesión, arrendamiento o autorización), lineamientos para su adjudicación (como licitación pública o negociación regulada), así como criterios objetivos para evaluar la idoneidad técnica y financiera de los operadores. Asimismo, integrar obligaciones en materia de sostenibilidad ambiental, inclusión social y buenas prácticas de gobernanza contribuiría a alinear la expansión portuaria con estándares internacionales. Esta posible evolución normativa sería coherente con el dinamismo actual del sector logístico nacional y podría facilitar la atracción de inversiones a largo plazo, bajo un marco de transparencia, eficiencia y seguridad jurídica.

2.6.4 Tarifas y tasas aplicadas

En Guyana, el esquema de tarifas y tasas aplicadas en el ámbito portuario se gestiona principalmente a través del MARAD, la entidad encargada de regular los aspectos administrativos, técnicos y económicos de las operaciones marítimas. MARAD establece y publica periódicamente los valores oficiales correspondientes a los servicios portuarios básicos, las tasas de registro y licenciamiento, así como los cargos por servicios auxiliares.

De acuerdo con el documento oficial de tarifas publicado en 2020, Guyana aplica una combinación de tarifas en moneda local (dólares guyaneses – GYD) para servicios como atraque, uso de muelles, registro de embarcaciones, inspecciones técnicas y licencias para operadores. Las terminales privadas también pueden aplicar sus propias tarifas operativas, sujetas a autorización y supervisión general de MARAD, lo que ha dado lugar a una estructura tarifaria diversificada y parcialmente descentralizada.

Entre los cargos oficiales establecidos por MARAD se incluyen:

- Tarifa de entrada de embarcaciones: GYD 15.000 (aprox. USD 72, conversión referencial marzo 2025)
- Permiso de atraque por 24 horas: GYD 25.000 (aprox. USD 120)
- Registro de embarcaciones menores: desde GYD 5.000 (USD 24)
- Licencia anual de operador portuario: desde GYD 50.000 (USD 240)

Nota: Los montos en dólares americanos son conversiones referenciales basadas en el tipo de cambio aproximado al 22 de marzo de 2025, con fines ilustrativos.

Adicionalmente, las terminales privadas aplican tarifas propias por manipulación de carga, almacenaje, uso de equipos y servicios logísticos, los cuales no se encuentran estandarizados ni centralizados en un sistema tarifario nacional único, lo que genera dispersión en la información pública y dificulta la comparación con otras jurisdicciones.

Tampoco existe, hasta la fecha, un mecanismo de revisión periódica de tarifas vinculado a cláusulas contractuales de concesión, ya que Guyana no cuenta con un régimen de concesiones portuarias formalizado. Esto implica que los ajustes tarifarios, en muchos casos, se negocian bilateralmente entre operadores privados y autoridades competentes, sin procesos automáticos ni criterios definidos de indexación, costo real del servicio o eficiencia operativa.

Desde una perspectiva consultiva, se observa que el país podría beneficiarse del desarrollo de un marco tarifario más estructurado y transparente, incluyendo:

- Un sistema de publicación de tarifas integradas por terminal y por tipo de servicio.
- Parámetros técnicos para la revisión periódica de cargos portuarios.

- Establecimiento de indicadores de desempeño vinculados a tarifas máximas o mínimas.
- Inclusión de cláusulas tarifarias específicas en futuros contratos de concesión o licencias operativas.

Este avance permitiría mejorar la previsibilidad para los usuarios, facilitar la atracción de nuevos operadores logísticos y alinear el régimen tarifario con las mejores prácticas internacionales.

Al igual que en otros componentes del sistema portuario, Guyana requiere apoyo técnico e institucional para desarrollar un modelo integral de tarifas portuarias, que esté vinculado a un marco de concesiones, servicios regulados y estándares de eficiencia y sostenibilidad

2.6.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

La sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social en el ámbito portuario de Guyana están reguladas principalmente por la Environmental Protection Act, legislación nacional que establece las condiciones bajo las cuales se desarrollan actividades susceptibles de generar impactos sobre el medio ambiente, incluyendo operaciones portuarias, logísticas y marítimas. Esta ley es administrada por la Guyana Environmental Protection Agency (EPA), una entidad técnica con competencia sobre todo el territorio nacional, incluyendo áreas costeras, fluviales y zonas de operación portuaria.

Cualquier nuevo proyecto portuario o expansión de infraestructura existente debe someterse a un proceso de licenciamiento ambiental obligatorio, que incluye la presentación de un Estudio de Impacto Ambiental (EIA), la elaboración de un Plan de Manejo Ambiental (PMA) y la obtención de una licencia ambiental emitida por la EPA. Este proceso puede incluir audiencias públicas, evaluaciones por parte de expertos independientes y revisiones periódicas del cumplimiento de las condiciones impuestas.

Desde la perspectiva de operaciones ya existentes, la EPA también lleva a cabo actividades de inspección ambiental, control de residuos, gestión de emisiones y cumplimiento de normativas sobre manipulación de sustancias peligrosas. En el caso de terminales energéticas o industriales con acceso portuario, la supervisión es aún más estricta, dado el potencial de impacto sobre ecosistemas costeros y comunidades ribereñas.

En el ámbito de sostenibilidad social, Guyana ha comenzado a integrar elementos de inclusión y desarrollo local en sus proyectos logísticos, aunque aún no existe una política nacional específica de responsabilidad social portuaria. Algunas iniciativas privadas han incorporado programas de capacitación laboral, apoyo a comunidades pesqueras, donaciones a servicios públicos o empleabilidad local, pero estas acciones no están estandarizadas ni sujetas a seguimiento público.

Tampoco existe, hasta la fecha, un marco regulatorio o contractual que exija a los operadores portuarios cumplir con estándares ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) como condición para operar. Las licencias actuales, en su mayoría, se centran en requisitos técnicos y de seguridad, sin incorporar cláusulas sobre desempeño sostenible, inclusión de género, innovación tecnológica o transición energética.

En este sentido, se identifica una oportunidad importante para fortalecer el enfoque ESG en el modelo portuario de Guyana, a través de:

- Integración de criterios de sostenibilidad en futuros contratos de operación o concesión.
- Creación de directrices nacionales sobre responsabilidad social portuaria.
- Implementación de reportes públicos de desempeño ambiental y social.
- Participación activa en iniciativas regionales de sostenibilidad marítima.

Para avanzar en esta dirección, Guyana puede beneficiarse del apoyo técnico regional e internacional que le permita alinear su crecimiento logístico con estándares globales de sostenibilidad, sin comprometer la competitividad del sector. Esto incluiría la formulación de políticas públicas portuarias con enfoque ambiental y social, el fortalecimiento de capacidades institucionales en la EPA y MARAD, y la cooperación con actores privados dispuestos a adoptar buenas prácticas en la materia.

2.6.6 Desafíos y oportunidades

El sistema portuario de Guyana enfrenta un conjunto de desafíos estructurales que reflejan la necesidad de consolidar una visión nacional de largo plazo para el desarrollo de su infraestructura marítima y logística. Al mismo tiempo, el contexto geográfico, económico y energético del país ofrece importantes oportunidades para posicionarse como un nodo portuario clave en la región noreste de América del Sur y el Caribe.

Uno de los desafíos centrales es la ausencia de un modelo de concesión portuaria formalizado, tanto a nivel legal como procedimental. Actualmente, las operaciones portuarias privadas se desarrollan con base en licencias o acuerdos individuales, sin que exista un marco legal que regule con claridad los tipos de contrato, los criterios de adjudicación, la supervisión del cumplimiento ni las condiciones de reversión al Estado. Esto limita la transparencia, dificulta la planificación a largo plazo y puede reducir el atractivo del país para inversionistas internacionales que requieren certidumbre jurídica y estándares previsibles.

Asimismo, la fragmentación institucional entre entidades como MARAD, el Ministerio de Obras Públicas, la EPA y otros actores sectoriales impide una gobernanza portuaria integrada. No existe una autoridad portuaria nacional con competencia exclusiva sobre la planificación, regulación, operación y modernización del sistema, lo que

dificulta la coordinación interinstitucional, la definición de prioridades de inversión y la gestión eficiente del crecimiento del tráfico marítimo.

El sistema tarifario también presenta desafíos, debido a su naturaleza descentralizada, la dispersión de fuentes de información y la falta de mecanismos de revisión basados en desempeño o eficiencia operativa. Esto puede generar asimetrías entre terminales, afectar la competitividad regional y limitar la capacidad del Estado para alinear los incentivos económicos con las necesidades logísticas nacionales.

En cuanto a sostenibilidad, Guyana cuenta con un marco ambiental robusto, pero aún no ha integrado de manera sistemática estándares ESG en su modelo de licenciamiento portuario. La ausencia de requisitos vinculantes en materia social, ambiental y de gobernanza puede limitar el impacto positivo de las operaciones portuarias en el desarrollo territorial y comunitario.

No obstante, el país cuenta con condiciones logísticas, geográficas y económicas altamente favorables para transformar su modelo portuario. Entre las oportunidades más relevantes se destacan:

- La ubicación estratégica en el Caribe Atlántico Sur, con acceso directo a rutas comerciales intercontinentales y proximidad a economías complementarias como Brasil, Surinam y Trinidad y Tobago.
- El dinamismo del sector energético, que demanda infraestructura portuaria especializada para apoyar la logística de hidrocarburos, servicios offshore y transporte de insumos industriales.
- La posibilidad de establecer zonas logísticas o parques industriales portuarios, que integren servicios de valor agregado, almacenamiento y conexión intermodal.
- El espacio para construir un modelo de concesiones moderno y adaptado a la realidad nacional, que aprenda de experiencias internacionales, incorpore estándares ESG y promueva la inversión sostenible y responsable.

Guyana tiene la oportunidad de aprovechar esta coyuntura para avanzar hacia una política portuaria nacional estructurada, que combine regulación eficiente, planificación territorial, sostenibilidad y cooperación público-privada. Para ello, será clave el apoyo técnico de organismos multilaterales, el fortalecimiento de las capacidades institucionales de MARAD y EPA, y el diseño participativo de instrumentos normativos que permitan transitar hacia un sistema portuario más competitivo, inclusivo y resiliente

2.7 Jamaica

2.7.1 Panorama General

Jamaica cuenta con un sistema portuario sólido y funcional, caracterizado por una estructura institucional clara, amplia participación privada en la operación de terminales y un marco de planificación alineado con los objetivos logísticos nacionales. El país ha adoptado el modelo *landlord port*, en el cual la infraestructura portuaria es propiedad del Estado, mientras que su operación y desarrollo son gestionados mediante concesiones otorgadas a operadores privados especializados.

La Port Authority of Jamaica (PAJ) es la entidad pública responsable de administrar, regular y supervisar los puertos del país. Esta autoridad cuenta con competencias para gestionar el patrimonio portuario, firmar acuerdos de concesión, fijar políticas operativas y coordinar inversiones en infraestructura. PAJ actúa en estrecha colaboración con otras entidades gubernamentales, como el Development Bank of Jamaica (DBJ), que lidera los procesos de estructuración técnica y aprobación de proyectos concesionados bajo el modelo de APP.

Entre los principales puertos del país destacan el Puerto de Kingston, uno de los nodos de transbordo más importantes del Caribe; Montego Bay, con foco en cruceros y turismo; Port Esquivel, orientado a carga granelera; y terminales menores como Port Antonio y Ocho Ríos. Además, existen concesiones específicas para servicios portuarios auxiliares, como remolque y asistencia a buques, que también se otorgan mediante procesos estructurados.

El modelo jamaicano ha permitido atraer inversiones de actores internacionales como CMA CGM y operadores logísticos regionales, contribuyendo al posicionamiento del país como centro de conexión marítima y plataforma para servicios de valor agregado. Este sistema está alineado con la Jamaica Logistics Hub Initiative, una estrategia nacional de largo plazo que busca consolidar a Jamaica como hub logístico para el comercio global, integrando zonas económicas especiales, infraestructura multimodal, tecnologías limpias y procesos digitales.

2.7.2 Marco legal y regulatorio

El régimen jurídico que regula el sistema portuario de Jamaica se sustenta en un conjunto de leyes generales y sectoriales que definen la estructura institucional, los roles estatales y las condiciones bajo las cuales se pueden otorgar concesiones o permisos de operación a actores privados. A pesar de no contar con una ley única de concesiones portuarias, el país posee un marco legal coherente y funcional, complementado por una estructura institucional sólida y mecanismos normativos de apoyo a las APPs.

- **The Port Authority Act (1972)**

Esta es la ley marco que establece y regula a la PAJ como organismo autónomo del Estado con personalidad jurídica propia. La ley define la naturaleza, competencias y estructura de la PAJ, facultándola para administrar, regular, desarrollar y supervisar los puertos del país. Entre sus principales disposiciones destacan:

- La PAJ actúa bajo el modelo landlord, manteniendo la propiedad pública de la infraestructura, pero permitiendo su operación privada mediante contratos.
 - Tiene competencia para firmar contratos de operación, licencias y concesiones portuarias.
 - Está habilitada para regular el uso de instalaciones, emitir by-laws (reglamentos internos), autorizar inversiones privadas, establecer tasas y controlar el cumplimiento técnico y contractual.
 - Puede desarrollar o arrendar infraestructura logística complementaria, incluidos muelles, patios, almacenes y zonas de servicios.
 - Cuenta con facultades para adquirir terrenos por vía ordinaria o por expropiación, según lo autorice el Ministro.
- **The Harbours Act (1874)**

Aunque de origen más antiguo, esta ley continúa vigente y regula los aspectos de control físico y de seguridad en los puertos y bahías del país. Define el concepto de “harbour” (puerto natural o artificial), establece las competencias del Harbour Master, y regula temas como:

- Autoridad para constituir o abolir puertos y definir sus límites físicos.
- Designación y atribuciones del Harbour Master, incluyendo el control de tráfico marítimo, señalización (boyas y balizas), y seguridad en canales de acceso.
- Normas sobre vertido, dragado, fondeo, descarga de materiales y manipulación de residuos o combustibles.
- Sanciones para infracciones, obstrucciones, contaminación, y disposiciones sobre recuperación de gastos por daños o negligencia.

Esta ley complementa las funciones modernas de la PAJ y continúa siendo una base legal para la gestión operativa de los puertos.

- **The Shipping Act**

Este cuerpo normativo regula la seguridad marítima, la protección de la navegación, y el cumplimiento de tratados internacionales como el SOLAS y el Código PBIP. Establece las funciones de la Maritime Authority of Jamaica (MAJ) y cubre licenciamiento, control técnico de buques y seguridad portuaria.

- **The Harbour Fees Act**

Regula el cobro de tasas marítimas por servicios como faros, señalización, acceso a canales y derechos de amarre. Aunque no se encuentra digitalizado en línea, es un instrumento vigente que fija los ingresos públicos por uso de infraestructura portuaria.

- **Public-Private Partnership (PPP) Policy Framework**

Si bien no es una ley en sentido estricto, constituye un marco normativo obligatorio para la estructuración de concesiones y APP en infraestructura pública. Es administrado por el Development Bank of Jamaica (DBJ) e incluye:

- Procesos técnicos de prefactibilidad, modelación financiera y asignación de riesgos.
- Procedimientos de aprobación por el Gabinete y el Ministerio de Finanzas.
- Modalidades de selección de operadores: licitación pública, limitada o negociación directa según criterios establecidos.
- Exigencias de transparencia, revisión legal por la Procuraduría General, y monitoreo post-contractual.

Este marco ha sido utilizado para concesiones exitosas como la del Kingston Container Terminal y terminales turísticas, estableciendo contratos individuales con cláusulas de desempeño y reversión.

- **Normativa ambiental (NEPA)**

Toda infraestructura portuaria está sujeta al escrutinio ambiental de la National Environment and Planning Agency (NEPA). Sus requerimientos incluyen:

- Licencias obligatorias para proyectos nuevos o ampliaciones.
- Estudios de Impacto Ambiental (EIA) conforme a estándares internacionales.
- Participación pública en la evaluación ambiental.
- **Organismos clave del ecosistema regulatorio portuario**

El marco institucional jamaicano se caracteriza por una estructura funcional y bien coordinada, en la que intervienen varias entidades públicas con competencias claramente definidas:

La PAJ es la principal autoridad portuaria del país. Creada por la *Port Authority Act*, es responsable de la administración, regulación y desarrollo de todos los puertos públicos. Actúa bajo el modelo landlord, ejerciendo propiedad estatal sobre los activos portuarios y delegando la operación a través de contratos de concesión u operación. La PAJ firma, supervisa y fiscaliza los contratos, establece políticas tarifarias, monitorea el cumplimiento de indicadores de desempeño y coordina con otros actores técnicos y regulatorios.

El Development Bank of Jamaica (DBJ) actúa como entidad técnica especializada para estructurar proyectos bajo esquemas de APP, incluyendo los del sector portuario.

Administra el *PPP Policy Framework*, valida los estudios de factibilidad, coordina el diseño contractual y participa en el proceso de licitación o selección del operador. Su intervención garantiza que los contratos respondan a criterios técnicos, financieros y legales sólidos.

La MAJ tiene competencia en materia de seguridad marítima y cumplimiento de tratados internacionales, como el SOLAS, el Código PBIP y otras normas de la OMI. Regula el licenciamiento de operadores náuticos, la seguridad de las instalaciones portuarias, y la conformidad técnica de las operaciones marítimas.

La NEPA es la autoridad ambiental encargada de evaluar los impactos de los proyectos portuarios sobre los ecosistemas marinos, costeros y urbanos. Emite licencias ambientales, revisa EIA, y fiscaliza la implementación de medidas de mitigación, cumplimiento de normativas ESG y participación comunitaria.

Las Chambers del Attorney General cumplen funciones de revisión y validación legal de todos los contratos públicos. En los casos de concesión portuaria, revisan los términos contractuales para garantizar su coherencia con la legislación vigente y la protección del interés público.

Finalmente, el Ministerio de Finanzas y el Gabinete de Gobierno aprueban las condiciones financieras y jurídicas de los contratos antes de su firma. Su aval es necesario para validar la participación del Estado, autorizar el uso de recursos fiscales y asegurar la alineación con las prioridades nacionales de desarrollo.

2.7.3 Mecanismos de concesión

El sistema portuario de Jamaica opera bajo un modelo estructurado de concesiones portuarias, en el cual la Port Authority of Jamaica (PAJ) conserva la propiedad de la infraestructura y delega su operación a empresas privadas mediante contratos de largo plazo. A pesar de no contar con una ley única que regule de manera exclusiva las concesiones portuarias, el país ha desarrollado una arquitectura institucional y procedimental robusta que permite otorgar derechos operativos y de inversión con altos niveles de transparencia, control estatal y participación técnica especializada.

Los mecanismos de concesión se implementan a través de contratos individualizados firmados entre la PAJ y los operadores privados, bajo las directrices del Public-Private Partnership (PPP) Policy Framework administrado por el DBJ. Este marco establece que todo proyecto de asociación público-privada —incluidas las concesiones portuarias— debe cumplir una serie de etapas obligatorias para su aprobación:

1. Prefactibilidad y diseño estructural del proyecto, incluyendo análisis de demanda, capacidad, inversión requerida y riesgos técnicos, legales y financieros.
2. Aprobación del proyecto por el Gabinete de Gobierno, previa presentación de los estudios técnicos y su validación por el Ministerio de Finanzas.

3. Estructuración contractual, con participación del DBJ, la PAJ y el equipo legal del Estado, para definir duración, condiciones técnicas, indicadores de desempeño, pagos al Estado, y cláusulas de terminación o reversión.
4. Revisión legal por el Attorney General's Chambers, para asegurar la legalidad del contrato y la protección del interés público.
5. Selección del operador, mediante licitación pública, licitación restringida o negociación directa (justificada). La modalidad se define según la complejidad del proyecto, la madurez del mercado y los objetivos estratégicos.
6. Firma y ejecución del contrato, con entrada en vigor sujeta al cumplimiento de condiciones precedentes.

Entre los mecanismos utilizados destacan los siguientes:

- Concesiones de operación y mantenimiento (O&M): permiten al operador gestionar la infraestructura existente y mantener los niveles de servicio. Aplicado en algunos servicios auxiliares.
- Concesiones tipo BOT (Build-Operate-Transfer): empleadas para proyectos de nueva infraestructura portuaria o expansión, donde el privado financia, construye y opera, y luego transfiere al Estado.
- Arrendamientos o lease agreements: aplicables para áreas específicas dentro del puerto o instalaciones logísticas, sin delegar funciones operativas críticas.

Uno de los casos más emblemáticos es la concesión del Kingston Container Terminal (KCT), otorgada a un operador internacional por 30 años (prorrogables), mediante un contrato que incluye inversión en infraestructura, modernización tecnológica, indicadores operativos y pagos mínimos garantizados al Estado. Este contrato fue estructurado y adjudicado bajo los lineamientos del marco APP y representa un modelo de referencia para la región.

Los contratos incluyen cláusulas obligatorias sobre:

- Duración del contrato (usualmente entre 25 y 30 años).
- Compromisos de inversión y ampliación de capacidad.
- Indicadores clave de desempeño (KPIs) en productividad, tiempos, eficiencia energética y calidad del servicio.
- Regulación de tarifas, ya sea mediante fórmulas contractuales, bandas autorizadas o pagos mínimos garantizados al Estado (revenue sharing).
- Cláusulas de reversión, terminación anticipada y resolución de controversias, bajo jurisdicción nacional o internacional, según el perfil del proyecto.

La PAJ mantiene funciones de supervisión contractual permanente, incluyendo inspecciones técnicas, auditorías de desempeño, revisión de tarifas y cumplimiento de cláusulas ambientales y sociales. Además, los contratos permiten la aplicación de penalidades por incumplimientos y bonificaciones por superación de metas.

En síntesis, el modelo de concesión portuaria de Jamaica se caracteriza por:

- Un proceso técnico riguroso y transparente.
- Participación interinstitucional coordinada.
- Contratos adaptados a cada proyecto.
- Atractivo para operadores internacionales.
- Mecanismos de control y rendición de cuentas claros.

Este esquema ha permitido al país consolidar su posición como hub logístico del Caribe y atraer inversiones sostenidas en infraestructura portuaria. Su experiencia representa una buena práctica regional en materia de estructuración de concesiones portuarias con equilibrio entre interés público y eficiencia privada.

2.7.4 Tarifas y tasas aplicadas

El régimen de tarifas y tasas aplicadas en el sistema portuario de Jamaica se estructura bajo un esquema contractual y funcional, alineado con el modelo landlord que rige en el país. La PAJ conserva la propiedad de los activos portuarios y delega su operación a concesionarios privados mediante contratos específicos, en los cuales se define la estructura de pagos al Estado y el esquema tarifario aplicable a los usuarios del sistema.

1. Canon de concesión – Pago al Estado por derecho de operación

De acuerdo con lo expresado por las autoridades de la PAJ en la entrevista oficial, los contratos de concesión portuaria —como el que rige actualmente el Kingston Container Terminal (KCT), operado por Kingston Freeport Terminal Limited (KFTL)— incluyen un esquema mixto de canon de concesión compuesto por:

- Un monto fijo mínimo garantizado anual que debe ser pagado al Estado, independientemente del desempeño operativo del concesionario.
- Un componente variable asociado al volumen de ingresos brutos generados por el operador (porcentaje sobre revenue), lo que permite capturar proporcionalmente el crecimiento de la actividad portuaria.

Esta estructura busca asegurar la sostenibilidad fiscal del acuerdo, proteger al Estado frente a ingresos bajos y al mismo tiempo alinear los incentivos del operador con el crecimiento del puerto. La negociación de estos términos se realiza durante la etapa de estructuración del contrato, con apoyo del Development Bank of Jamaica (DBJ), y se integra a la evaluación de viabilidad económica y financiera del proyecto.

2. Tarifas portuarias a usuarios finales – Negociación comercial supervisada

Respecto a las tarifas que los concesionarios aplican a las navieras, operadores logísticos o usuarios del puerto, las autoridades indicaron que estas se establecen por

negociación directa entre el concesionario y las líneas navieras, especialmente en el caso de terminales como KCT. Las tarifas se definen en función del mercado internacional, la competitividad regional y las condiciones de operación locales.

No obstante, se mantiene una supervisión indirecta por parte de la PAJ, que busca asegurar que los precios sean razonables, no distorsionen el mercado local ni afecten el acceso competitivo a los servicios. Si bien no existe una ley que imponga tarifas públicas uniformes, los contratos incluyen cláusulas de revisión y reporte que permiten monitorear las tarifas y, eventualmente, requerir su ajuste en caso de prácticas contrarias al interés público.

3. Incentivos fiscales y zonas económicas especiales

Los concesionarios portuarios pueden beneficiarse de exoneraciones tributarias y estímulos fiscales si operan dentro de las Special Economic Zones (SEZ), gestionadas por la Jamaica Special Economic Zone Authority (JSEZA). Entre los incentivos destacan:

- Exoneración del impuesto sobre la renta corporativa.
- Reducción o eliminación de aranceles e impuestos de importación.
- Aceleración en la depreciación de activos y facilidades aduaneras.

Estos incentivos son compatibles con los contratos de concesión y buscan atraer inversiones logísticas, industriales y tecnológicas en los entornos portuarios.

2.7.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

El modelo portuario de Jamaica incorpora componentes ambientales y sociales relevantes, tanto desde la normativa nacional como a través de los compromisos asumidos en los contratos de concesión. Si bien no existe una política única de sostenibilidad portuaria, el país ha logrado establecer mecanismos de control ambiental robustos, incorporar prácticas de responsabilidad social en las operaciones, y avanzar hacia la integración de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en los procesos de estructuración y supervisión contractual.

- **Regulación ambiental y supervisión técnica**

Toda infraestructura portuaria en Jamaica está sujeta al marco legal de evaluación ambiental establecido por la NEPA. Esta entidad regula:

- La aprobación de EIA para nuevos proyectos, expansiones o actividades de dragado.
- La emisión de licencias ambientales obligatorias, con condiciones específicas para cada concesión o instalación.
- La fiscalización del cumplimiento de medidas de mitigación ambiental, monitoreo de emisiones, control de residuos y protección de ecosistemas costeros y marinos.

Las operaciones portuarias deben demostrar, previo a su aprobación, que no afectarán significativamente el medio ambiente, y están obligadas a presentar planes de manejo ambiental, protocolos de respuesta a derrames, e instrumentos de seguimiento técnico. NEPA puede suspender o sancionar actividades que incumplan estas condiciones.

- **Estándares internacionales y compromisos ESG**

Jamaica aplica las normas internacionales establecidas por la OMI, especialmente las vinculadas al Convenio MARPOL, SOLAS y el Código PBIP, supervisadas por la MAJ. Estas normas son exigidas a todos los operadores portuarios y marítimos, y constituyen un pilar fundamental de la seguridad ambiental, operativa y física en los puertos.

En los contratos de concesión gestionados por la PAJ, especialmente en los procesos estructurados bajo el PPP Policy Framework, se integran cláusulas específicas relacionadas con sostenibilidad, tales como:

- Indicadores ambientales de cumplimiento (revisión anual).
- Obligaciones de reducción de emisiones y control de residuos.
- Requisitos de inversión en infraestructura verde (por ejemplo, eficiencia energética o transición a fuentes limpias).
- Planes de contingencia y respuesta ante desastres.

Este enfoque está en evolución, y se espera que nuevas concesiones integren de forma más explícita los principios ESG, con apoyo técnico del DBJ y alineación con estándares internacionales de financiamiento sostenible.

- **Responsabilidad social e inclusión comunitaria**

En el ámbito social, Jamaica ha incorporado prácticas de responsabilidad social portuaria en los proyectos de concesión y operación. Si bien no existe una ley específica de RSE en el sector, se han implementado medidas tales como:

- Programas de empleabilidad local y formación técnica para jóvenes en comunidades costeras.
- Iniciativas de apoyo a pescadores, pequeños comerciantes y sectores impactados por obras portuarias.
- Compromisos de inversión social en salud, educación y acceso a servicios básicos en zonas portuarias.
- Diálogo permanente con autoridades locales y actores comunitarios en procesos de expansión.

En el caso del Kingston Container Terminal, se han ejecutado acciones sociales vinculadas a la capacitación de personal local, colaboración con escuelas técnicas, y apoyo a pequeñas iniciativas comunitarias. Estas acciones, aunque desarrolladas

contractualmente por el concesionario, son coordinadas con la PAJ y monitoreadas por comités internos de cumplimiento.

Jamaica ha construido un modelo portuario que incorpora progresivamente principios de sostenibilidad y responsabilidad social, mediante el cumplimiento normativo ambiental, la incorporación de estándares internacionales, y la implementación de medidas sociales en el marco de los contratos de concesión. Si bien aún puede fortalecerse el enfoque ESG en términos de regulación y reporte sistemático, el país ha demostrado voluntad institucional y capacidad técnica para alinear el crecimiento portuario con principios de sostenibilidad e inclusión.

2.7.6 Desafíos y oportunidades

El sistema portuario de Jamaica se encuentra entre los más avanzados del Caribe en términos de estructura institucional, participación privada y capacidad de atracción de inversiones. Su modelo landlord, la operación de terminales bajo concesión, y la vinculación con iniciativas logísticas de alcance nacional lo posicionan como un referente regional. Sin embargo, el país aún enfrenta desafíos estructurales y operativos que deben ser abordados para consolidar su liderazgo en el entorno portuario y logístico del hemisferio.

- **Desafíos**

1. **Ausencia de una ley sectorial específica de concesiones portuarias**
Aunque el marco legal vigente ha demostrado ser funcional, no existe una ley única que regule de manera sistemática todos los aspectos relacionados con concesiones portuarias. La regulación actual se basa en el *Port Authority Act*, el marco APP del DBJ y contratos individuales, lo que puede generar variaciones interpretativas, diferencias en procedimientos y desafíos para la estandarización de buenas prácticas.
2. **Necesidad de modernización y mantenimiento de infraestructura**
A pesar de las inversiones recientes, algunas terminales requieren procesos sostenidos de modernización y mantenimiento. Esto incluye mejoras en accesos terrestres, dragado, conectividad ferroviaria limitada y actualización de tecnologías en puertos menores.
3. **Fortalecimiento de los marcos de sostenibilidad y monitoreo ESG**
Si bien se han incorporado prácticas ambientales y sociales en los contratos actuales, aún es posible fortalecer la regulación en torno a los principios ESG, a través de la creación de lineamientos nacionales sobre sostenibilidad portuaria, indicadores públicos de desempeño ambiental y requisitos de reporte sistemático por parte de los concesionarios.
4. **Limitaciones en la integración intermodal e infraestructura logística complementaria**

Aunque existe una visión nacional (Jamaica Logistics Hub Initiative), la implementación aún enfrenta cuellos de botella en infraestructura terrestre, interconexión con zonas francas y coordinación entre actores públicos y privados.

5. **Dependencia de grandes operadores y concentración de carga**
El modelo concesional ha atraído operadores internacionales sólidos, pero también implica un riesgo en términos de concentración de actividad y dependencia de alianzas estratégicas globales. Esto requiere marcos contractuales que garanticen continuidad operativa y cláusulas de acceso abierto cuando sea necesario.

- **Oportunidades**

1. **Consolidación de Jamaica como hub logístico del Caribe**
Su ubicación geográfica privilegiada, la conectividad con rutas marítimas principales y el desarrollo de zonas económicas especiales posicionan al país como plataforma natural para el comercio internacional, el transbordo y los servicios logísticos de valor agregado.
2. **Atracción de nueva inversión en infraestructura portuaria y logística**
La experiencia positiva en el KCT y otros contratos puede replicarse en nuevos proyectos o en la expansión de puertos menores como Montego Bay o Port Esquivel, integrando terminales multipropósito, espacios industriales o proyectos energéticos sostenibles.
3. **Digitalización y eficiencia operativa**
La transición hacia sistemas portuarios inteligentes, tecnologías de automatización y gestión digital de operaciones representa una oportunidad para aumentar la competitividad y facilitar el comercio exterior.
4. **Fortalecimiento del marco institucional y contractual**
Jamaica puede avanzar en la elaboración de una política nacional de concesiones portuarias, o incluso en una legislación marco, que estandarice criterios, refuerce la seguridad jurídica y promueva prácticas modernas en materia de contratos, licitaciones, tarifas y sostenibilidad.
5. **Cooperación regional y liderazgo técnico**
La experiencia de Jamaica puede ponerse al servicio de otros países del Caribe y América Latina mediante programas de cooperación, intercambios técnicos y asistencia para el diseño de modelos de gobernanza portuaria, regulación de APP y formación de capital humano.

Jamaica ha logrado posicionarse como un referente regional en gestión portuaria público-privada, pero su sostenibilidad futura dependerá de la capacidad para adaptar su modelo a nuevos desafíos globales. La estandarización normativa, la integración logística, el fortalecimiento ESG y la inversión continua en infraestructura serán clave para mantener la competitividad y garantizar que los beneficios del desarrollo portuario se traduzcan en crecimiento inclusivo y resiliente para el país.

2.8 México

2.8.1 Panorama General

México cuenta con uno de los sistemas portuarios más extensos, dinámicos y complejos de América Latina. Con más de 11,000 kilómetros de litoral, 103 puertos y 15 terminales de uso público fuera de puerto, el país ha desarrollado un modelo portuario mixto, basado en la propiedad estatal del suelo y la infraestructura básica, combinada con la operación privada mediante contratos de concesión o cesión parcial de derechos.

El actual modelo de gestión portuaria se originó con la publicación de la Ley de Puertos de 1993, que sentó las bases para una política nacional orientada a la descentralización, participación del sector privado y promoción de la competencia. Este marco condujo a la creación de las Administraciones Portuarias Integrales (API), posteriormente reestructuradas como Administraciones del Sistema Portuario Nacional (ASIPONA), las cuales son sociedades mercantiles de participación estatal mayoritaria encargadas de administrar los recintos portuarios, planificar su desarrollo y otorgar contratos de operación a terceros.

En la actualidad, existen 24 Administraciones Portuarias Integrales, de las cuales 18 son federales (ASIPONA) y están sectorizadas bajo la autoridad de la Secretaría de Marina (SEMAR), y 6 son estatales, con participación de gobiernos locales. Estas entidades operan bajo un régimen de autonomía administrativa y financiera, con funciones que incluyen la construcción, operación, mantenimiento y expansión de infraestructura, así como la concesión de áreas y servicios portuarios a operadores privados.

El modelo portuario mexicano permite distintos tipos de contratos: concesiones principales para la administración portuaria, cesiones parciales para la operación de terminales o prestación de servicios, y autorizaciones específicas para obras o proyectos determinados. La SEMAR, a través de la Dirección General de Puertos, actúa como autoridad portuaria nacional, responsable de supervisar, regular y sancionar a los concesionarios, en coordinación con otras instancias del Estado mexicano.

El sistema ha favorecido la atracción de inversión privada, especialmente en terminales especializadas (graneles, contenedores, hidrocarburos, automóviles), y ha contribuido a la modernización tecnológica y operativa de los puertos. Sin embargo, también enfrenta desafíos como la necesidad de mayor integración logística, fortalecimiento de la fiscalización contractual y adaptación a criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social en línea con estándares internacionales.

2.8.2 Marco legal y regulatorio

El régimen legal portuario de México se sustenta en una estructura normativa consolidada, liderada por la Ley de Puertos y complementada por leyes generales, reglamentos administrativos y marcos técnicos aplicables a la operación, concesión y supervisión del sistema portuario nacional. El modelo legal reconoce la titularidad estatal de la infraestructura portuaria, pero habilita la participación del sector privado mediante concesiones, cesiones parciales y autorizaciones reguladas.

a. Ley de Puertos (1993, última reforma 2021)

La Ley de Puertos, publicada originalmente en 1993 y reformada en diversas ocasiones, establece el marco general para el desarrollo, administración y operación de los puertos y terminales marítimas de México. Sus principios rectores incluyen:

- La propiedad de la Nación sobre los bienes del dominio público portuario.
- La posibilidad de otorgar concesiones para la administración portuaria integral y para la construcción, uso y explotación de terminales e instalaciones portuarias.
- El otorgamiento de cesiones parciales a terceros por parte de los concesionarios principales (ASIPONA).
- La definición de zonas de desarrollo portuario, regulación del uso del suelo y aprobación de los Programas Maestros de Desarrollo Portuario.
- La creación de Consejos de Administración y Comités de Operación para garantizar la coordinación interinstitucional y la participación de usuarios.

La ley también establece las condiciones para la terminación, revocación y modificación de concesiones, así como los supuestos para su renovación. Regula el procedimiento de licitación pública como mecanismo ordinario para el otorgamiento de títulos, salvo en casos específicos justificados por interés público o urgencia operativa.

b. Reglamento de la Ley de Puertos

Este instrumento reglamentario detalla los procedimientos administrativos, técnicos y jurídicos aplicables a las concesiones, incluyendo:

- Requisitos para la presentación de proyectos.
- Documentación financiera, técnica y ambiental necesaria.
- Criterios de evaluación y selección de propuestas.
- Cláusulas mínimas que deben incluir los títulos concesionados y los contratos de cesión parcial.

El reglamento también establece las obligaciones de los concesionarios respecto a la prestación de servicios, mantenimiento de infraestructura, tarifas y garantías contractuales.

c. Ley de Navegación y Comercio Marítimos

Complementa la Ley de Puertos al establecer el régimen jurídico aplicable a las actividades marítimas, la seguridad en navegación, el uso de embarcaciones, y los derechos y obligaciones de las partes en el transporte marítimo. Es particularmente relevante en lo relacionado con los servicios portuarios auxiliares.

d. Ley General de Bienes Nacionales

Establece los principios generales de administración del patrimonio público de la Nación, incluidos los bienes del dominio público federal como terrenos, cuerpos de agua, zona federal marítimo-terrestre y recintos portuarios. Define el procedimiento para otorgar permisos o concesiones sobre estos bienes, y la posibilidad de revertirlos al Estado.

e. Ley de Asociaciones Público-Privadas (LAPP)

Permite la estructuración de proyectos de infraestructura portuaria bajo esquemas de colaboración a largo plazo entre el Estado y el sector privado. Define el procedimiento para formular, evaluar, autorizar y contratar APP en el sector portuario, sujeto a las disposiciones de transparencia, control fiscal y evaluación socioeconómica.

- **Instituciones clave del marco regulatorio portuario**

El marco legal mexicano se ejecuta a través de una serie de organismos públicos con funciones diferenciadas y complementarias:

1. Secretaría de Marina (SEMAR): Desde 2021, es la autoridad máxima del sistema portuario nacional. Supervisa a las ASIPONA, emite políticas, regula tarifas y otorga concesiones.
2. Dirección General de Puertos (DGP): Unidad técnica de la SEMAR encargada de implementar la política portuaria, coordinar procesos de licitación, evaluar proyectos y vigilar el cumplimiento contractual.
3. Administraciones del Sistema Portuario Nacional (ASIPONA): Son sociedades estatales que operan bajo régimen mercantil, encargadas de la administración, planeación, desarrollo y promoción de cada puerto. Tienen facultad para otorgar cesiones parciales a terceros.
4. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP): Participa en la evaluación financiera de los proyectos, la autorización de contraprestaciones económicas y la fiscalización de los ingresos derivados de las concesiones.
5. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT): Encargada de la evaluación ambiental de los proyectos, así como del otorgamiento de autorizaciones y licencias ambientales para obras portuarias.
6. Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos (ASEA): En casos de infraestructura energética dentro de puertos, esta entidad regula y supervisa aspectos técnicos y ambientales específicos.

2.8.3 Mecanismos de concesión

El sistema portuario mexicano se apoya en un **modelo concesional jerarquizado y estandarizado**, mediante el cual el Estado conserva la propiedad de los bienes del dominio público portuario y delega su administración, operación y desarrollo a través de concesiones, cesiones parciales y autorizaciones específicas. Este modelo se consolidó tras la promulgación de la **Ley de Puertos de 1993**, y ha sido clave en la apertura del sector a la inversión privada y la modernización de la infraestructura portuaria.

- **Concesiones portuarias integrales**

La figura principal es la **concesión otorgada por el Estado federal a las ASIPONAs**. Estas concesiones son otorgadas directamente por la **SEMAR** y permiten a las ASIPONA operar cada puerto en su conjunto, planificar su desarrollo y ejercer funciones de administración integral, incluyendo la cesión de derechos a terceros.

Las concesiones integrales tienen una duración de **hasta 50 años**, prorrogables por un período adicional igual, siempre que se cumplan los requisitos de inversión, desempeño y regularidad administrativa.

- **Cesiones parciales de derechos**

Una vez constituida la ASIPONA como concesionaria principal, esta puede otorgar **cesiones parciales de derechos** a personas físicas o morales (generalmente empresas privadas) para:

- La construcción, operación y explotación de **terminales especializadas** (contenedores, graneles, hidrocarburos, vehículos, entre otros).
- La prestación de **servicios portuarios** (carga, descarga, almacenamiento, remolque, pilotaje, entre otros).
- La instalación de infraestructura logística, patios, naves o plantas industriales en zona portuaria.

Las cesiones parciales se otorgan usualmente mediante **licitaciones públicas**, reguladas por la Ley de Puertos y su reglamento, aunque en casos justificados pueden ser adjudicadas directamente, por interés público o continuidad operativa. Los títulos de cesión tienen una duración variable, pero en la práctica suelen oscilar entre **15 y 30 años**, dependiendo del tipo de proyecto y la inversión comprometida.

Cada cesión parcial incluye un contrato con cláusulas de:

- Duración, inversión y cronograma de ejecución.
- Indicadores de desempeño y niveles de servicio.
- Tarifas máximas o criterios de fijación.

- Obligaciones laborales, de seguridad y ambientales.
- Causales de terminación anticipada y reversión.

La ASIPONA mantiene funciones de supervisión sobre los cesionarios, incluyendo la aprobación de tarifas, seguimiento de inversiones, cumplimiento de obligaciones técnicas y aplicación de sanciones contractuales.

- **Autorizaciones específicas**

Adicionalmente, se pueden otorgar **autorizaciones temporales** para actividades como dragado, obras menores o uso transitorio de áreas portuarias, bajo la supervisión de la ASIPONA correspondiente. Estas autorizaciones no constituyen concesiones ni cesiones parciales, y se otorgan por períodos breves con obligaciones limitadas.

- **Proceso de otorgamiento**

El procedimiento para el otorgamiento de cesiones parciales comprende las siguientes etapas:

1. **Convocatoria a licitación pública** por parte de la ASIPONA, con base en su Programa Maestro de Desarrollo Portuario.
2. **Presentación de propuestas** por los interesados, incluyendo estudios técnicos, plan de inversión, capacidad financiera y cumplimiento normativo.
3. **Evaluación técnica, jurídica y financiera** conforme a los criterios establecidos en la convocatoria.
4. **Adjudicación y firma del contrato de cesión parcial**, con la incorporación de cláusulas específicas negociadas entre las partes.
5. **Seguimiento y supervisión del cumplimiento contractual**, a cargo de la ASIPONA y la Dirección General de Puertos de SEMAR.

En el caso de proyectos de gran escala o que involucren riesgos compartidos, se puede estructurar la cesión parcial bajo el modelo de **APP**, siguiendo el procedimiento de la Ley de APP y su reglamento, con intervención de la Secretaría de Hacienda y otras entidades.

El régimen de concesiones y cesiones portuarias en México constituye un **modelo maduro y estructurado**, con instrumentos jurídicos claros, procesos competitivos estandarizados y un marco institucional consolidado. Esta arquitectura ha permitido la operación eficiente de terminales por parte de empresas privadas especializadas, bajo supervisión estatal, lo que ha contribuido al desarrollo sostenido del sistema portuario nacional.

2.8.4 Tarifas y tasas aplicadas

El régimen de tarifas y tasas aplicables en el sistema portuario mexicano está estructurado conforme a lo establecido en la **Ley de Puertos**, su reglamento y la normatividad emitida por la **SEMAR**, autoridad portuaria nacional. Este marco regula tanto los pagos que los concesionarios y cesionarios deben realizar al Estado por el uso del dominio público, como las tarifas que los operadores privados aplican a los usuarios finales por servicios portuarios.

1. Pagos al Estado – Concesiones y cesiones parciales

Las **ASIPONAs**, como concesionarias principales de los recintos portuarios, están sujetas al pago de una **contraprestación anual al Gobierno Federal**, por el uso, aprovechamiento y explotación de bienes del dominio público de la Nación.

A su vez, los **operadores privados** que reciben **cesiones parciales** de superficie, infraestructura o servicios portuarios dentro de los recintos, deben pagar a la ASIPONA correspondiente:

- **Un canon fijo anual o mensual**, por el uso del área concesionada.
- **Un componente variable**, vinculado a los ingresos brutos generados o al volumen operado.
- **Garantías de cumplimiento**, como pólizas o fianzas, que respaldan el cumplimiento de las obligaciones contractuales y el plan de inversiones.

Los términos y montos específicos se definen en los contratos de cesión, que son públicos y deben registrarse ante SEMAR. La contraprestación mínima anual, en muchos casos, está determinada por la superficie otorgada, la inversión comprometida y el giro operativo (contenedores, graneles, hidrocarburos, etc.).

2. Tarifas portuarias – Usuarios finales

Las tarifas cobradas a las navieras, operadores logísticos, importadores y exportadores por el uso de infraestructura y servicios portuarios se clasifican en:

- **Tarifas por uso de infraestructura general** (muelles, patios, vialidades, vías férreas).
- **Servicios a la embarcación**: atraque, remolque, amarre, pilotaje, recolección de residuos, agua potable.
- **Servicios a la carga**: carga, descarga, manejo, almacenaje, inspección, pesaje, custodia.

Cada **ASIPONA publica anualmente sus tarifas máximas autorizadas**, previa revisión de la Dirección General de Puertos de SEMAR. Estas tarifas pueden variar por tipo de carga, terminal, servicio prestado y condiciones específicas del puerto. A modo de ejemplo, la **ASIPONA Veracruz** presenta las siguientes tarifas base para 2024 (en pesos mexicanos):

- **Uso de muelle público – Embarcaciones de altura:**
MXN \$4.50 por tonelada de registro bruto (TRB).
- **Atraque en muelle especializado:**
MXN \$2.50 por metro de eslora por hora.
- **Servicio de carga y descarga de contenedor lleno (20 pies):**
MXN \$1,800 a \$3,200, dependiendo de la terminal y el tipo de carga.
- **Almacenaje diario en patio portuario:**
Desde MXN \$7.00 por tonelada o contenedor.

[Nota ilustrativa: A tipo de cambio aproximado de 1 USD = 16.8 MXN (marzo 2025), una tarifa de \$3,200 equivale a USD \$190.47. La conversión es solo referencial; las tarifas oficiales se expresan en moneda nacional.]

3. Supervisión, revisión y mecanismos de control

Las tarifas aplicadas por los concesionarios deben estar **inscritas en el Registro Tarifario Portuario** de cada ASIPONA y son sujetas a revisión por parte de la SEMAR. Se permite su **ajuste anual** por inflación u otros factores técnicos, siempre que se justifique con base en costos reales o expansión de servicios.

Las **cláusulas contractuales** de los títulos de concesión y cesión también prevén mecanismos de revisión tarifaria extraordinaria, en casos de cambios sustanciales en la operación o inversión, así como disposiciones para evitar abusos de mercado o prácticas discriminatorias.

4. Incentivos fiscales y exoneraciones tarifarias

En algunos casos, se aplican **exoneraciones parciales o estímulos tarifarios**, por ejemplo:

- Operaciones de **cabotaje nacional**.
- Cargas vinculadas a proyectos prioritarios de desarrollo.
- Inversiones estratégicas en zonas logísticas o industriales.

Además, los operadores instalados en zonas portuarias integradas a **Zonas Económicas Especiales (ZEE)**—donde existan— pueden acceder a beneficios fiscales, arancelarios o de infraestructura compartida, regulados por la **Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)**.

México cuenta con un sistema tarifario **transparente, estructurado y adaptado a las condiciones de cada puerto**, basado en la normativa federal y contratos individualizados. La combinación de cánones por uso de infraestructura, tarifas operativas controladas y esquemas de incentivo permite mantener el equilibrio entre ingresos públicos, eficiencia de mercado y atracción de inversión. La disponibilidad pública de tarifas y la supervisión por parte de SEMAR refuerzan la legitimidad del esquema, que continúa evolucionando en función de los retos logísticos y comerciales del entorno regional.

2.8.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

El sistema portuario mexicano ha venido consolidando un enfoque más proactivo en materia de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, impulsado por la coordinación entre la **SEMAR**, las **ASIPONAs** y entidades ambientales del Gobierno Federal. A través de marcos normativos, programas institucionales y cláusulas contractuales, el país ha incorporado medidas orientadas a mitigar los impactos ambientales de la operación portuaria, mejorar la relación puerto-ciudad y fomentar la participación comunitaria.

El principal instrumento de política pública en esta materia es la **Política Nacional Marina 2022–2024**, cuyo **Eje 5: Desarrollo Portuario Sostenible**, define como objetivo garantizar que la infraestructura y operación de los puertos nacionales se desarrollen bajo principios de sostenibilidad ambiental, eficiencia energética, gestión responsable de recursos y resiliencia ante el cambio climático.

Este eje establece líneas de acción concretas para:

- Incorporar **criterios ambientales** en los procesos de planeación y expansión portuaria.
- Desarrollar **proyectos de infraestructura verde**, como terminales autosuficientes, pavimentos permeables y sistemas de reutilización de agua.
- Modernizar tecnologías portuarias para **reducir emisiones contaminantes** (dragado, transporte interno, maquinaria).
- Promover la **integración del puerto con la comunidad**, mediante programas de consulta pública, participación social y alianzas con gobiernos locales.

Las operaciones portuarias están sujetas al cumplimiento de la **Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA)**, así como a los lineamientos de la **Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)**. Para cada obra o proyecto de infraestructura portuaria se requiere:

- Autorización de **EIA**.
- Emisión de **licencia ambiental federal**.
- Seguimiento de medidas de mitigación y planes de manejo ambiental.

Adicionalmente, la **Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (ASEA)** supervisa el cumplimiento ambiental en proyectos portuarios vinculados al sector hidrocarburos, especialmente en terminales de líquidos y combustibles.

Las ASIPONA, en coordinación con concesionarios privados, han implementado una serie de acciones ambientales, tales como:

- **Instalación de luminarias solares y tecnologías de bajo consumo energético** en patios y muelles.

- **Sistemas de monitoreo de calidad del aire y del agua.**
- Programas de **manejo y disposición de residuos peligrosos y no peligrosos.**
- Participación en certificaciones y distintivos ambientales, como el Programa de Auditoría Ambiental de PROFEPA (Industria Limpia).
- Medidas para la **prevención de derrames** y contaminación marina, mediante barreras, tanques de contención y procedimientos operativos normalizados.

En el plano social, el sistema portuario ha avanzado en la consolidación de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), principalmente a través de las ASIPONA y operadores concesionados. Estas prácticas incluyen:

- **Programas de empleabilidad local y capacitación técnica**, en coordinación con instituciones educativas.
- **Vinculación con comunidades urbanas, pesqueras o rurales**, mediante talleres, foros o proyectos de inversión social.
- Participación en actividades culturales, deportivas y educativas en el entorno inmediato del puerto.
- Campañas de **educación ambiental y protección de ecosistemas costeros**, con enfoque comunitario.
- Inclusión de cláusulas sociales en los contratos de cesión parcial, que exigen la generación de empleo local, respeto a derechos laborales y planes de seguridad ocupacional.

Pese a los avances, aún se identifican retos en la consolidación de un sistema nacional integral de sostenibilidad portuaria, como:

- **La falta de estandarización de indicadores ESG** entre puertos y operadores.
- Necesidad de generar **informes públicos periódicos** sobre cumplimiento ambiental y desempeño social.
- Limitaciones en la integración interinstitucional entre entidades ambientales, portuarias y municipales.
- Potencial para implementar **bonos verdes o mecanismos financieros sostenibles** ligados a inversiones portuarias.

2.8.6 Desafíos y oportunidades

Desafíos

1. **Actualización y armonización del marco normativo portuario**
Aunque la Ley de Puertos y su reglamento han permitido el desarrollo del modelo concesional vigente, se identifican áreas que requieren actualización frente a los cambios en el entorno operativo, la transición energética, la digitalización y los nuevos estándares ESG. También existe la necesidad de armonizar esta normativa con otras leyes sectoriales (ambientales, fiscales, de

contrataciones públicas y marítimas), para reducir vacíos normativos e incoherencias institucionales.

2. Fortalecimiento de la supervisión contractual y desempeño de concesionarios

Si bien las ASIPONA cuentan con mecanismos para supervisar el cumplimiento de las cesiones parciales, persisten desafíos en la fiscalización efectiva del desempeño técnico, financiero, ambiental y social de los operadores privados. La falta de estandarización de indicadores, auditorías públicas y rendición de cuentas reduce la capacidad del Estado para garantizar el cumplimiento de los objetivos pactados.

3. Limitada integración multimodal y logística

Muchos puertos aún enfrentan restricciones en materia de conectividad terrestre y ferroviaria, lo que limita su competitividad logística. La expansión de zonas logísticas portuarias y parques industriales, si bien en marcha, requiere mayor coordinación entre autoridades portuarias, aduaneras, ambientales y de transporte.

4. Concentración operativa en determinados actores privados

Algunos sectores, como terminales de contenedores o graneles, presentan alta concentración empresarial, lo que puede generar riesgos para la competencia, la innovación y el acceso equitativo a la infraestructura. Se requiere fortalecer la regulación en materia de competencia y diseñar esquemas de acceso abierto o condiciones más balanceadas en futuras concesiones.

5. Adaptación a compromisos internacionales de sostenibilidad

Si bien existen avances en materia de responsabilidad ambiental y social, se observa una baja institucionalización de los principios ESG en los procesos de licitación, estructuración y supervisión de concesiones. La falta de sistemas públicos de monitoreo ambiental o social reduce la trazabilidad de los impactos positivos o negativos de los contratos portuarios.

Oportunidades

1. Aprovechamiento de infraestructura instalada y capacidad operativa

México cuenta con una red portuaria moderna, con terminales especializadas y reservas territoriales aptas para nuevas inversiones. Existen oportunidades de expansión mediante nuevas concesiones o APP para proyectos logísticos, parques industriales, infraestructura energética y servicios de valor agregado.

2. Atracción de inversión bajo criterios sostenibles y financieros innovadores

La implementación de esquemas de financiamiento verde, bonos sostenibles y fondos de infraestructura alineados con la taxonomía climática puede aumentar el atractivo de los proyectos portuarios para inversionistas internacionales comprometidos con criterios ESG.

3. Revisión del modelo de concesiones para próximas décadas

La experiencia acumulada por las ASIPONA y la SEMAR puede ser aprovechada

para generar nuevos lineamientos técnicos, normativos y contractuales que incorporen estándares internacionales, digitalización, gobernanza moderna y mecanismos de resolución de controversias más ágiles.

4. **Fortalecimiento de la coordinación puerto-ciudad y puerto-territorio**

El impulso a proyectos que vinculen los puertos con el desarrollo regional, empleo local, cadenas de valor industriales y planificación territorial integrada puede maximizar el impacto positivo de las concesiones y reducir tensiones sociales o ambientales.

5. **Cooperación regional y liderazgo técnico**

México tiene la capacidad de proyectar su experiencia como referencia para otros países de la región, compartiendo buenas prácticas sobre estructuración de concesiones, diseño institucional, regulación tarifaria, desarrollo logístico y sostenibilidad portuaria.

2.9 Panamá

2.9.1 Panorama General

Panamá es reconocido internacionalmente como uno de los principales nodos estratégicos del comercio marítimo mundial. Su posición geográfica privilegiada, en la intersección entre los océanos Atlántico y Pacífico y sobre el eje del Canal de Panamá, ha permitido el desarrollo de un sistema portuario robusto, diversificado y altamente especializado. El país alberga algunos de los puertos de contenedores más activos de América Latina y concentra múltiples actividades logísticas, energéticas e industriales asociadas al transporte marítimo global.

El sistema portuario panameño está conformado por **más de 20 puertos públicos y privados**, organizados principalmente en dos zonas operativas: la **región portuaria del Pacífico** (incluyendo Balboa y PSA Panamá) y la **región portuaria del Atlántico** (incluyendo los puertos de Colón como Cristóbal, Manzanillo International Terminal y Colon Container Terminal). Estos puertos están conectados por el **Canal de Panamá**, infraestructura clave para el comercio internacional, cuya Autoridad maneja también terminales portuarias propias bajo un régimen especial.

Desde mediados de la década de 1990, Panamá adoptó un **modelo concesional abierto y competitivo**, mediante el cual el Estado, a través de la **Autoridad Marítima de Panamá (AMP)**, otorga concesiones a operadores privados nacionales o internacionales para el desarrollo, operación y administración de terminales portuarias. Estas concesiones han sido clave para atraer inversión extranjera directa, modernizar infraestructura y posicionar al país como líder regional en transbordo, almacenamiento, reparación naval y servicios logísticos avanzados.

La **gobernanza portuaria panameña** se caracteriza por una división institucional entre la AMP, el Canal de Panamá, las autoridades locales y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), lo cual permite una gestión descentralizada pero también genera desafíos de coordinación estratégica. En términos operativos, la mayor parte de las terminales de uso público son administrados bajo concesión privada, mientras que algunas instalaciones menores operan bajo administración estatal o mediante permisos especiales.

Panamá ha logrado consolidar una **plataforma logística integrada**, que incluye zonas francas, parques logísticos, centros de distribución regional y enlaces ferroviarios, todo en torno a sus puertos. No obstante, el sistema enfrenta presiones crecientes para adaptarse a las demandas de sostenibilidad ambiental, transformación digital, eficiencia energética y fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y supervisión concesional.

2.9.2 Marco legal y regulatorio

El modelo de concesiones portuarias en Panamá se apoya en un marco legal especializado, diseñado para fomentar la inversión privada en infraestructura portuaria, garantizar la regulación estatal y asegurar la prestación eficiente de

servicios de interés público. La legislación vigente establece procedimientos claros para el otorgamiento, ejecución y fiscalización de las concesiones, bajo la coordinación de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP), como entidad rectora del sector.

a. Decreto Ley No. 7 de 1998 – Crea la Autoridad Marítima de Panamá (AMP)

Este decreto estableció la creación de la AMP como entidad autónoma del Estado panameño, encargada de regular, planificar y administrar el sector marítimo y portuario del país. La AMP tiene entre sus funciones tramitar, otorgar y fiscalizar las concesiones para la explotación de puertos y terminales portuarias, así como emitir las normas técnicas, administrativas y contractuales necesarias para su ejecución. A través de la Dirección General de Puertos e Industrias Marítimas Auxiliares, la AMP administra el proceso concesional de acuerdo con lo establecido por la ley.

b. Ley No. 56 de 2008 – Ley General de Puertos

La Ley General de Puertos constituye la norma marco del sector portuario panameño. Regula el desarrollo, operación y planificación de los puertos nacionales, reconociendo su carácter de bien de dominio público y autorizando su administración a través de concesiones otorgadas por la AMP. La ley clasifica los puertos en públicos, privados y mixtos, y prevé el otorgamiento de concesiones administrativas para la construcción, uso y explotación de terminales marítimas, así como licencias de operación para la prestación de servicios marítimos auxiliares.

Las concesiones se otorgan mediante contrato suscrito entre la AMP y el concesionario, con aprobación del Consejo de Gabinete en los casos de importancia nacional. Los contratos deben establecer condiciones claras en cuanto a plazo, inversión, área, obligaciones, tarifas y mecanismos de supervisión. El plazo máximo es de veinte (20) años, prorrogables una sola vez por igual término, bajo condiciones definidas por la ley. Finalizada la concesión, las mejoras y bienes inmuebles revierten al Estado sin derecho a indemnización.

La ley exige la publicación en Gaceta Oficial de todos los contratos de concesión, y establece que la AMP mantendrá en todo momento el dominio público sobre los bienes concesionados. Además, las concesiones deben cumplir con los estudios técnicos, financieros y ambientales pertinentes antes de ser adjudicadas.

c. Resolución J.D. No. 010-2019 – Reglamento de Concesiones Portuarias

Este reglamento fue aprobado por la Junta Directiva de la AMP en marzo de 2019 y regula el procedimiento administrativo para el otorgamiento, modificación, renovación y extinción de concesiones portuarias. Sustituye reglamentaciones anteriores y se alinea con las disposiciones de la Ley 56 de 2008. Establece los requisitos documentales, etapas del trámite, criterios técnicos y mecanismos de consulta a terceros potencialmente afectados.

El reglamento detalla los procedimientos de evaluación de propuestas, los plazos de adjudicación, las condiciones para modificaciones contractuales y las causales de terminación anticipada. También establece los criterios de selección cuando existen

solicitudes concurrentes sobre un mismo espacio, priorizando el mayor interés público y la viabilidad técnica del proyecto. Igualmente, refuerza la obligación de obtener autorizaciones externas antes de aprobar formalmente una concesión (por ejemplo, evaluaciones ambientales o avalúos oficiales).

d. Acuerdo No. 9-76 – Reglamento Histórico

Aunque reemplazado por normativas más actuales, el Acuerdo No. 9-76 reguló durante décadas el otorgamiento de concesiones sobre bienes públicos en áreas costeras y marítimas. Su contenido sentó las bases para los procesos posteriores y su enfoque fue actualizado por la Resolución J.D. No. 010-2019.

e. Normas complementarias

El régimen de concesiones portuarias también se apoya en normas complementarias. La Ley de Contrataciones Públicas se aplica de forma supletoria en aspectos procedimentales, y la normativa ambiental vigente exige la presentación y aprobación de estudios de impacto ambiental como condición previa para cualquier concesión que implique obras o servicios de alto impacto. En casos especiales, también pueden intervenir otras entidades, como la Contraloría General de la República, cuando se requiere refrendo o avalúo oficial.

Finalmente, las áreas bajo la jurisdicción de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) se rigen por un régimen normativo distinto, definido por la Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá.

2.9.3 Mecanismos de concesión

El modelo de concesiones portuarias en Panamá se ejecuta mediante un mecanismo jurídico-administrativo formalizado a través de contratos de concesión suscritos entre el Estado, representado por la AMP, y los operadores privados que participan en el desarrollo, construcción, operación y/o administración de puertos o terminales portuarias. Este mecanismo es regulado principalmente por la Ley No. 56 de 2008 (Ley General de Puertos) y su Reglamento aprobado mediante Resolución J.D. No. 010-2019, complementado por disposiciones contenidas en el Decreto Ley No. 7 de 1998.

1. Modalidades de concesión

La normativa panameña contempla **concesiones administrativas de uso y explotación** de bienes públicos portuarios, otorgadas a personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, para desarrollar y operar infraestructura marítimo-portuaria en áreas bajo jurisdicción de la AMP. Las concesiones pueden otorgarse para:

- **Construcción y operación de nuevas terminales.**
- **Rehabilitación o ampliación de infraestructura existente.**
- **Prestación de servicios portuarios en instalaciones públicas.**

Se distinguen de las **licencias de operación**, las cuales son autorizaciones para prestar servicios marítimos auxiliares y no otorgan uso exclusivo del espacio físico. Las concesiones, en cambio, implican un derecho temporal de uso y explotación de bienes del Estado, incluyendo obras fijas y mejoramientos, bajo condiciones contractuales.

2. Procedimiento general

El procedimiento para el otorgamiento de una concesión portuaria en Panamá se rige por el siguiente esquema:

1. **Presentación de solicitud formal por parte del interesado**, acompañada de:
 - Plano de ubicación del área solicitada.
 - Estudios técnicos y descripción del proyecto.
 - Acreditación de capacidad legal y financiera.
 - Licencia ambiental (cuando aplique).
 - Justificación de la inversión proyectada.
2. **Revisión preliminar por la Dirección General de Puertos de la AMP**, que podrá requerir subsanaciones o documentación complementaria.
3. **Notificación a terceros colindantes o con derechos previos**, para salvaguardar posibles afectaciones.
4. **Evaluación técnica y económica**, considerando:
 - Viabilidad del proyecto.
 - Impacto sobre la operación portuaria existente.
 - Cumplimiento con la planificación portuaria nacional.
5. **Informe técnico y recomendación al Administrador General de la AMP.**
6. **Aprobación por parte del Consejo de Gabinete**, en los casos de concesiones de alto valor estratégico o económico.
7. **Suscripción del contrato de concesión**, previa validación legal y financiera, y posterior **publicación en la Gaceta Oficial**.
8. **Registro del contrato y seguimiento operativo.**

3. Tipos de otorgamiento

Si bien la **licitación pública** es el mecanismo preferente para el otorgamiento de concesiones, la normativa permite modalidades alternativas bajo ciertos supuestos:

- **Licitación pública nacional o internacional:** convocada por la AMP cuando se trata de bienes o proyectos con alto interés público.
- **Solicitud directa con procedimiento de oposición:** aplicable cuando un interesado presenta un proyecto, y la AMP debe publicar aviso para permitir que

otros presenten propuestas equivalentes. Si no hay oposición, puede otorgarse directamente.

- **Convenios interinstitucionales:** para puertos de uso público gestionados por otras entidades del Estado.

Esta flexibilidad ha permitido que la mayoría de los contratos de concesión respondan al modelo de solicitud directa.

4. Contenido contractual

Los contratos de concesión incluyen cláusulas obligatorias tales como:

- **Duración:** hasta 20 años, prorrogables una vez por igual período.
- **Canon o contraprestación al Estado:** fijo, variable o mixto, según avalúo y rendimiento esperado.
- **Obligaciones de inversión y cronograma.**
- **Mecanismos de supervisión, penalización y reversión.**
- **Cláusulas ambientales, laborales y de seguridad operacional.**
- **Resolución de controversias:** sujeta a legislación panameña, incluso en casos de arbitraje.

5. Fiscalización y control

La AMP, a través de su Dirección General de Puertos e Industrias Marítimas Auxiliares, mantiene un sistema de **supervisión técnica, financiera y operativa** del cumplimiento contractual. Este seguimiento se realiza mediante:

- Informes periódicos de ejecución e inversión.
- Inspecciones técnicas de infraestructura y seguridad.
- Control de pagos y aplicación de sanciones por incumplimiento.

Además, el contrato establece causales de terminación anticipada, incluyendo: incumplimiento grave, abandono del proyecto, uso indebido del área concedida o incumplimiento ambiental.

2.9.4 Tarifas y tasas aplicadas

El régimen de tasas y tarifas en el sector portuario panameño está regulado principalmente por la Ley No. 56 de 2008, conocida como la "Ley General de Puertos de Panamá", y por reglamentaciones específicas como las Resoluciones J.D. No. 010-2019 y J.D. No. 011-2019 emitidas por la AMP. Este marco normativo establece las condiciones para el otorgamiento de concesiones, las obligaciones de los concesionarios y los incentivos fiscales aplicables.

1. Tipologías de Tarifas y Tasas

La Ley No. 56 de 2008 define las tarifas como los importes que deben pagar los concesionarios y proveedores de servicios al Estado por la actividad que realizan. Para

determinar estas tarifas, el artículo 63 de la ley establece que se considerarán los siguientes parámetros:

- Monto de la inversión.
- Áreas de operación.
- Actividad autorizada.
- Valor de los bienes otorgados en concesión.
- Rentabilidad del proyecto.
- Beneficios para el Estado de la actividad.
- Periodo de la concesión.

El artículo 64 de la misma ley especifica las distintas tarifas que pueden aplicarse:

- **Tarifas por movimiento:** Aplicables por la manipulación de carga en las instalaciones portuarias.
- **Tarifas por manejo de carga a granel:** Específicas para la carga que se transporta sin empaquetar.
- **Tarifas por prestación de servicios marítimos:** Dependiendo del servicio autorizado, como remolque, pilotaje, entre otros.
- **Tarifas por servicios prestados a las naves:** Incluyen el uso del canal de navegación, fondeo en áreas marítimas, faros y boyas, siempre que estos servicios no estén siendo pagados a otras entidades del Estado.
- **Tarifa de muellaje:** Por el uso de los muelles para el atraque de las naves.
- **Tarifa de inspección o supervisión:** Relacionadas con la supervisión de áreas a ser incorporadas en la concesión.

2. Cálculo del Canon de Concesión

La Resolución J.D. No. 010-2019 establece en su artículo 42 la fórmula para el cálculo del canon mensual por metro cuadrado (m²) aplicable a las áreas concesionadas en fondo de mar, riberas, playas u otras zonas marítimas de dominio público:

$$p = N / r + \alpha(fp)$$

Donde:

- **p:** Canon mensual por m² (redondeado a dos decimales).
- **N:** Valor mínimo referencial no menor de B/. 5.00 (Cinco Balboas con 00/100).
- **r:** Número de meses del contrato de concesión.
- **$\alpha(fp)$:** Coeficiente de ajuste conforme al factor de ponderación del área y la actividad desarrollada.

Esta fórmula busca establecer un canon proporcional al valor de uso del área concesionada, considerando la duración del contrato y el tipo de actividad o infraestructura desarrollada.

3. Incentivos y Exoneraciones Fiscales

La Ley No. 56 de 2008 contempla la posibilidad de otorgar incentivos y exoneraciones fiscales a las empresas concesionarias. El artículo 41 de la ley establece que los contratos de concesión para la construcción, desarrollo y administración de terminales marítimas o portuarias deben incluir, entre otras cláusulas, las exoneraciones aduaneras y fiscales que el Estado conceda a la empresa concesionaria, aplicables en caso de los contratos ley.

Además, el artículo 36 de la misma ley permite elevar a contratos ley aquellos contratos de concesión que, a juicio del Estado y atendiendo al monto de la inversión y al impacto en la economía nacional, así lo justifiquen. Estos contratos ley pueden incluir exoneraciones fiscales específicas, adaptadas a las características y necesidades del proyecto concesionado.

4. Contratos Diferenciados y Casos Específicos

En la práctica, algunos contratos de concesión han incorporado condiciones particulares en cuanto a tarifas y exoneraciones fiscales. Por ejemplo, el contrato con Panama Ports Company, S.A. (PPC) incluyó exenciones fiscales específicas establecidas directamente en el contrato de concesión.

5. Revisión y Ajuste de Tarifas

La Ley No. 56 de 2008, en su artículo 68, establece que las tarifas deben ser revisadas y ajustadas, al menos, cada cinco años, considerando las tarifas existentes en otros puertos de la región y otros factores relevantes. Este mecanismo busca garantizar que las tarifas se mantengan competitivas y reflejen las condiciones del mercado.

2.9.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

El marco normativo panameño reconoce de forma expresa que la actividad portuaria debe desarrollarse de forma ambientalmente responsable y socialmente comprometida. Tanto la **Ley No. 56 de 2008** como su reglamentación secundaria establecen obligaciones en materia de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial, alineadas con el principio de desarrollo portuario con equilibrio territorial, ambiental y comunitario.

a. Obligaciones sociales y aporte a las comunidades portuarias

El **Artículo 41 de la Resolución J.D. No. 010-2019** establece que todo contrato de concesión portuaria debe incorporar obligatoriamente una cláusula de **contribución social**, orientada a beneficiar a las comunidades ubicadas en el área de influencia del proyecto portuario. Esta contribución debe ser destinada a proyectos sociales impulsados por la Autoridad Marítima de Panamá en colaboración con los gobiernos locales y organizaciones comunitarias.

La contribución se calcula con base en el monto total de inversión del proyecto y se estructura en tramos progresivos:

- De B/. 1,000.00 hasta B/. 5,000,000.00: **4%**
- De B/. 5,000,000.01 hasta B/. 50,000,000.00: **3%**
- De B/. 50,000,000.01 hasta B/. 250,000,000.00: **2%**
- De B/. 250,000,000.01 en adelante: **1%**

El monto resultante debe ser consignado en un acuerdo complementario, en el que se define un **Plan de Acción Social** específico, incluyendo cronograma, responsables, objetivos y mecanismos de seguimiento. Estos planes deben ser aprobados por la **Dirección General de Puertos e Industrias Marítimas Auxiliares** de la AMP y publicados para su control ciudadano. El diseño de estos planes promueve acciones como mejora de escuelas, programas de salud comunitaria, obras de infraestructura básica o fortalecimiento de capacidades locales.

b. Obligaciones ambientales

Conforme a la legislación ambiental nacional, en particular la **Ley 41 de 1998 (Ley General del Ambiente)**, todo proyecto portuario en Panamá que implique obras físicas o prestación de servicios debe contar con la aprobación de un **Estudio de Impacto Ambiental (EIA)**, expedido por el Ministerio de Ambiente. Este EIA debe estar aprobado antes de iniciar operaciones o construir instalaciones, y forma parte de los requisitos exigidos por la AMP para tramitar la concesión.

Asimismo, los contratos de concesión deben incluir cláusulas sobre:

- Cumplimiento de normativas ambientales nacionales e internacionales.
- Planes de manejo ambiental específicos para la actividad desarrollada.
- Monitoreo y mitigación de emisiones, derrames, residuos sólidos y aguas residuales.
- Planes de contingencia ante emergencias ambientales.

La AMP, en coordinación con el Ministerio de Ambiente y otras entidades, realiza auditorías ambientales, y en caso de incumplimiento puede imponer sanciones, suspensiones o revocatorias del título habilitante.

c. Normas ESG y compromisos voluntarios

Si bien Panamá aún no cuenta con una regulación sectorial específica sobre estándares **ESG (Environmental, Social and Governance)** en puertos, varios concesionarios han adoptado prácticas alineadas con estándares internacionales, tales como:

- Certificaciones ISO en gestión ambiental y seguridad operacional.
- Reportes de sostenibilidad voluntarios.
- Participación en iniciativas globales de puertos verdes o ecoeficientes.

- Compromisos con reducción de huella de carbono, digitalización de procesos y trazabilidad.

Estos elementos, aunque no exigidos de forma mandatoria, son valorados en procesos de renovación contractual y forman parte del marco de buenas prácticas promovido por la AMP.

El régimen panameño en materia de sostenibilidad y responsabilidad social portuaria establece mecanismos jurídicos vinculantes y operativos, con énfasis en el aporte directo de los concesionarios a las comunidades locales y al cumplimiento ambiental. La inclusión obligatoria de una cláusula de contribución social en todos los contratos de concesión, regulada por la AMP, representa una innovación institucional destacable en la región, que permite que los beneficios del desarrollo portuario se extiendan de manera tangible al entorno social más cercano. A futuro, el país podría consolidar estos avances incorporando lineamientos más estructurados en materia ESG, en sintonía con los estándares internacionales y las nuevas exigencias del comercio marítimo global.

2.9.6 Desafíos y oportunidades

El régimen de concesiones portuarias en Panamá ha sido clave en la consolidación del país como hub logístico regional. Sin embargo, enfrenta una serie de desafíos que limitan su capacidad de evolución y adaptación a las nuevas exigencias globales, regulatorias y sociales.

Desafíos

1. Actualización normativa y armonización institucional

Aunque la Ley No. 56 de 2008 y sus reglamentos han sido funcionales, la evolución del entorno logístico global exige modernizar los instrumentos normativos y fortalecer la coordinación interinstitucional. Se requiere avanzar hacia la digitalización de los procesos concesionales, establecer indicadores de desempeño claros y consolidar mecanismos de ventanilla única para trámites portuarios, incluyendo licencias, avalúos y permisos ambientales.

2. Asimetrías contractuales históricas

Existen diferencias marcadas entre contratos de concesión suscritos en distintas etapas, lo que ha generado un entorno percibido como poco equitativo entre operadores. Algunos contratos incluyen exoneraciones fiscales, tarifas fijas bajas o condiciones contractuales menos exigentes. Esta situación dificulta la comparación de desempeño y puede generar tensiones regulatorias o políticas.

3. Planificación portuaria fragmentada

Si bien la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) tiene facultades de planificación, la expansión portuaria ha respondido en muchos casos a la iniciativa privada sin una estrategia nacional integrada. Esto ha dado lugar a zonas con concentración de servicios similares y a competencia entre

terminales dentro de un mismo mercado. Hace falta una política de planificación con enfoque de sistema portuario, complementada con análisis de demanda, uso de suelo y proyección ambiental.

4. Gestión del impacto social y participación comunitaria

La cláusula de contribución social obligatoria, establecida en el artículo 41 del Reglamento de Concesiones, es un paso positivo. Sin embargo, aún existen retos en cuanto a la articulación efectiva con los gobiernos locales, la participación ciudadana en la priorización de proyectos y el monitoreo del uso de los recursos. La integración de los planes de acción social con las necesidades reales del entorno territorial continúa siendo una deuda estructural.

Oportunidades

Panamá posee fortalezas estructurales y jurídicas que le permiten aprovechar múltiples oportunidades para mejorar y consolidar su modelo de concesiones portuarias, tanto en el plano económico como institucional:

- 1. Revisión integral de contratos con enfoque de transparencia**
Existe la posibilidad de implementar procesos de renegociación o ajuste de condiciones contractuales en función del interés público, el principio de equidad regulatoria y la evolución de los mercados. La estandarización de cláusulas contractuales, la introducción de indicadores de desempeño y la publicación proactiva de información podrían fortalecer la legitimidad del régimen.
- 2. Consolidación de proyectos bajo esquemas APP modernos**
El país puede potenciar asociaciones público-privadas para desarrollar infraestructura en zonas de menor actividad portuaria, bajo esquemas flexibles pero exigentes. Esto permitiría diversificar el mapa logístico, atraer operadores especializados e impulsar el desarrollo regional, especialmente en el Pacífico Occidental y las provincias centrales.
- 3. Desarrollo de infraestructura sostenible y especializada**
La posición geoestratégica de Panamá permite planificar y atraer inversiones en infraestructura orientada a energías limpias (como terminales de GNL o hidrógeno verde), carga perecedera, comercio electrónico y servicios de valor agregado. Estas inversiones pueden dinamizar el sistema sin competir directamente con las grandes terminales existentes.
- 4. Fortalecimiento del liderazgo institucional de la AMP**
La Autoridad Marítima de Panamá puede reforzar su rol como planificador y regulador de largo plazo, desarrollando herramientas de prospectiva, monitoreo contractual y planificación por clústeres logísticos. Además, puede liderar procesos de articulación con actores como el Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Ambiente y autoridades locales.

5. Incorporación progresiva de estándares ESG

Aunque no existe un marco obligatorio en esta materia, el país puede incorporar lineamientos voluntarios en estándares ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) como criterios de evaluación en procesos de concesión o renovación. Esto permitiría posicionar a Panamá como líder regional en sostenibilidad portuaria, alineado con exigencias de los mercados internacionales.

El régimen de concesiones portuarias en Panamá se encuentra consolidado en su dimensión operativa, pero enfrenta desafíos estratégicos que requieren ajustes normativos, mayor transparencia y mejor coordinación institucional. La experiencia acumulada, sumada a la fortaleza logística del país, ofrece una plataforma favorable para avanzar hacia un modelo de concesiones más equilibrado, sostenible y orientado al largo plazo. Las oportunidades están en la diversificación de servicios, el fortalecimiento del rol rector de la AMP, y el alineamiento del desarrollo portuario con la agenda social, ambiental y tecnológica.

2.10 Perú

2.10.1 Panorama General

El sistema portuario del Perú ha evolucionado hacia un modelo mixto que combina inversión pública, participación privada y un enfoque regulatorio orientado a la eficiencia, sostenibilidad e integración territorial. Este proceso se articula a través de la Ley del Sistema Portuario Nacional (Ley N.º 27943) y el Decreto Legislativo N.º 1362, que regula las APPs. Ambos instrumentos han sido claves para consolidar un sistema de concesiones que ha permitido el desarrollo de terminales estratégicas como Callao, Paita, Matarani, Salaverry y otros.

La gestión y planificación del sistema están a cargo de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), en coordinación con el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) y la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), lo que permite mantener una supervisión técnica y financiera sobre las concesiones portuarias, el régimen tarifario y la promoción de nuevas inversiones.

En este marco, uno de los proyectos más relevantes en la actualidad es el Puerto de Chancay, ubicado a 80 kilómetros al norte de Lima. Esta terminal portuaria multipropósito se proyecta como un centro de operaciones logístico interoceánico, que conectará el Pacífico Sur con Asia, principalmente con China, posicionando al Perú como nodo clave en el comercio internacional.

Reconociendo su importancia estratégica, el Gobierno del Perú aprobó en febrero de 2024 el Decreto Supremo N.º 004-2024-PCM, que declara de interés nacional la implementación de acciones para el desarrollo de la Terminal Portuaria de Chancay y sus zonas de influencia. En dicho decreto, se crea una Autoridad Nacional para el Desarrollo de la Terminal Portuaria de Chancay, con carácter temporal y adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, cuya función es articular a las entidades del Estado en el desarrollo económico, logístico y social del entorno portuario.

Esta autoridad coordinará con los sectores transporte, infraestructura, aduanas, comercio exterior y ambiente, validará propuestas de inversión estratégica, y promoverá la consolidación del puerto como plataforma competitiva regional. Esta decisión política refuerza la visión del Estado de crear gobernanza especializada para megaproyectos logísticos de alto impacto.

En cuanto al régimen económico, el sistema tarifario nacional diferencia entre servicios esenciales (regulados por OSITRAN) y servicios complementarios sujetos a libre mercado, promoviendo competencia, eficiencia y transparencia. Además, muchos contratos de concesión incorporan incentivos fiscales, revisión tarifaria, y mecanismos de solución de controversias para garantizar estabilidad a largo plazo.

Desde la perspectiva ambiental y social, se ha avanzado en la incorporación de estudios de impacto ambiental obligatorios, fondos sociales para comunidades

vecinas, y en la adopción progresiva de tecnologías limpias. No obstante, aún existen desafíos para estandarizar estos enfoques en todo el territorio nacional.

La creación de la autoridad especial para Chancay marca un nuevo hito en la política portuaria nacional, al combinar descentralización operativa, articulación intersectorial y visión territorial. Este enfoque no solo consolida la integración del puerto al Sistema Portuario Nacional, sino que también fortalece la posición estratégica del Perú en el comercio global, alineándose con los objetivos del Acuerdo Nacional en materia de competitividad, sostenibilidad y desarrollo regional.

2.10.2 Marco legal y regulatorio

Ley del Sistema Portuario Nacional (Ley N° 27943): Regula la gestión de los puertos y la inversión pública y privada en infraestructura portuaria.

La Ley del Sistema Portuario Nacional (Ley N° 27943), promulgada el 1 de marzo de 2003, establece el marco normativo para la regulación, desarrollo y modernización del sistema portuario peruano. Su promulgación responde a la necesidad de modernizar la infraestructura portuaria y fortalecer su competitividad a nivel regional e internacional. Esta normativa define el ámbito de aplicación de las disposiciones sobre la gestión de puertos, establece los organismos responsables de su administración y supervisión, y detalla los principios rectores de la política portuaria nacional. Asimismo, aborda la clasificación de los puertos según distintos criterios, el régimen tarifario y las modalidades de concesión portuaria que permiten la participación del sector privado en la gestión de la infraestructura portuaria.

El ámbito de aplicación de la ley comprende todas las actividades y servicios desarrollados en las terminales portuarias, infraestructuras y demás instalaciones ubicadas en las zonas marítimas, fluviales y lacustres del país. Esto incluye tanto puertos de iniciativa y gestión pública como aquellos de titularidad privada que formen parte del Sistema Portuario Nacional. La normativa excluye a la defensa nacional, así como a los muelles artesanales pesqueros, que están sujetos a su propia regulación específica. Además, la ley define las competencias y atribuciones de las autoridades portuarias y de los administradores de puertos, garantizando la aplicación de normas técnicas y de seguridad en las actividades portuarias.

En cuanto a la organización del Sistema Portuario Nacional, la ley establece la APN como el principal organismo regulador y supervisor. La APN es un organismo descentralizado adscrito al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), encargado de formular y ejecutar el Plan Nacional de Desarrollo Portuario, coordinar la inversión en infraestructura y garantizar la adecuada prestación de los servicios portuarios. Además, la normativa prevé la creación de Autoridades Portuarias Regionales, con el objetivo de descentralizar la gestión portuaria y adaptar su administración a las necesidades específicas de cada jurisdicción. También se

contempla la participación del OSITRAN, que tiene la función de regular el sistema tarifario y supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión.

La política portuaria nacional definida en la ley tiene como propósito fundamental fomentar la competitividad del sector portuario y su integración con la cadena logística nacional e internacional. Para ello, se establecen lineamientos estratégicos como la promoción de la inversión privada en infraestructura portuaria, el desarrollo del cabotaje y la intermodalidad, el fortalecimiento del empleo portuario y la modernización tecnológica de los puertos. Además, se busca garantizar la libre competencia y el acceso equitativo a los servicios portuarios, evitando la formación de monopolios o prácticas anticompetitivas que perjudiquen a los usuarios. La normativa también enfatiza la importancia de la sostenibilidad ambiental en la gestión portuaria, promoviendo la adopción de prácticas que minimicen el impacto de las operaciones sobre los ecosistemas marinos y costeros.

El sistema portuario peruano se encuentra principalmente regulado por la Ley del Sistema Portuario Nacional (Ley N° 27943), promulgada en 2003, cuyo objetivo es establecer el marco normativo para la regulación, desarrollo y modernización del sistema portuario peruano. Esta ley promueve la participación privada, la descentralización de la gestión y la competitividad de los puertos. Además de la Ley N° 27943, el Decreto Legislativo N° 1362 regula las APP y establece que las concesiones pueden otorgarse hasta por 60 años (30 renovables hasta 60), siendo ProInversión el ente encargado de la promoción de inversiones.

- El sistema está supervisado por diversas instituciones clave:
- La APN, ente rector de la política portuaria.
- OSITRAN, regulador de los contratos de concesión y tarifas.
- ProInversión, que diseña y ejecuta los procesos de selección.

Un aspecto reciente en el marco institucional es el Proyecto de Ley N° 1833-2024/CR, que propone la creación de la Autoridad Autónoma del Puerto de Chancay, organismo con autonomía funcional, administrativa y técnica, que tendrá la potestad de regular, otorgar concesiones, coordinar con entidades estatales y promover la sostenibilidad en el ámbito portuario de esa zona estratégica.

El Perú cuenta con 80 terminales portuarias clasificados según titularidad, uso, ubicación y actividad. Hay 55 terminales marítimas, 22 fluviales y 3 lacustres. De estos, 25 son de uso público y 55 privados. Entre las terminales de uso público de mayor relevancia se encuentran:

- Callao: Terminal Muelle Sur (DP World), Muelle Norte (APM Terminals), Terminal de Embarque de Concentrados (Transportadora Callao S.A.).
- Paíta: concesionado a Terminales Portuarios Euroandinos.
- Matarani: operado por TISUR, primera concesión portuaria en el país.
- General San Martín: concesionado a Terminal Portuario Paracas.

- Salaverry: administrado por Salaverry Terminal Internacional.
- Yurimaguas: a cargo de COPAM.

Estas concesiones han contribuido a la modernización de la infraestructura portuaria, incrementando la capacidad instalada, la eficiencia y la conectividad con el comercio exterior.

La clasificación de los puertos en la legislación se basa en distintos criterios que permiten establecer su naturaleza, funciones y ámbito de acción.

Por titularidad:

- Puertos públicos: Aquellos cuya infraestructura pertenece al Estado.
- Puertos privados: De propiedad de empresas o entidades particulares.

Por uso:

- De uso general: Abiertos a cualquier usuario que requiera sus servicios.
- De uso exclusivo: Destinados a actividades específicas de una empresa o sector.

Por actividad:

- Multipropósito: Atienden diversos tipos de carga y tráfico.
- Especializados: Diseñados para un fin portuario específico (contenedores, hidrocarburos, minerales, productos pesqueros, etc.).

Por ubicación geográfica:

- Marítimos
- Fluviales
- Lacustres

Por alcance:

- Nacionales: Con impacto en el comercio exterior y logística de todo el país.
- Regionales: De influencia local o subnacional.

El régimen tarifario establecido en la normativa distingue entre servicios sujetos a regulación y servicios de precios libres. Los servicios esenciales, como el amarre, el desamarre y el uso de muelles, están sujetos a regulación tarifaria por parte de OSITRAN, que fija los precios para evitar abusos en mercados con baja competencia. En cambio, los servicios complementarios, como el suministro de energía o el almacenamiento temporal de mercancías, pueden ser pactados libremente entre concesionarios y usuarios. La ley también prevé la aplicación de mecanismos de revisión tarifaria para garantizar que los costos sean equitativos y reflejen las condiciones del mercado. En los casos en que existan monopolios naturales en la

prestación de servicios portuarios, se establecen criterios de supervisión para prevenir prácticas abusivas que afecten la competitividad del comercio exterior peruano.

La ley contempla y promueve la participación del sector privado en la gestión de los puertos mediante contratos de concesión. Estas concesiones pueden ser otorgadas por el Estado a través de ProInversión y son supervisadas tanto por OSITRAN como por la Autoridad Portuaria Nacional. El marco legal prioriza aquellos proyectos que aporten modernización, eficiencia y mejora en la competitividad del sector portuario, alineándolos con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Portuario. La duración de estas concesiones puede extenderse hasta treinta años, y están sujetas al cumplimiento de compromisos contractuales que aseguren la sostenibilidad de las inversiones.

Los contratos de concesión implican la transferencia de responsabilidades para el diseño, financiamiento, construcción, mantenimiento y operación de terminales portuarias. Generalmente otorgan exclusividad de operación al concesionario (modelo monoperador), y establecen obligaciones contractuales detalladas en cuanto a:

- Niveles de servicio.
- Inversiones mínimas obligatorias.
- Tarifas y mecanismos de ajuste.
- Responsabilidad social y ambiental.
- Plazos: usualmente de 30 años, prorrogables hasta 60.
- Mecanismos de resolución de controversias, mayormente arbitrales.

La ley exige a los concesionarios el cumplimiento de normativas ambientales, incluyendo la elaboración de estudios de impacto ambiental y la implementación de planes de mitigación. Asimismo, se promueve la inversión social en comunidades aledañas a los puertos, como una estrategia para fomentar el desarrollo local y generar beneficios tangibles en las zonas de influencia portuaria.

La supervisión está a cargo de OSITRAN, quien evalúa el cumplimiento de obligaciones contractuales, la calidad del servicio y la equidad tarifaria. El sistema tarifario distingue entre servicios regulados y servicios de precios libres. OSITRAN puede revisar las tarifas por iniciativa propia o solicitud del concesionario, siguiendo metodologías previamente aprobadas.

Desde el punto de vista ambiental y social:

- Se requiere la presentación de Estudios de Impacto Ambiental (EIA).
- Se exige la mitigación de impactos y la implementación de planes de monitoreo ambiental.

Las concesiones deben aportar entre 3% y 5% de sus ingresos brutos a fondos sociales administrados por la APN y autoridades locales, destinados a proyectos en las zonas de influencia.

En las nuevas concesiones, se promueve la incorporación de energías limpias y la medición de huella de carbono, aunque aún no es obligatoria.

La APN cuenta con la facultad de intervenir en casos de incumplimiento de contratos de concesión o de normativas portuarias. Por su parte, OSITRAN tiene la responsabilidad de regular y supervisar el cumplimiento de las tarifas y la calidad de los servicios en los puertos concesionados. La ley establece además un marco de auditorías e inspecciones periódicas que permite evaluar el desempeño de las operaciones portuarias y garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.

2.10.3 Mecanismos de concesión

El Decreto Legislativo N.º 1362, promulgado en julio de 2018, regula la promoción de la inversión privada mediante APP y Proyectos en Activos en el Perú. Esta norma constituye el marco legal fundamental que estructura el Sistema Nacional de Promoción de la Inversión Privada, aplicable a todas las entidades del sector público no financiero. En este contexto, el rol de dicho decreto en el desarrollo de concesiones portuarias es determinante, al establecer mecanismos claros y predecibles para viabilizar proyectos de infraestructura y servicios portuarios con participación privada, en concordancia con la Ley del Sistema Portuario Nacional (Ley N.º 27943).

Una concesión portuaria es, por naturaleza, una modalidad de Asociación Público-Privada, en la medida que implica un contrato de largo plazo entre el Estado (a través de una entidad pública titular del proyecto) y un operador privado, quien asume el diseño, financiación, construcción, operación y mantenimiento de una infraestructura portuaria. El Decreto Legislativo N.º 1362 define con precisión los principios, fases y actores que intervienen en estos procesos, dotando de coherencia institucional al sistema de promoción de la inversión privada en el país. Entre los principios clave se encuentran la transparencia, competencia, valor por dinero, enfoque de resultados y adecuada distribución de riesgos, todos ellos fundamentales para el desarrollo de proyectos portuarios eficientes y sostenibles.

En el marco de este decreto, se refuerza el rol de ProInversión como organismo técnico encargado de diseñar, conducir y concluir los procesos de promoción de la inversión privada. Esto incluye los proyectos portuarios, que pueden ser impulsados por los Ministerios, Gobiernos Regionales o Locales, quienes actúan como entidades titulares. En el caso de los puertos, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) es la entidad responsable de formular las iniciativas, con la APN como organismo especializado. Estos actores colaboran con ProInversión en la formulación, estructuración, transacción y supervisión de los contratos de concesión.

En el Perú, los mecanismos de concesión portuaria se canalizan principalmente mediante APP, conforme a lo estipulado en el Decreto Legislativo N.º 1362. Estas APP pueden originarse tanto por iniciativa del Estado como por propuesta del sector privado.

Las iniciativas estatales surgen cuando una entidad del sector público identifica una necesidad de inversión y promueve directamente el proyecto, formulando el estudio de preinversión y convocando a concurso para adjudicar su ejecución a un operador privado. Este proceso es liderado por ProInversión, que estructura el proyecto, coordina con el Ministerio de Economía y Finanzas para la aprobación fiscal, y convoca a licitación.

Las iniciativas privadas, en cambio, provienen de empresas que presentan al Estado propuestas no solicitadas. Estas deben cumplir con los requisitos técnicos, financieros y legales establecidos por ProInversión. Una vez evaluadas y declaradas de interés, estas propuestas se someten a un proceso de competencia, donde el proponente original tiene derecho a igualar la mejor oferta presentada durante el concurso.

La duración de las concesiones portuarias en el Perú puede alcanzar hasta 60 años, con posibilidad de prórroga, dependiendo de la magnitud del proyecto, la recuperación de la inversión y las condiciones del contrato. Esta flexibilidad permite adaptar los contratos a la naturaleza de la infraestructura portuaria, que requiere horizontes de inversión de largo plazo.

El proceso de licitación se basa en mecanismos de competencia como el concurso público y la licitación internacional. ProInversión se encarga del diseño integral del proceso de promoción, incluyendo los términos contractuales, las bases del concurso y la precalificación de los postores. La APN, por su parte, revisa los aspectos técnicos y operativos de las propuestas, asegurando su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo Portuario y con los criterios de eficiencia logística y sostenibilidad.

Este esquema de concesión ha permitido al Perú atraer inversión privada significativa en infraestructura portuaria, facilitando la modernización de terminales, la mejora en la calidad de servicios y el posicionamiento del país como plataforma logística regional.

- Organismos Reguladores Vinculados a las Concesiones Portuarias

La aplicación efectiva del Decreto Legislativo N.º 1362 y de los contratos de concesión portuaria depende en gran medida del trabajo articulado entre tres organismos fundamentales: la APN, OSITRAN y ProInversión. Cada uno cumple un rol estratégico y complementario en el ciclo de vida de una concesión.

La APN es el ente técnico encargado de la planificación, regulación y desarrollo del Sistema Portuario Nacional. Tiene la responsabilidad de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo Portuario y evaluar las iniciativas de inversión en infraestructura portuaria. Además, aprueba los expedientes técnicos, supervisa los estándares de diseño y

construcción de las terminales, y participa en la etapa de formulación y estructuración de proyectos APP, aportando conocimiento sectorial especializado.

El OSITRAN tiene la función de supervisar la explotación de las infraestructuras concesionadas. En el caso de los puertos, OSITRAN regula las tarifas de los servicios esenciales cuando no existen condiciones de competencia efectiva, fiscaliza el cumplimiento de los niveles de servicio acordados en los contratos, y atiende controversias entre concesionarios y usuarios. Su rol es clave para asegurar la eficiencia operativa y la protección de los intereses de los usuarios.

Por su parte, ProInversión es la agencia responsable de liderar los procesos de promoción de la inversión privada. Bajo el marco del Decreto Legislativo N.º 1362, ProInversión conduce los concursos públicos para la adjudicación de concesiones portuarias, diseña los contratos, define las condiciones de competencia y gestiona las etapas de transacción. Asimismo, colabora con el Ministerio de Economía y Finanzas en la evaluación fiscal de los proyectos, especialmente cuando se trata de APP cofinanciadas.

En conjunto, estos tres organismos forman la columna vertebral institucional para garantizar que las concesiones portuarias en el Perú se desarrollen de forma transparente, eficiente y alineada con los objetivos del desarrollo nacional.

En síntesis, el Decreto Legislativo N.º 1362 establece el marco procedimental e institucional para las concesiones portuarias como APP. Fortalece la articulación entre entidades promotoras, establece estándares técnicos y financieros, y busca generar condiciones adecuadas para atraer inversión privada en infraestructura portuaria. Su aplicación contribuye a que los proyectos portuarios en el Perú no solo sean financieramente sostenibles, sino que también respondan a los intereses del Estado y al bienestar de los usuarios y las comunidades involucradas.

2.10.4 Tarifas y tasas aplicadas

El esquema tarifario en las concesiones portuarias del Perú está diseñado para equilibrar la eficiencia operativa, la equidad en el acceso y la sostenibilidad de la infraestructura portuaria. Este modelo distingue entre servicios regulados por el Estado y servicios sujetos a libre competencia, dependiendo de las condiciones específicas de cada terminal portuaria.

a) Tarifas reguladas por OSITRAN

El OSITRAN es responsable de regular las tarifas de servicios portuarios donde no existe competencia efectiva, especialmente cuando un concesionario opera en exclusividad dentro de una terminal, limitando las opciones para los usuarios. Los servicios comúnmente sujetos a regulación tarifaria incluyen:

- Uso de muelle (atraque de naves)
- Servicios de amarre y desamarre

- Servicios de carga y descarga
- Servicios de embarque y desembarque de pasajeros

Ejemplos de tarifas reguladas por movimiento de contenedor:

- Embarque o descarga de contenedores llenos de 20 pies: USD 308.59 por contenedor.
- Embarque o descarga de contenedores llenos de 40 pies: USD 414.35 por contenedor.
- Embarque o descarga de contenedores vacíos de 20 pies: USD 119.21 por contenedor.
- Embarque o descarga de contenedores vacíos de 40 pies: USD 142.94 por contenedor.

Estas tarifas se establecen considerando criterios de eficiencia, costos operativos razonables y una rentabilidad adecuada para el concesionario, con el objetivo de evitar abusos de posición dominante y proteger a los usuarios de precios excesivos.

b) Tarifas libres en servicios con competencia efectiva

Los servicios portuarios que se prestan en condiciones de competencia efectiva pueden establecer tarifas de manera libre. Esta libertad tarifaria se aplica a:

- Servicios complementarios como almacenaje, refrigeración, suministro de agua o energía.
- Servicios logísticos adicionales prestados por varios operadores dentro o fuera del área portuaria.

En estos casos, el concesionario negocia directamente con los usuarios las condiciones comerciales, permitiendo flexibilidad para adaptar precios a las demandas del mercado. OSITRAN mantiene una función de supervisión para garantizar la transparencia y prevenir prácticas anticompetitivas.

c) Canon de concesión: participación del Estado en la rentabilidad

Además de la regulación tarifaria, los contratos de concesión establecen el pago de un canon mensual por parte del operador privado al Estado. Este canon se calcula generalmente como un porcentaje de los ingresos brutos que genera el concesionario por la operación de la terminal. Por ejemplo, en la Terminal Portuaria de Matarani, el concesionario paga un canon mensual equivalente al 5% de los ingresos brutos, más un 1% adicional destinado a la supervisión de OSITRAN. Este mecanismo permite al Estado participar directamente de los beneficios generados por la operación portuaria, sin asumir los riesgos operativos ni la inversión inicial.

d) Beneficios fiscales y exoneraciones como incentivo a la inversión

Para fomentar la participación del sector privado en proyectos de infraestructura, muchos contratos de concesión portuaria en el Perú contemplan beneficios fiscales

específicos. Estos incentivos buscan facilitar la inversión inicial y mejorar la rentabilidad a largo plazo de los proyectos. Algunos de los beneficios fiscales más comunes incluyen:

- Exoneración parcial o total del Impuesto General a las Ventas (IGV): Aplicable a la importación de equipos y materiales destinados a la construcción de la terminal.
- Amortización acelerada de inversiones en infraestructura: Mejora la posición financiera del concesionario en los primeros años del contrato.
- Tratamiento especial en el Impuesto a la Renta: Para inversiones calificadas como estratégicas, especialmente si cumplen con criterios de sostenibilidad, generación de empleo o integración logística.

Estos beneficios son evaluados y aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con ProInversión, y están sujetos al cumplimiento de indicadores de desempeño y de impacto económico.

En conjunto, el sistema tarifario y tributario aplicado a las concesiones portuarias en el Perú busca equilibrar la rentabilidad del operador privado con el acceso justo y eficiente a los servicios por parte de los usuarios. La flexibilidad, combinada con regulación selectiva y monitoreo constante, permite fomentar inversiones sostenidas sin comprometer el interés público.

2.10.5 Sostenibilidad y responsabilidad social

El desarrollo de infraestructura portuaria mediante concesiones en el Perú no solo ha sido impulsado por criterios de eficiencia económica, sino también por la necesidad de incorporar principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. Aunque los avances han sido heterogéneos entre terminales y operadores, los contratos de concesión más recientes y ambiciosos ya incorporan obligaciones y lineamientos relacionados con el desarrollo local, la mitigación ambiental y la gobernanza climática.

Uno de los mecanismos más relevantes en materia de responsabilidad social es la creación de un fondo social alimentado por los ingresos brutos generados por el concesionario. En ciertas concesiones, se establece contractualmente que entre el 3% y el 5% de estos ingresos deben destinarse a financiar proyectos de impacto local en las comunidades directamente vinculadas al área portuaria.

Este fondo puede ser gestionado por un comité integrado por representantes del concesionario, autoridades locales y organismos del Estado, quienes definen y supervisan las iniciativas a ejecutar. Los proyectos incluyen mejoras en infraestructura comunitaria, programas de capacitación, salud, educación y desarrollo productivo. El objetivo es lograr que la población perciba beneficios tangibles derivados de la actividad portuaria, promoviendo una relación armoniosa entre el puerto y su entorno social.

Desde el inicio de cualquier concesión portuaria, la normativa ambiental exige la elaboración de un EIA como condición previa al inicio de obras. Estos estudios deben ser aprobados por la autoridad competente y contemplar medidas de prevención, mitigación y compensación frente a los efectos potenciales sobre el entorno marino, costero y urbano.

Sin embargo, si bien la normativa obliga a cumplir con estándares ambientales mínimos, el uso de tecnologías limpias y energías renovables en la operación portuaria no es obligatorio, sino que forma parte de los criterios promocionados por el Estado. Algunos operadores, en función de sus políticas corporativas o de presiones del mercado internacional, han comenzado a adoptar medidas voluntarias de ecoeficiencia, como el uso de grúas eléctricas, sistemas de monitoreo ambiental en tiempo real o programas de reciclaje.

Una de las iniciativas emergentes en el marco de sostenibilidad es la implementación de herramientas para medir y gestionar la huella de carbono generada por las operaciones portuarias. Aunque aún en fase incipiente, el Ministerio del Ambiente del Perú ha comenzado a trabajar con otros organismos del Estado y actores del sector logístico en el diseño de metodologías e indicadores que permitan estandarizar esta medición.

La meta es que las concesiones portuarias, en coordinación con sus usuarios y prestadores de servicios conexos, puedan cuantificar sus emisiones de gases de efecto invernadero y adoptar planes de acción para reducirlas. Estas medidas podrían integrarse en futuras licitaciones como criterios de evaluación o requisitos contractuales, contribuyendo así a la transición hacia un modelo de logística sostenible.

2.10.6 Desafíos y oportunidades

El modelo de concesiones portuarias implementado en el Perú ha permitido una transformación significativa en la infraestructura y operación de varios terminales estratégicos. Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados, el sistema enfrenta retos estructurales que deben ser abordados para consolidar su desarrollo y competitividad a largo plazo. Al mismo tiempo, el contexto internacional y las nuevas exigencias del comercio global abren ventanas de oportunidad que pueden ser aprovechadas si se implementan políticas adecuadas y una visión estratégica de largo plazo.

- **Desafíos**

Uno de los principales desafíos identificados es la necesidad de una armonización normativa entre los distintos marcos legales que regulan las concesiones, la infraestructura y los servicios logísticos. Existen superposiciones y vacíos legales entre normas sectoriales, ambientales, laborales y de transporte, lo que genera incertidumbre para los inversionistas y dificultades para una gestión integrada del sistema portuario. Asimismo, los procesos de concesión, aunque más estructurados

que en décadas anteriores, requieren mejoras en eficiencia, predictibilidad y transparencia para fortalecer la confianza de los operadores privados.

Otro reto central es mejorar la competitividad frente a otros puertos latinoamericanos, especialmente aquellos que han desarrollado hubs logísticos con altos niveles de eficiencia, conectividad terrestre y digitalización. Países como Colombia, México, Panamá y Brasil están modernizando sus instalaciones con fuerte apoyo público y privado. Frente a ello, el Perú debe acelerar sus reformas y optimizar la coordinación interinstitucional para no quedar rezagado en las cadenas logísticas globales.

Adicionalmente, existe una necesidad crítica de ampliar la infraestructura complementaria, especialmente en lo referente a zonas de desconsolidación, centros logísticos intermodales y vías de acceso terrestre. Muchos puertos han mejorado su capacidad operativa, pero siguen enfrentando cuellos de botella fuera del recinto portuario que encarecen y ralentizan el movimiento de carga. La ausencia de un enfoque sistémico en la planificación del hinterland limita el impacto positivo de las inversiones portuarias en el comercio exterior.

- **Oportunidades**

A pesar de los desafíos, el Perú tiene importantes oportunidades para fortalecer su sistema de concesiones portuarias. Una de ellas es la posibilidad de expandir el modelo de concesiones con mayor inclusión de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Incorporar estos criterios como parte de los requisitos en futuras licitaciones puede atraer a operadores internacionales con estándares altos de sostenibilidad, mejorar la aceptabilidad social de los proyectos y garantizar una operación portuaria más resiliente y responsable.

Asimismo, el uso de tecnología para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos se presenta como una ventaja competitiva clave. La automatización de procesos, el uso de inteligencia artificial para la gestión de carga, la implementación de sistemas de ventana única portuaria y el seguimiento satelital de flujos logísticos pueden generar importantes ahorros en tiempos y recursos. Estas innovaciones también permitirán a los puertos peruanos cumplir con estándares internacionales de calidad y seguridad.

Finalmente, la demanda creciente del comercio exterior, especialmente en sectores como agroexportación, minería y energía, ofrece una base sólida para seguir promoviendo nuevas concesiones y alianzas público-privadas. Si se abordan los retos identificados con una estrategia clara y coherente, el modelo de concesiones puede seguir siendo una herramienta eficaz para el desarrollo sostenible y competitivo del sistema portuario peruano.

3 Comparación Regional

3.1 Identificación de modelos de concesión más comunes

En América Latina y el Caribe, los modelos de concesión portuaria han evolucionado en respuesta a distintos marcos institucionales, necesidades de inversión y estrategias de modernización. Aunque el modelo landlord —caracterizado por la propiedad estatal de la infraestructura y operación privada de las terminales— es predominante en la mayoría de los países analizados, existen notables variaciones en cuanto a los mecanismos contractuales, el rol de las autoridades públicas, la participación del sector privado y el nivel de desarrollo normativo.

En algunos países como Brasil y México, se observa una sofisticación del régimen concesionario con múltiples instrumentos jurídicos que permiten una amplia gama de APPs, incluyendo arrendamientos, concesiones completas y terminales de uso privado. Otros países, como Barbados y Guyana, mantienen una gestión estatal directa, con escasa o nula presencia de operadores privados, aunque en el caso de Guyana existe una apertura incipiente a modelos mixtos.

En Chile, Colombia y Panamá se consolida el modelo landlord con concesiones por licitación pública, supervisadas por empresas portuarias estatales o autoridades especializadas. Jamaica y Perú también aplican este enfoque, aunque con particularidades en la forma de participación del sector privado y en la duración y supervisión de los contratos.

Cuadro 6 Cuadro Comparativo Elementos Claves del Modelo de Concesión Predominante (por país)

País	Modelo de Concesión Predominante	Rol del Estado	Rol del Sector Privado	Marco Jurídico Principal
Barbados	Gestión estatal directa sin concesiones	Operador único estatal	Sin participación en operación portuaria	Companies Act, Cap. 308
Brasil	Concesión, Arrendamiento y Terminales de Uso Privado (TUP)	Titular de infraestructura, regulador y planificador	Operadores concesionarios, arrendatarios y titulares de TUPs	Lei nº 12.815/2013 y Lei nº 8.987/1995
Chile	Concesión tipo landlord (puertos públicos) y concesiones marítimas (puertos privados)	Titular de infraestructura y regulador	Concesionarios de terminales y propietarios de puertos privados	Ley N° 19.542 y DFL N° 340
Colombia	Modelo landlord bajo concesión a operadores privados	Titular y fiscalizador a través de entes como ANI y CCI	Operadores privados de terminales	Ley 1 de 1991, Ley 1682 de 2013
El Salvador	Modelo landlord con concesiones y APPs	Otorgante de concesiones, regulador a través de CEPA	Operadores privados bajo contrato de concesión o APP	Ley de Concesiones de Obra Pública, reformas a CEPA
Guyana	Gestión estatal directa con potencial apertura a APP	Titular estatal y autoridad reguladora	Sin participación actual, actores interesados en APP	Companies Act y legislación general pública
Jamaica	Modelo landlord con concesiones estatales y privadas	Propietario de infraestructura, autoridad de licencias	Operadores privados bajo contrato de concesión	Port Authority Act, Maritime Areas Act
México	Modelo landlord y APP con puertos federales	Otorgante y regulador (SCT/ASIPONA)	Operadores privados bajo concesión federal y APP	Ley de Puertos, Ley de APP y Ley de Entidades Paraestatales
Panamá	Modelo landlord con contratos de concesión a largo plazo	Otorgante y supervisor a través de la AMP	Operadores privados con concesiones por 20-40 años	Ley 22 de 2006, Decreto Ley 8 de 1998
Perú	Modelo landlord con participación privada en operación	Otorgante y regulador a través de la APN	Operadores privados con contratos de concesión y gestión	Ley del Sistema Portuario Nacional, D.L. 974

Fuente: Elaborado por los autores.

3.2 Divergencias y particularidades

A pesar de que varios países de América Latina y el Caribe adoptan el modelo landlord como esquema predominante de gestión portuaria, existen divergencias y particularidades significativas en la manera en que este modelo se implementa, así como en la estructura legal, institucional y operativa que lo respalda.

Estas diferencias responden tanto a la historia normativa y administrativa de cada país, como a factores estructurales como la dimensión del sistema portuario, la localización geográfica, la apertura al comercio internacional, y el grado de madurez de las instituciones encargadas de las concesiones.

En este sentido, el presente apartado analiza las principales divergencias y particularidades del sistema de concesiones portuarias en diez países, identificando elementos únicos que podrían influir en la replicabilidad de modelos, la cooperación regional y la formulación de estándares comunes.

Cuadro 7 Divergencias y Particularidades del modelo (por país)

País	Divergencias y Particularidades
Barbados	No existen concesiones; toda la operación es pública y centralizada en una sola empresa estatal.
Brasil	Modelo mixto con terminales de uso privado fuera del puerto público; diversidad contractual y fuerte institucionalidad reguladora.
Chile	Sistema dual: concesiones estatales y concesiones marítimas privadas con procesos y normativas distintas.
Colombia	Marco robusto, pero coexistencia de múltiples figuras legales; rol clave de ANI y CCI genera complejidad operativa.
El Salvador	Presencia de APP bajo CEPA, pero limitada experiencia en grandes concesiones portuarias.
Guyana	Modelo estatal con incipiente interés en estructurar APP; limitada capacidad institucional para concesiones complejas.
Jamaica	Sistema heredado del Reino Unido; combinación de licencias, concesiones y operaciones privadas bajo supervisión pública.
México	Autoridades portuarias federales (ASIPONAs) actúan como entidades descentralizadas (empresas públicas prioritarias) con amplias atribuciones; coexistencia de múltiples leyes.
Panamá	Contratos de concesión a largo plazo con alto grado de autonomía para los concesionarios; enfoque contractual definido desde 1998.
Perú	Estructura estatal con concesiones privadas en zonas delimitadas; rol activo de la APN como regulador técnico y económico.

Fuente: Elaborado por los autores

3.3 Buenas prácticas y casos de éxito

El análisis de las buenas prácticas y casos de éxito en los modelos de concesión portuaria permite identificar experiencias replicables, enfoques innovadores y mecanismos que han contribuido de manera significativa a la eficiencia, transparencia y sostenibilidad en la gestión de los puertos. Estos elementos constituyen referentes útiles para otros países que buscan fortalecer sus marcos institucionales y mejorar el desempeño operativo del sistema portuario.

A continuación se presenta una síntesis de las principales buenas prácticas y casos de éxito observados en los países analizados, con énfasis en aquellos elementos que han generado impactos positivos comprobables o que representan modelos innovadores en la región.

Cuadro 8 Buenas Prácticas y Casos de Éxito

País	Buenas Prácticas y Casos de Éxito
Barbados	Gestión pública integrada con estándares internacionales de atención a cruceros; modernización institucional con Barbados Port Inc.
Brasil	Marco legal avanzado con mecanismos diferenciados (concesión, arrendamiento, TUP); rol técnico de ANTAQ y planificación mediante PNLN.
Chile	Marco legal claro para concesiones portuarias con reglas definidas en la Ley 19.542; consolidación de empresas portuarias estatales como entidades responsables de la licitación y supervisión de concesionarios, aunque con espacio para mejoras en los resultados competitivos de las licitaciones.
Colombia	Participación de entidades especializadas como ANI y CCI; estructuración técnica de proyectos con enfoque contractual claro.
El Salvador	Transición ordenada hacia APP bajo liderazgo de CEPA; enfoque estratégico en concesiones de servicios logísticos.
Guyana	Modelo estatal con vocación de apertura y preparación para futuros proyectos APP; fortalecimiento paulatino del marco normativo.
Jamaica	Reforma del marco legal para ampliar el rol del sector privado; avances en sostenibilidad portuaria y atracción de inversiones.
México	Descentralización efectiva a través de ASIPONAs; implementación de contratos de largo plazo con esquemas de incentivos.
Panamá	Aplicación sostenida del modelo landlord desde 1998; marco contractual estable que ha permitido atraer operadores internacionales; funcionamiento de un regulador especializado (AMP) con competencias claras sobre concesiones portuarias.

Perú	Desarrollo de terminales especializadas bajo esquema concesionario; evaluación periódica del desempeño de concesionarios por APN.
-------------	---

Fuente: Elaborado por los autores

3.4 Estándares de competitividad y eficiencia

La evaluación de la competitividad y eficiencia en los sistemas de concesión portuaria no debe limitarse al cumplimiento legal o contractual, sino que debe abarcar una visión integral de desempeño que considere el impacto económico, social, logístico y ambiental de cada concesión.

Para lograrlo, es necesario establecer un conjunto de indicadores estandarizados que permitan medir de manera objetiva el aporte de las concesiones al desarrollo portuario y al interés público. Estos indicadores deben alinearse con metodologías reconocidas internacionalmente, como las promovidas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), el Banco Mundial y el Índice de Desempeño Logístico (LPI).

A continuación, se propone un marco de evaluación basado en cuatro dimensiones clave: desempeño operativo, impacto económico, sostenibilidad y gobernanza contractual. Cada dimensión incluye indicadores aplicables por las autoridades portuarias y gobiernos nacionales para el monitoreo de concesiones en curso o futuras licitaciones.

Cuadro 9 Propuesta de Indicadores y Estándares

Dimensión	Indicador propuesto	Fuente/Referencia metodológica
Desempeño operativo	Tiempo promedio de estadía del buque (turnaround time)	UNCTAD Port Performance Scorecard
Desempeño operativo	Productividad en muelle (movimientos por hora por grúa)	World Bank Port Reform Toolkit
Desempeño operativo	Tiempo medio de despacho de carga (import/export dwell time)	OCDE Logistics Indicators Framework
Impacto económico	Inversión ejecutada vs. comprometida por concesionario	Banco Mundial - Infraestructura PPP Framework
Impacto económico	Crecimiento del volumen de carga movilizada post-concesión	UNCTAD Port Statistics Guidelines
Impacto económico	Impacto en empleo directo e indirecto generado por la concesión	OECD Competitiveness Indicators

Sostenibilidad	Existencia de planes de mitigación ambiental y certificaciones ISO 14001	ISO, IMO, Environmental Impact Metrics
Sostenibilidad	Porcentaje de operaciones con medición de huella de carbono	Carbon Trust, GLEC Framework
Sostenibilidad	Aplicación de cláusulas sociales: género, inclusión, salud laboral	OIT, ISO 26000, GRI Standards
Gobernanza contractual	Nivel de cumplimiento de obligaciones contractuales verificadas	CAF, BID, guías de buenas prácticas PPP
Gobernanza contractual	Mecanismos de revisión contractual y ajustes por desempeño	OCDE Contract Monitoring Framework
Gobernanza contractual	Nivel de transparencia en licitación y acceso público a contratos	Transparency International - Infrastructure Transparency Index

Fuente: elaborado por los autores, tomando en consideración metodologías preexistentes.

Además de establecer indicadores para futuras concesiones, es importante generar recomendaciones prácticas para aquellas que ya están en ejecución. Esto implica monitorear su desempeño y aplicar herramientas analíticas que permitan detectar limitaciones estructurales, oportunidades de mejora, y vínculos con la competitividad nacional.

El enfoque basado en el diagrama de Porter extendido permite analizar el sistema portuario desde una perspectiva estratégica integral. Adaptado al contexto de concesiones portuarias, este enfoque identifica cinco factores clave que influyen en la competitividad: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia de la empresa y rivalidad, sectores conexos y de apoyo, y el papel del gobierno y la institucionalidad. A continuación, se presentan recomendaciones dirigidas a las concesiones actualmente vigentes, acompañadas por la adaptación del modelo de Porter al análisis portuario.

3.5 Recomendaciones para concesiones portuarias actualmente en ejecución

- Establecer indicadores de desempeño operacional y económico vinculados a cláusulas de revisión contractual.
- Incorporar cláusulas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las adendas contractuales o procesos de renovación.
- Fortalecer la capacidad técnica del ente concedente para ejercer supervisión efectiva y evaluación de resultados.

- Desarrollar auditorías periódicas de cumplimiento con participación de actores del ecosistema logístico.
- Fomentar mecanismos de benchmarking regional entre concesionarios para alinear estándares de desempeño.
- Aplicar encuestas a usuarios del puerto (líneas navieras, operadores logísticos, exportadores) como mecanismo de retroalimentación.
- Reforzar los vínculos entre los planes logísticos nacionales y los objetivos de cada concesión portuaria.
- Incorporar plataformas digitales de trazabilidad y monitoreo de cumplimiento contractual.

El modelo de Porter extendido aplicado a la gestión de concesiones permite comprender cómo los distintos factores del entorno impactan la eficiencia y competitividad del puerto concesionado. A continuación, se detallan las dimensiones clave:

Cuadro 10 Dimensiones claves para la Competitividad

Dimensión del modelo de Porter	Elementos aplicados al análisis de concesiones
Condiciones de los factores	Disponibilidad de infraestructura básica, conectividad terrestre, recursos humanos capacitados, tecnología instalada.
Condiciones de la demanda	Exigencia de los usuarios portuarios, presión por servicios rápidos, expectativas en sostenibilidad y digitalización.
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	Modelo de gestión del concesionario, competencia interportuaria o intraportuaria, incentivos por desempeño.
Sectores conexos y de apoyo	Participación de zonas logísticas, operadores multimodales, aduanas, cámaras empresariales y universidades.
Gobierno e institucionalidad	Marco legal, capacidades de supervisión del Estado, coordinación institucional, políticas públicas sectoriales.

Fuente: elaborado tomando como referencia el Modelo de Porter

3.5.1 Traducción operativa de recomendaciones: procesos y fórmulas aplicables

- a) Indicadores de desempeño operacional y económico vinculados a revisión contractual

Implementar un *Cuadro de Mando de Concesión (CMC)* con KPIs obligatorios y metas mínimas.

Ejemplo de fórmulas:

- Productividad de muelle = TEUs movidos / (número de grúas × horas efectivas)
- Cumplimiento de inversiones = Inversión ejecutada / Inversión comprometida × 100
- Utilización de capacidad = Volumen operado / Capacidad instalada × 100

- b) Cláusulas ESG en adendas contractuales

Incluir una *Cláusula ESG Obligatoria*, estructurada con metas anuales ambientales, sociales e institucionales.

Ejemplo:

- reducción de -5% CO₂ por TEU,
- inclusión laboral de al menos 10% de grupos prioritarios,
- mecanismos anticorrupción auditables.

- c) Fortalecimiento técnico del ente concedente

Establecer una *Unidad de Concesiones Portuarias (UCP)* con personal especializado y formación continua.

- Meta: ≥ 40 horas de capacitación anual por técnico;
- desempeño institucional ≥ 80% en evaluaciones de partes interesadas.

- d) Auditorías periódicas con actores logísticos

Realizar auditorías anuales con participación de actores clave del ecosistema logístico (Aduanas, gremios, transportistas).

Indicador: 2 variables críticas en rojo → activar comité de cumplimiento → corrección en 90 días.

- e) Benchmarking regional entre concesionarios

Implementar plataforma de indicadores regionales anónimos con dashboards comparativos trimestrales:

- costos por TEU,
- satisfacción del cliente,
- tiempos de despacho.

- f) Encuestas de retroalimentación a usuarios

Aplicar encuestas semestrales a líneas navieras, forwarders, transportistas, etc. para medir satisfacción y NPS.

Indicador clave: NPS > 50 = concesión destacada.

g) Vinculación con planes logísticos nacionales

Crear matriz de vinculación entre metas nacionales y objetivos concesionados.

Se trata de **alinear los objetivos estratégicos del país en materia logística y transporte** (por ejemplo: promover el cabotaje, reducir emisiones, mejorar conectividad intermodal) con lo que las **concesiones portuarias realmente ejecutan** en su infraestructura, inversiones y operación.

No es solo otorgar la concesión, sino que **el contrato y sus indicadores reflejen objetivos nacionales**.

A través de una matriz de vinculación

Es una tabla de planeación estratégica que se puede usar en:

- El **proceso de licitación** o renegociación
- La **supervisión periódica de concesiones**
- La **evaluación de impacto público del contrato**

Ejemplo de una matriz de vinculación:

A continuación, se presenta un ejemplo práctico:

Cuadro 11 Matriz de Vinculación (modelo)

Objetivo Nacional	Proyecto en Concesión	Indicador Común	Responsable
Aumentar el cabotaje nacional	Construcción de terminal ro-ro	% crecimiento anual de carga interinsular	Concesionario + Autoridad reguladora
Mejorar eficiencia del sistema logístico multimodal	Construcción de patio ferroviario	% de contenedores que salen por tren	Concesionario + Ministerio de Transporte u Organismo de Planificación
Fomentar economía verde y transición energética	Instalación de grúas eléctricas	% de reducción en consumo de diésel por movimiento	Concesionario + Ministerio u Organismo regulador ambiental
Impulsar zonas francas o logísticas	Extensión de área concesionada para ZAL	Nº de empresas instaladas en zona logística	Concesionario + Ministerio de Comercio
Incrementar empleo femenino en logística	Programa de inclusión en operación portuaria	% mujeres contratadas vs. total personal operativo	Concesionario + Ministerio de Trabajo

h) Plataformas digitales de trazabilidad y monitoreo

Desarrollar sistemas digitales con seguimiento contractual en tiempo real, interoperables con aduanas y autoridades logísticas.

Meta: alcanzar al menos Nivel 3 del Modelo de Madurez Digital Portuaria ONU Comercio y Desarrollo.

4 Propuesta de Gestión Moderna de Concesiones Portuarias

La transformación del sistema de concesiones portuarias en América Latina y el Caribe requiere adoptar un modelo moderno, flexible y alineado con los estándares internacionales de competitividad, sostenibilidad y gobernanza. Esta propuesta plantea una visión integral que articula eficiencia operativa, transparencia institucional, responsabilidad ambiental y cohesión logística regional.

La gestión moderna de concesiones debe sustentarse en principios de planificación estratégica, control de resultados, coordinación interinstitucional y participación del sector privado bajo reglas claras y evaluables. A continuación, se presentan tres pilares fundamentales para dicha gestión: transparencia y eficiencia, sostenibilidad e integración con cadenas logísticas regionales.

4.1 Estrategias para mejorar la transparencia y eficiencia

- **Establecer portales públicos de información contractual**

Los contratos de concesión, incluyendo sus adendas, modificaciones y evaluaciones periódicas, deben estar disponibles en portales web oficiales de las autoridades portuarias o ministerios competentes. Esto fortalece la rendición de cuentas y permite la supervisión social del cumplimiento de compromisos.

- **Aplicar licitaciones estandarizadas con criterios objetivos**

Los procesos de licitación deben diseñarse bajo principios de acceso abierto, estandarización de pliegos, y transparencia en la evaluación de propuestas. Se recomienda incluir criterios técnicos, ambientales, sociales y de desempeño futuro como factores de adjudicación.

- **Implementar sistemas de seguimiento de indicadores contractuales**

Cada contrato debe vincularse a un conjunto de indicadores de cumplimiento que sean monitoreados trimestral o anualmente. Estos indicadores pueden integrarse en tableros públicos en línea, con alertas automatizadas ante desvíos.

- **Institucionalizar auditorías externas periódicas**

Las auditorías deben realizarse por firmas independientes y con participación de actores como cámaras logísticas, entes académicos y organismos de control del Estado. Sus resultados deben ser públicos y generar recomendaciones obligatorias para concesionarios.

- **Fomentar la interoperabilidad digital**

Promover plataformas digitales que integren sistemas del concesionario, aduanas, navieras y autoridades portuarias para evitar duplicidad de trámites, mejorar la trazabilidad y acelerar las operaciones. Esto reduce costos y mejora la transparencia en tiempo real.

Cuadro 12 Estrategias, Procesos e Indicadores de Implementación

Estrategia	Proceso sugerido	Indicador de implementación
Portal público de contratos	Crear sección web oficial con acceso a todos los contratos, con motor de búsqueda por año y puerto.	Porcentaje de contratos accesibles al público
Licitaciones estandarizadas	Desarrollar pliegos tipo, con matriz de puntuación pública y reglas de evaluación claras.	Número de licitaciones adjudicadas con pliegos estandarizados
Seguimiento de indicadores	Definir KPIs por contrato, actualizar trimestralmente y publicar resultados en línea.	Cantidad de KPIs publicados en línea por concesión
Auditorías externas	Contratar auditorías anuales con firma externa + comité de seguimiento multisectorial.	Número de auditorías realizadas y publicadas
Interoperabilidad digital	Diseñar una plataforma digital con conexión API a sistemas aduaneros, logísticos y concesionarios.	Nivel de integración digital según modelo de madurez (1 a 5)

4.2 Lineamientos de sostenibilidad

La sostenibilidad en la gestión portuaria ha dejado de ser un concepto aspiracional para convertirse en una condición necesaria para la competitividad, legitimidad social y alineación con compromisos internacionales en materia climática. La OMI, así como organismos como el World Ports Sustainability Program (WPSP) de la International Association of Ports and Harbors (IAPH), ESPO y AAPA, han definido marcos de acción progresiva para que los puertos reduzcan sus impactos ambientales, gestionen sus recursos de forma eficiente e integren buenas prácticas en su relación con el entorno.

En el contexto de las concesiones portuarias, estos lineamientos deben ser incorporados de forma gradual y realista, considerando la diversidad de recursos, madurez institucional y capacidades operativas entre los países. Por ello, se propone una clasificación escalonada de medidas de sostenibilidad aplicables a las concesiones, divididas en tres niveles: básicas, intermedias y avanzadas.

- **Nivel Básico – Aplicable a todos los puertos, independientemente de su tamaño o recursos**
 - a) Incluir cláusulas contractuales de cumplimiento ambiental mínimo conforme a normativa nacional.
 - b) Realizar monitoreos básicos de calidad del aire, ruido y consumo energético.
 - c) Garantizar la disposición segura de residuos y prevención de derrames.
 - d) Capacitar al personal en prácticas operativas seguras y de bajo impacto.
 - e) Publicar reportes ambientales anuales, aunque sean cualitativos o simplificados.
- **Nivel Intermedio – Recomendado para puertos con capacidades operativas medianas**
 - a) Implementar planes de eficiencia energética (ej. cambio a iluminación LED, electrificación de equipos).
 - b) Medir huella de carbono y establecer metas anuales de reducción.
 - c) Integrar criterios ambientales en la licitación de obras e insumos.
 - d) Desarrollar programas de gestión de riesgos climáticos o desastres naturales.
 - e) Involucrar a las comunidades locales mediante consultas y programas sociales.
- **Nivel Avanzado – Aplicable a puertos con alto volumen y capacidad técnica**
 - a) Instalar infraestructura de suministro eléctrico a buques (OPS/Cold Ironing).
 - b) Operar con grúas eléctricas o híbridas y flotas de vehículos eléctricos.
 - c) Certificarse bajo estándares internacionales (ISO 14001, EcoPorts, GRI).
 - d) Desarrollar sistemas de economía circular (ej. recuperación de aguas, reusó de materiales).
 - e) Utilizar plataformas digitales para monitoreo ambiental en tiempo real y transparencia pública.

Nivel	Enfoque principal	Ejemplos de medidas clave
Básico	Cumplimiento normativo y control mínimo del impacto	Monitoreo de ruido y residuos, capacitación ambiental básica
Intermedio	Eficiencia energética, medición de huella e integración social	Planes de reducción de emisiones, compra verde, gestión de riesgos
Avanzado	Innovación, certificación internacional y digitalización ambiental	OPS, grúas eléctricas, ISO 14001, economía circular y trazabilidad digital

4.3 Integración con las cadenas logísticas regionales

La integración de las concesiones portuarias con las cadenas logísticas regionales es una condición esencial para lograr un desarrollo territorial equilibrado, eficiente y competitivo. Sin embargo, diversos estudios del Banco Mundial y la CAF señalan que América Latina y el Caribe presentan una baja interconectividad comercial entre países vecinos, cadenas fragmentadas y escasa coordinación entre infraestructura portuaria, zonas logísticas, transporte terrestre y planes de desarrollo regional.

Una concesión portuaria moderna debe considerar el largo plazo de maduración de los desarrollos portuarios (usualmente entre 10 y 20 años), y por tanto, anticipar las necesidades de integración con las cadenas logísticas nacionales y transfronterizas. Esto implica planificar más allá del puerto, alineando sus inversiones y condiciones operativas con corredores viales, ferroviarios, centros de distribución, zonas francas, y servicios conexos.

4.3.1 Principales desafíos identificados en la región

- Falta de coordinación entre autoridades portuarias, de transporte, comercio y desarrollo urbano.
- Escasa articulación entre las concesiones portuarias y los planes logísticos nacionales o regionales.
- Baja conectividad entre países, con predominancia de comercio extra-regional en vez de intrarregional.
- Infraestructura limitada en accesos, nodos multimodales y servicios conexos.
- Marcos regulatorios inconexos que dificultan la interoperabilidad o la inversión privada en áreas logísticas complementarias.

4.3.2 Mecanismos para fortalecer la integración logística desde las concesiones

a) Alineación con planes logísticos nacionales y planes maestros portuarios

Toda concesión debe demostrar cómo contribuye a los objetivos definidos en el plan logístico nacional, incluyendo su rol en corredores estratégicos, zonas de distribución y cadenas productivas regionales. Los contratos deben incluir cláusulas de interoperabilidad y nodos de conexión.

b) Desarrollo de infraestructura nodal y multimodal

Impulsar que las concesiones incluyan la construcción o habilitación de patios intermodales, enlaces ferroviarios, acceso vial de última milla, y conectividad con zonas logísticas adyacentes.

c) Incentivos para asociaciones público-privadas en áreas conexas

Fomentar que las concesiones incluyan mecanismos de inversión conjunta con operadores logísticos, municipios, y desarrolladores industriales, que potencien el entorno portuario como clúster económico.

d) Adopción de plataformas digitales interoperables

Desarrollar sistemas de trazabilidad e información que conecten al puerto con aduanas, operadores logísticos y entes de control de carga en tránsito, con enfoque regional.

e) Participación en iniciativas de integración regional

Vincular las concesiones a mecanismos de cooperación como el Corredor Bioceánico, el Corredor Mesoamericano o el Plan de Acción Logístico del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), dependiendo del país.

5 Conclusión y Recomendaciones

5.1 Resumen de hallazgos

El análisis comparativo de los modelos de concesión portuaria en 10 países de América Latina y el Caribe revela un mosaico institucional y operativo con avances significativos, pero también con profundas brechas estructurales. La mayoría de los países ha adoptado el modelo landlord, que separa la propiedad estatal de la infraestructura de la operación privada, sin embargo, la implementación varía enormemente dependiendo del marco normativo, la capacidad del ente concedente, y la orientación estratégica de cada concesión.

Algunos países han estructurado marcos concesionarios robustos, con claridad legal, participación privada diversificada y esquemas de supervisión funcionales. Otros mantienen estructuras estatales rígidas o híbridas sin una definición clara del rol del Estado, ni mecanismos efectivos de evaluación.

Se identifican retos comunes como la falta de transparencia, ausencia de indicadores vinculados a la gestión contractual, debilidad institucional del ente concedente, y escasa articulación entre las concesiones y las cadenas logísticas nacionales y regionales. Además, la dimensión ambiental aún se encuentra en niveles incipientes o desiguales, y pocas concesiones integran criterios ESG o compromisos sostenibles.

Por otro lado, se observan buenas prácticas que podrían ser replicadas, como el uso de contratos estandarizados, procesos de licitación más abiertos, el fortalecimiento de autoridades portuarias especializadas, y el inicio de plataformas digitales para seguimiento contractual. La inclusión del modelo de Porter extendido permite analizar de forma estratégica el entorno concesionario y plantea la necesidad de rediseñar los modelos vigentes para que sean instrumentos de desarrollo logístico, social y económico.

Dimensión	Hallazgos clave
Modelo predominante	Modelo landlord presente en la mayoría, pero con variaciones amplias en su aplicación.
Participación del Estado	En muchos países el Estado actúa solo como propietario pasivo, sin rol estratégico.
Supervisión y control	Escasa implementación de indicadores de desempeño y auditorías independientes.
Sostenibilidad	Limitada inclusión de criterios ambientales y sociales en contratos vigentes.
Integración logística	Baja conexión entre concesiones y corredores logísticos regionales.

Transparencia acceso a información	y la	Acceso limitado a contratos, indicadores y datos públicos por parte de la ciudadanía.
---	-----------------	---

5.2 Recomendaciones claves para mejorar la gestión de concesiones

La mejora de la gestión de concesiones portuarias en América Latina y el Caribe requiere una transformación estructural que combine el fortalecimiento institucional, la adopción de métricas claras y la alineación con objetivos estratégicos nacionales y regionales. A continuación, se presentan seis recomendaciones clave, explicadas con sus fundamentos y formas de implementación:

Establecer indicadores estratégicos vinculados al contrato

Todo contrato debe incluir un conjunto de KPIs que refleje desempeño operativo, cumplimiento económico, sostenibilidad y gobernanza. Estos indicadores deben ser verificables, auditables y estar alineados con las herramientas de medición internacional, como el modelo de Porter extendido.

Alinear concesiones con planes logísticos nacionales y sectoriales

La concesión debe formar parte de un ecosistema logístico más amplio. Es necesario establecer matrices de vinculación que articulen cada proyecto portuario con corredores logísticos, zonas industriales, metas de transporte multimodal y políticas de desarrollo territorial.

Incorporar mecanismos de revisión contractual periódica

Los contratos deben prever cláusulas de ajuste o revisión basadas en resultados objetivos, cambios de contexto, o evolución de la tecnología y la demanda logística. Esto brinda flexibilidad sin perder el marco jurídico y promueve la adaptabilidad del modelo.

Estandarizar cláusulas de sostenibilidad

Aplicar un enfoque gradual (básico, intermedio, avanzado) permite que los contratos se adapten a las capacidades del puerto, pero sin renunciar a los compromisos ambientales y sociales. Se deben incluir metas de reducción de emisiones, inclusión laboral y gestión de recursos, escaladas por madurez.

Fortalecer al ente concedente como institución técnica

Crear unidades de concesiones con perfiles especializados (legal, financiero, logístico, ambiental), capacitación permanente, y dotación de herramientas digitales de monitoreo. Esto mejora la supervisión y la negociación con inversionistas privados desde una posición sólida.

Crear plataformas públicas interoperables

Implementar sistemas digitales que integren información contractual, indicadores, auditorías y cumplimiento. Estos sistemas deben estar disponibles para el ente regulador y para la ciudadanía, fortaleciendo la transparencia y el control social sobre la concesión.

5.3 Problemas identificados, Soluciones propuestas.

Problema identificado	Solución recomendada
No existe una medición clara del desempeño de los concesionarios.	Diseñar KPIs y tableros de seguimiento público alineados con estándares internacionales.
La infraestructura portuaria está desconectada de las zonas logísticas e industriales.	Integrar la concesión en un plan logístico nacional con corredores multimodales.
El contrato no prevé mecanismos de ajuste ante cambios económicos o tecnológicos.	Incluir cláusulas de revisión contractual periódica por desempeño o contexto.
No se incluyen cláusulas ambientales ni sociales en la concesión.	Aplicar criterios de sostenibilidad diferenciados según nivel de desarrollo del puerto.
La institución concedente carece de personal y capacidades para supervisar adecuadamente.	Constituir unidades técnicas dentro del ente concedente con perfiles multidisciplinarios.
Los ciudadanos y actores logísticos no tienen acceso a información sobre el cumplimiento del contrato.	Desarrollar plataformas digitales interoperables con acceso público a la información contractual.

5.4 Acciones sugeridas para los países analizados.

La evolución de los modelos concesionarios portuarios en América Latina y el Caribe exige una transformación profunda, que permita superar los esquemas tradicionales (landlord, tool port o APP) y avanzar hacia un modelo que combine gobernanza pública, atracción de inversión privada, transparencia estructural y alineación con las cadenas logísticas globales.

En muchos países, el Estado es propietario solo del espejo de agua o del área portuaria, sin tener control sobre la infraestructura o la operación. En otros, el Estado es titular de activos, pero carece de herramientas técnicas para gestionar su uso estratégico. Esta diversidad de realidades requiere un modelo flexible pero medible, en el que el país actúe como socio estratégico, técnico y transparente dentro del ciclo concesionario.

5.4.1 Propuesta de un nuevo modelo: Modelo 'Smart Public Port Partnership' (SP3)

El modelo **Smart Public Port Partnership (SP3)** propone una nueva forma de diseñar, licitar y gestionar concesiones portuarias, combinando elementos de asociación público-privada con una arquitectura de gobernanza transparente, medible y orientada a la competitividad global.

Este modelo parte del principio de que el Estado no debe limitarse a ser un arrendador pasivo, ni un operador aislado, sino que debe participar como un socio estratégico, aportando capacidades técnicas, visibilidad internacional, reglas claras y mecanismos de fiscalización pública. A la vez, se reconoce la importancia de atraer operadores globales, garantizando contratos transparentes, dividendos proporcionales y canales de innovación continua.

5.4.1.1 Principios del modelo SP3

- **Transparencia contractual:** Todos los contratos, adendas, cánones y estructuras de dividendos deben ser públicos, salvo cláusulas protegidas por secreto industrial definido.
- **Participación técnica del Estado:** El país forma parte del Consejo de Gestión Técnica del puerto concesionado, con acceso a datos, planificación e indicadores.
- **Alineación con políticas logísticas:** La concesión debe vincularse a los planes logísticos nacionales y aportar al desarrollo de servicios conexos y zonas de influencia.
- **Modelo flexible de acceso:** Puede aplicarse vía licitación, proyectos de iniciativa pública o APP, con reglas competitivas.
- **Participación en dividendos:** El Estado recibe dividendos conforme al desempeño del concesionario, como socio aportante en infraestructura, territorio o facilitación.
- **Mecanismos de atracción de tráfico:** El Estado puede contribuir con políticas activas (rutas, acuerdos, facilitación aduanera) para aumentar la competitividad.
- **Indicadores públicos de desempeño:** Las metas y resultados deben ser medibles, auditables y abiertos al público y a organismos multilaterales.

Este modelo es adaptable a realidades distintas: puede implementarse en puertos de carga, de cruceros, de transferencia, de cabotaje o especializados. Lo diferencia de otros modelos su capacidad de establecer una relación estructurada y pública entre el país y los desarrolladores, evitando la opacidad de esquemas cerrados.

Además, permite medición comparativa entre países y concesiones, abriendo la puerta a indicadores regionales compartidos y procesos de aprendizaje colectivo.

6 Referencias

Administraciones del Sistema Portuario Nacional (ASIPONA). (s.f.). Programas Maestros de Desarrollo Portuario y tarifas aplicables. Recuperado de <https://www.asipona.gob.mx>

Agencia Nacional de Infraestructura (ANI). (s.f.). Guía de estructuración de proyectos portuarios. Recuperado de <https://www.ani.gov.co>

Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos (ASEA). (s.f.). Lineamientos para infraestructura en puertos energéticos. Recuperado de <https://www.gob.mx/asea>

Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). (2016). Resolução Normativa nº 07/2016 – Revisão e reajuste de tarifas portuárias. Recuperado de <https://www.gov.br/antag/>

Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). (2019). Resolução Normativa nº 28/2019 – Procedimentos para licitações e renovações de arrendamentos portuários. Recuperado de <https://www.gov.br/antag/>

Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). (2021). Resolução nº 62/2021 – Regulamento de Desempenho da Gestão das Autoridades Portuárias. Recuperado de <https://www.gov.br/antag/>

Arroyo, F. (2016). Análisis de inversiones en aeropuertos y puertos: América Latina y el Caribe hacia 2040. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1980). Decreto Legislativo N.º 651 – Ley Orgánica de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA). Diario Oficial. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1995). Decreto Legislativo N.º 868 – Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). Diario Oficial. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2019). Decreto Legislativo N.º 275 – Ley de Concesión de Espacios de Dominio Público Marítimo Terrestre. Diario Oficial. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>

Autoridad Marítima de Panamá (AMP). (2019). Resolución J.D. No. 010-2019 – Reglamento de Concesiones Portuarias. Gaceta Oficial. Recuperado de <https://www.amp.gob.pa>

Autoridad Marítima de Panamá (AMP). (2019). Resolución J.D. No. 011-2019 – Tarifas Portuarias y Canon de Concesión. Gaceta Oficial. Recuperado de <https://www.amp.gob.pa>

Autoridad Portuaria Nacional (APN). (s.f.). Plan Nacional de Desarrollo Portuario. Recuperado de <https://www.apn.gob.pe>

Barbados. (en preparación). Draft Maritime Transport Emissions Control Act. [Borrador de ley ambiental en revisión, citado en entrevista técnica CIP-BPI, febrero 2025].

Barbados. (n.d.). Companies Act, Cap. 308. Government of Barbados.

Barbados. (n.d.). Facilitation of International Maritime Traffic Act. Government of Barbados. [Basado en entrevista técnica CIP-BPI, febrero 2025].

Brasil. (1995). Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 – Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987.htm

Brasil. (2004). Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004 – Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm

Brasil. (2013). Decreto nº 8.033, de 27 de junho de 2013 – Regulamenta a Lei nº 12.815, de 2013. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8033.htm

Brasil. (2013). Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013 – Dispõe sobre a exploração direta e indireta pelos entes federativos das instalações portuárias. Diário Oficial da União. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12815.htm

CEPA. (s.f.). Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma – Marco jurídico y tarifas portuarias. Recuperado de <https://www.cepa.gob.sv>

Chile. (1960). Decreto con Fuerza de Ley N.º 340 de 1960: Regula las concesiones marítimas. Diario Oficial de la República de Chile. Recuperado de <https://www.bcn.cl>

Chile. Ministerio de Defensa Nacional. (1992). Decreto Supremo N.º 294 de 1992: Reglamento sobre concesiones marítimas. Diario Oficial de la República de Chile.

Chile. Ministerio de Defensa Nacional. (2010). Decreto Supremo N.º 9 de 2010: Sustituye el reglamento sobre concesiones marítimas fijado por el Decreto Supremo N.º 2 de 2005. Diario Oficial de la República de Chile.

Chile. Ministerio de Defensa Nacional. (2010). Ley N.º 20.424: Establece normas sobre defensa nacional y asignación de competencias. Diario Oficial de la República de Chile.

Chile. Ministerio de Defensa Nacional. (2018). Decreto Supremo N.º 87 de 2018: Establece lineamientos para los Consejos de Coordinación Ciudad-Puerto. Diario Oficial de la República de Chile.

Chile. Ministerio de Defensa Nacional. (2018). Decreto Supremo N.º 9 de 2018: Modifica el Reglamento de Concesiones Marítimas. Diario Oficial de la República de Chile.

Chile. Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. (1997). Ley N.º 19.542: Ley que moderniza el sector portuario estatal. Diario Oficial de la República de Chile. Recuperado de <https://www.bcn.cl>

Chile. Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. (1998). Decreto Supremo N.º 104 de 1998: Establece criterios de licitación para las concesiones portuarias. Diario Oficial de la República de Chile.

Chile. Ministerio del Medio Ambiente. (1994). Ley N.º 19.300: Ley sobre bases generales del medio ambiente. Diario Oficial de la República de Chile.

Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (1999). Ley N.º 19.880: Establece bases de los procedimientos administrativos. Diario Oficial de la República de Chile.

Clement, E. (2013). Concesiones portuarias: Experiencias y modelos exitosos de privatización. Manzanillo International Terminal.

Colombia. Congreso de la República. (1991). Ley 1 de 1991 – Por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos. Diario Oficial. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>

Colombia. Congreso de la República. (1993). Ley 105 de 1993 – Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte. Diario Oficial. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>

Colombia. Congreso de la República. (1993). Ley 80 de 1993 – Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Diario Oficial. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>

Colombia. Congreso de la República. (1996). Ley 336 de 1996 – Estatuto Nacional de Transporte. Diario Oficial. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>

Colombia. Congreso de la República. (2012). Ley 1508 de 2012 – Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas (APP). Diario Oficial. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>

Colombia. Ministerio de Transporte. (2009). Decreto 4735 de 2009 – Reglamenta el procedimiento de habilitación portuaria. Diario Oficial.

Colombia. Ministerio de Transporte. (2015). Decreto 1079 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. Diario Oficial. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2006). Gestión portuaria. Naciones Unidas.

Contraloría General de la República de Panamá. (s.f.). Normas para el refrendo de contratos de concesión administrativa. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.pa>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2011). CONPES 3744 – Política Nacional Logística. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co>

Development Bank of Jamaica (DBJ). (s.f.). PPP Policy Framework. Recuperado de

Dirección General Marítima (DIMAR). (s.f.). Sistema de Información Marítimo – SIM. Armada Nacional de Colombia. Recuperado de <https://www.dimar.mil.co>

Guasch, J. L., & Kogan, J. (2016). Competitividad portuaria en América Latina y el Caribe: Un análisis sobre regulación, gobernanza y competencia en el sector portuario. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2022). Estudo sobre concessões portuárias no Brasil. Brasília, DF: IPEA.

Jamaica Special Economic Zone Authority (JSEZA). (s.f.). Special Economic Zones – Incentives and Regulatory Framework. Recuperado de

Jamaica. (1874). The Harbours Act. Government of Jamaica.

Jamaica. (1972). The Port Authority Act. Government of Jamaica.

Jamaica. (1998). The Shipping Act. Government of Jamaica.

Jamaica. (s.f.). The Harbour Fees Act. [Instrumento vigente no digitalizado].

Maritime Authority of Jamaica (MAJ). (s.f.). Functions and responsibilities in maritime security and port safety. Recuperado de

Ministerio de Ambiente de Panamá. (1998). Ley 41 de 1998 – Ley General del Ambiente. Gaceta Oficial. Recuperado de <https://www.miambiente.gob.pa>

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN). (s.f.). Licenciamiento ambiental y gestión de impacto para infraestructura costera. Recuperado de <https://www.marn.gob.sv>

Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT). (s.f.). Guía técnica para evaluación de proyectos portuarios en zona costera. Recuperado de <https://www.mop.gob.sv>

México. (1993). Ley de Puertos. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx>

México. (2006). Ley de Contrataciones Públicas. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx>

México. (2006). Ley de Navegación y Comercio Marítimos. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx>

México. (2006). Ley General de Bienes Nacionales. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx>

México. (2012). Ley de Asociaciones Público-Privadas. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx>

National Environment and Planning Agency (NEPA). (s.f.). Environmental Impact Assessment Guidelines and Licensing Procedures. Recuperado de

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN). (s.f.). Supervisión de contratos de concesión portuaria. Recuperado de <https://www.ositran.gob.pe>

Panamá. (1998). Decreto Ley No. 7 de 1998 – Crea la Autoridad Marítima de Panamá (AMP). Gaceta Oficial. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.pa>

Panamá. (2006). Ley No. 22 de 2006 – Ley de Contrataciones Públicas. Gaceta Oficial. Recuperado de <https://www.panamacompra.gob.pa>

Panamá. (2008). Ley No. 56 de 2008 – Ley General de Puertos de Panamá. Gaceta Oficial. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.pa>

Perú. (2003). Ley N.º 27943 – Ley del Sistema Portuario Nacional. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de

Perú. (2018). Decreto Legislativo N.º 1362 – Régimen de Promoción de la Inversión Privada mediante APP y Proyectos en Activos. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de

Porto de Santos. (2025). Tabela Tarifária Oficial. Recuperado de <https://www.portodesantos.com.br/>

Portos do Paraná. (2025). Tabela de Tarifas e Serviços – Porto de Paranaguá. Recuperado de <https://www.portosdoparana.pr.gov.br/>

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2024). Decreto Supremo N.º 004-2024-PCM – Declara de interés nacional el desarrollo del Puerto de Chancay. Diario Oficial El Peruano.

ProInversión. (2023). Buenas prácticas en APP para el sector portuario y de vías navegables. Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú.

ProInversión. (s.f.). Asociaciones Público-Privadas: Marco normativo y procesos de promoción de la inversión. Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe>

Secretaría de Marina (SEMAR). (s.f.). Política Nacional Marina 2022–2024: Eje de desarrollo portuario sostenible. Recuperado de <https://www.gob.mx/semar>

Superintendencia de Transporte. (s.f.). Funciones y competencias. Recuperado de <https://www.supertransporte.gov.co>

Sánchez, R. J. (2004). Puertos y transporte marítimo en América Latina y el Caribe: Un análisis del desempeño reciente. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Sánchez, R., & Barleta, E. (2020). América Latina y el Caribe: La industria de terminales portuarias y los indicadores de actividad portuaria de 2019. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).