



---

*“Oblígalos a construir juntos una torre y los convertirás en hermanos. Pero si quieres que se odien, arrójales comida. (...) Una civilización reposa sobre lo que se exige a los hombres, no sobre lo que se les proporciona. (...) Lo que los nutre en su corazón no es lo que reciben, sino lo que dan”.*

Ciudadela. Cap. IX | Antoine de Saint-Exupéry

---

## **Construyendo pensamiento estratégico “Puerto-Ciudad”**

### **Los desafíos de la ciudad portuaria contemporánea**

Las urbes portuarias constituyen una singular categoría de asentamientos humanos caracterizado por su localización en los márgenes de grandes cuerpos de agua navegables: mares, ríos y lagos; por disponer de unas infraestructuras únicas que les facilitan el acceso y la relación con dicho medio; por mostrar un particular “modus vivendi” que, al igual que su configuración física, es reflejo, en mayor o menor medida, de la presencia de un conjunto de actividades de variado perfil, inherentes al uso de las referidas infraestructuras.

Asimismo, las urbes portuarias, expuestas al flujo y encuentro de personas, bienes materiales, datos, ideas y conocimientos, han venido actuando como laboratorios en los que, además de manifestarse más tempranamente la obsolescencia de prácticas, estrategias y tecnologías, también han germinado, cristalizado y difundido muchas de las innovaciones que han renovado las formas de vida de los entornos urbanos.

A lo largo de la historia, las ciudades portuarias se han constituido en nodos

esenciales de la configuración y evolución del mapa económico, social, cultural, y político de pueblos y civilizaciones; de tal manera que una parte significativa de los núcleos de población determinantes en el devenir de la humanidad, han sido o son portuarios.

Hoy en día los puertos juegan un papel trascendental, tanto para la articulación y el abastecimiento de los mercados, como para la proyección internacional del entramado productivo y de consumo de los territorios a los que prestan servicio, al proporcionarles acceso a los circuitos y redes de intercambio y transporte global.

Igualmente, los puertos, través de la demanda de insumos que generan sus actividades, y su potencial para atraer empresas e inversión productiva mediante la implantación de industrias y servicios cuya competitividad y sostenibilidad depende de la proximidad de estas infraestructuras, cuentan con la capacidad de estimular el emprendimiento y la competitividad de las ciudades, constituyéndose en una valiosa fuente de riqueza y empleo para las comunidades en las que se asientan.

Por tanto, el desarrollo de los puertos y de los servicios que prestan, vienen constituyéndose en un factor decisivo, tanto para la proyección, integración y desenvolvimiento competitivo de las urbes a distintas escalas territoriales, como para estimular su prosperidad y la de sus territorios circundantes.

Durante las últimas décadas, el efecto combinado de factores tales como los procesos de globalización económica, la revolución digital, el arraigo creciente de una conciencia social respecto de la interdependencia de las actividades humanas y el medio natural, o el resurgir de las fuerzas de lo local, viene impulsando profundas transformaciones en todos los ámbitos de la sociedad.



*Frente marítimo portuario de Santander: Grúa de Piedra y Centro Botín. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*

Inmersos en este contexto, puertos y ciudades han comenzado a tomar conciencia de los retos que supone su adaptación a las dinámicas de cambio que, impulsadas por motores de carácter endógeno y exógeno, están conformando ya su futuro. Los desafíos son numerosos y complejos, y varían en función tanto de las particulares circunstancias locales, como del posicionamiento global en el que unos y otras se desenvuelven o aspiran a desenvolverse.

Asistimos a un cambio estructural, conformador de una nueva realidad, que hoy se manifiesta en la cohabitación de prácticas, tecnologías y modos organizativos y de gestión en obsolescencia, con la adopción de innovaciones disruptivas que están renovando los “modus vivendi y operandi” de ciudades y puertos.

En efecto, estamos siendo testigos de la emergencia de un nuevo escenario que exhorta a unos y otras a, por un lado, dotarse de aquellas fortalezas que les

permitan perseverar y prosperar de forma sostenible en un contexto crecientemente incierto y competitivo; y, por otro, a detectar y explorar nuevas oportunidades de generar valor.

Así, los puertos, requeridos por el papel central que ejercen en el funcionamiento de una economía globalizada y los roles que desempeñan en sus contextos locales, afrontan comportarse para crear valor en términos sostenibles. Cuestión que trasciende tanto a sus condiciones físicas como a sus capacidades cognitivas - talento, transformación digital, innovación, etc.-, y que comporta repensar y reconsiderar sus actuales reglas de juego, sus modelos de negocio, su oferta de servicios, incluso sus relaciones con su entorno social.

Por su parte, las urbes y sus áreas circundantes, que proporcionan a los puertos recursos clave que contribuyen a su competitividad (clientela, capital humano, infraestructuras, suministros y servicios, ventajas logísticas, seguridad, atractivos turísticos, etc.), también se están viendo transformadas por los referidos motores de cambio global y local; con efectos muy dispares según sus propias particularidades: crecimiento, estancamiento, envejecimiento o recesión demográfica (atracción, retención o fuga de talento); relocalización de actividades productivas; (perdida o atracción de inversiones y creación de empleo; urbanización (incremento de la demanda de vivienda y de servicios y equipamientos básicos, conservación del espacio histórico, etc.), desarrollo o regresión del emprendimiento, accesibilidad y movilidad, etc.

Puertos y ciudades, además de compartir metas análogas, como la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, o el fomento de la competitividad en un contexto global; afrontan desafíos comunes de relevancia determinante para su porvenir: congestión del tráfico, calidad ambiental, uso del espacio, siempre limitado y escaso, atracción de inversiones, etc.



*Frente marítimo portuario de Santander. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*

Asimismo, se enfrentan a oportunidades coincidentes, como la de su conversión en territorios inteligentes, cuestión relacionada con la implementación y uso intensivo de las tecnologías que acrecientan, fortalecen y aceleran sus capacidades cognitivas (transformación digital); la lucha y adaptación al cambio climático o la transición a modelos energéticos sustentados en energías limpias.

**Conversar, identificar intereses compartidos, colaborar**

La concurrencia de estos procesos en tiempo y lugar, sitúan a la convivencia y la colaboración entre puertos y ciudades en factores ineludibles para mantenerse y prosperar sosteniblemente en un entorno paulatinamente más incierto y competitivo.

En este contexto, las relaciones puerto-ciudad-territorio emergen como un factor cardinal para el éxito o fracaso en estos empeños; ya que, si bien sus interacciones

pueden manifestarse positivamente y actuar como motor de estímulo para la cristalización de iniciativas que, además de provocar efectos beneficiosos para todas las partes, respondan a las necesidades locales y, al mismo tiempo, contribuyan a su dinamismo y competitividad global; también pueden provocar el efecto contrario; y si estos efectos perjudiciales no se resuelven adecuadamente, pueden llegar a transformarse en debilidades o amenazas para ambos. En definitiva, la fricción retarda el progreso, mientras que la colaboración lo estimula y acelera.

*Señalización puerto-ciudad en el pavimento del frente marítimo portuario de Santander. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*



En estas circunstancias, propiciar un clima favorecedor del diálogo, del intercambio de puntos de vista e ideas, de reconocimiento de controversias y sinergias, constituye el sustrato indispensable para la superación de conflictos, la concertación de acuerdos y conciliación de intereses entre puertos y ciudades; como, para alzar la mirada por encima de los horizontes propios de cada parte, e

identificar oportunidades de interés común, construir alianzas y trazar y desarrollar conjuntamente estrategias e iniciativas de progreso. En definitiva, para trabajar unidos por el presente y el futuro de la ciudad, del puerto, de la ciudad portuaria y su entorno territorial.

---

*“El primer paso no te lleva a donde quieres ir... pero te saca de donde estás”.*

Anónimo

---

### **Construyendo pensamiento estratégico “puerto - ciudad**

Las relaciones entre puertos y ciudades están entrando en una nueva fase en la que los retos a los que se enfrentan unos y otras demanda reconsiderar su modelo de relación vigente e imaginar nuevas formas de trabajar conjuntamente, de movilizar colaborativamente sus activos y capacidades para generar más y nuevo valor.

En efecto, hacer frente a los desafíos descritos conlleva dotarse de un cierto “pensamiento estratégico”; de algunas pautas básicas, flexibles y prácticas, que, además de actuar como referente conductual para puertos y ciudades, contribuyan a promover la colaboración entre ambas partes, e inspirar y guiar el trazado de un camino conjunto.



*Vista parcial del frente marítimo portuario de Santander desde el Centro Botín.  
(Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*

Es decir, un corpus estratégico ligero, adaptable al cambio de escenarios y circunstancias que, destilado de la experiencia acumulada durante los últimos 50 años, favorezca un desarrollo armonioso, conjunto y sostenible, a la vez que mutuamente beneficioso, de puertos y ciudades, en suma, de la ciudad portuaria.

### **Vivir, perseverar, convivir**

Desde este planteamiento, se propone que la idea alrededor de la cual gravite la construcción de este pensamiento estratégico sea la de “convivencia”; expresión que alude a la acción de convivir, de vivir en compañía de otro u otros; a las relaciones que se establecen entre los que conviven; al habitar en buena armonía, al interactuar desde el reconocimiento y respeto a la dignidad, los derechos y deberes de los otros.

En el ejercicio de la convivencia se presentan simultáneamente dos planos. En

primer lugar, la convivencia consigo mismo, el “yo, mí, me, conmigo”; que se refiere a cómo comprenden su propio funcionamiento y comportamiento puertos y urbes. Es decir, cómo se conocen y gestionan a sí mismos, y tiene que ver con su propia conciencia sobre lo que son cada uno de ellos, de lo que saben de sí mismos y de cuáles son sus intereses; de saber a dónde van, de su autoestima, de sus capacidades de aprendizaje, de sus niveles de resiliencia, de cómo regulan sus “emociones”, etc.

En segundo lugar, se encuentra la convivencia con el otro; el “tú y yo”; que alude específicamente a cómo se relacionan puertos y ciudades, práctica tras la subyacen otros conceptos clave.

Uno de ellos es “conversar”. El filósofo José Antonio Marina señala que “la conversación es la traducción lingüística de la convivencia”. Se trata de un término que, si bien es fácil de definir, -hablar después de escuchar con alguien que escucha antes de hablar-..., es muy difícil de practicar.

Tal y como señala el profesor Wagensberg, “el vicio asociado a esta virtud consiste en encontrar la manera de no escuchar, para así continuar con el discurso que nos ocupaba antes de que nuestro interlocutor hiciera legítimo uso de su turno”.

Por tanto, conversar, como indica Marina, “no es una sucesión de monólogos, sino una interacción productiva, un modo de pensar en común”. Es una actividad colaborativa que genera valor, ya que permite aclarar malentendidos, conciliar o reconciliar posturas, resolver conflictos, idear soluciones, etc.

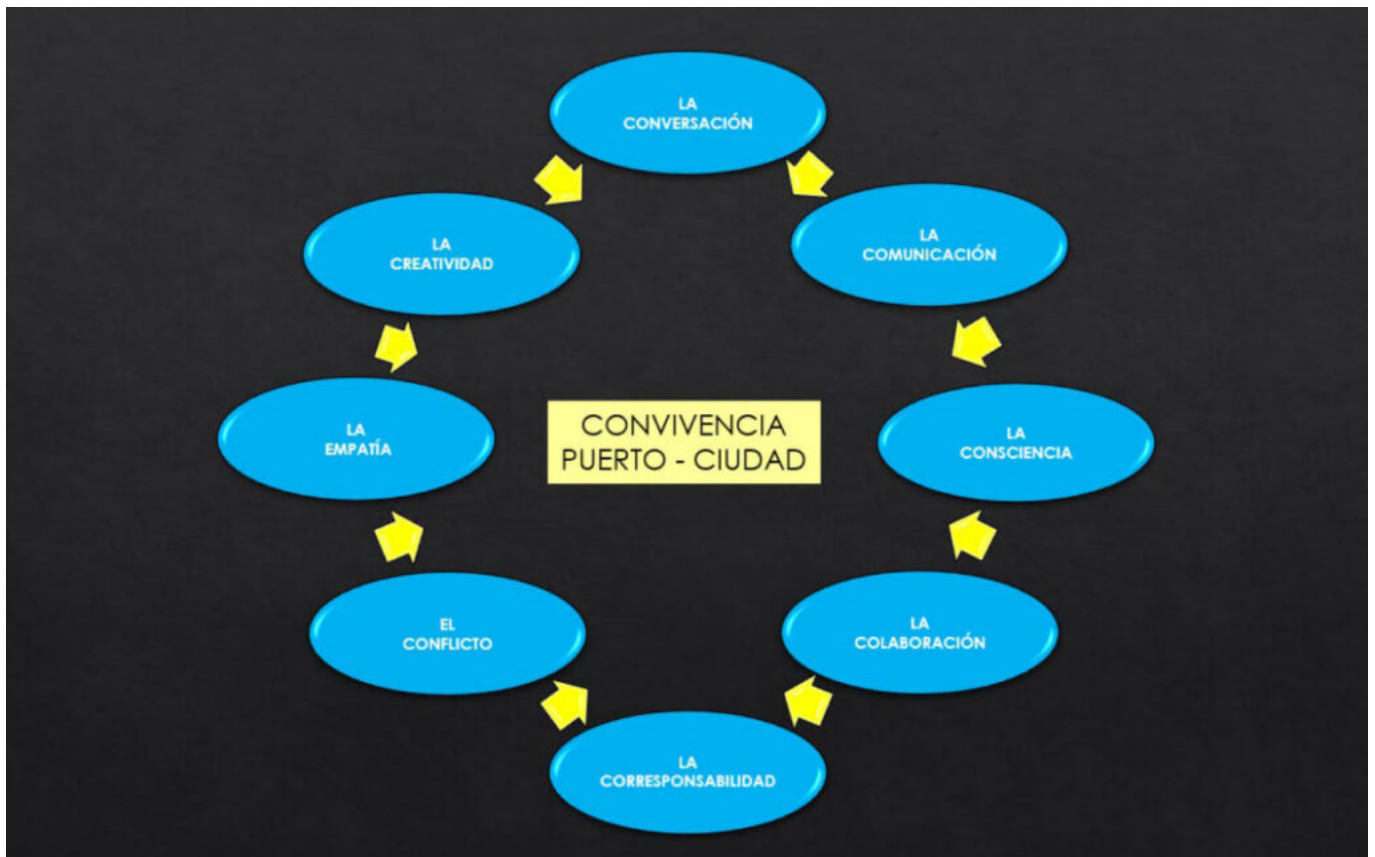
La conversación no solo ayuda a entender mejor las propias acciones a través de la percepción de terceros, sino que también permite comprender mejor el comportamiento de los demás y ver la realidad desde su perspectiva. Por lo tanto, se convierte en una poderosa herramienta para inducir al cambio.

Quizá, la forma de conversación que presenta más inconvenientes es el acto de “comunicar”, de expresar bien lo que se piensa, y que bien ilustra el escritor francés Bernard Werber en su obra la “Enciclopedia del Saber Relativo y Absoluto” cuando señala que “Entre lo que pienso, lo que quiero decir, lo que creo decir, lo que digo, lo que quieres oír, lo que crees oír; lo que oyes; lo que quieres entender; lo que crees entender, lo que entiendes, hay diez posibilidades de que tengamos

dificultades para comunicarnos...”.

La “consciencia” es otro de los términos clave en la convivencia. Ser conscientes es sentir, pensar y actuar con conocimiento de lo que se hace y de sus consecuencias sobre terceros; es estar siempre con los ojos abiertos, atento al proceder propio y del otro; a la incidencia positiva o negativa tanto de nuestro comportamiento como del ajeno.

También lo es la expresión “colaboración”, es decir, ser capaces de trabajar conjuntamente tanto en tareas comunes, como de ayudarse mutuamente en tareas ajenas. Colaborar en iniciativas de interés común permite combinar habilidades y recursos para lograr resultados más robustos y satisfactorios. Estar dispuestos a ayudarse mutuamente en cuestiones que pueden estar fuera de las responsabilidades propias demuestra compromiso con el éxito y prosperidad de la ciudad portuaria.



*Factores de convivencia puerto – ciudad. (Elaboración propia, 2024).*

Otra propiedad del coexistir entre puertos y ciudades es la “corresponsabilidad”, la responsabilidad compartida, el sentirse responsable no sólo de las consecuencias de las acciones propias, sino también de lo que ocurre a nuestro alrededor, de que el puerto se sienta solidario de lo que le ocurre a ciudad y viceversa; de tener presente que puerto y urbe dependen, en mayor o menor medida, uno de otro.

Puertos y ciudades tienen instintos, necesidades, pasiones, intereses, inclinaciones, modos de actuar y valores diferentes, que en ocasiones entran en colisión, conduciendo al desacuerdo, a la discrepancia y el enfrentamiento. El “conflicto”, que puede ser múltiple y de variada naturaleza, es la manifestación negativa de la convivencia.

Otra práctica clave es la de la “empatía”, es decir, el intentar entender los comportamientos, necesidades y emociones de la otra parte; el que el puerto se “ponga en los zapatos” de la ciudad y la ciudad en los del puerto, es el primer paso para gestionar los conflictos, para tratar de resolverlos.

No obstante, en ocasiones el conflicto no va a desaparecer del todo, porque ni el puerto no va a dejar de ser puerto, ni la ciudad va a dejar de ser ciudad. Y en este proceso, instrumentos como la negociación y la intermediación emergen como mecanismos facilitadores del acuerdo.

Finalmente, en este ejercicio de tratar de resolver conflictos se encuentra la “creatividad”, entendida como una forma de solucionar los problemas, o de transformarlos para que sean asumibles y permitan la convivencia; pero también como la capacidad de generar circunstancias y oportunidades para el encuentro y la colaboración entre puertos y ciudades. En este sentido, la búsqueda de coincidencias en las “metas”, la elaboración conjunta de estos elementos de construcción del futuro, facilitan, refuerzan y expanden la convivencia.



*Crucero transitando por la canal de navegación del Puerto de Santander. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*

### **Principios rectores**

Los “principios rectores” pueden entenderse como un conjunto de criterios de carácter programático destinados a marcar el espíritu y la orientación de las actuaciones “puerto-ciudad; a actuar como motor conductor y propósito transformador de las relaciones puerto-ciudad; como “guía de conducta” para promover y mejorar la convivencia entre puertos y ciudades y promover la generación conjunta de valor.

Los “principios rectores”, que en forma de decálogo se describen a continuación, forman parte de una cultura de la convivencia pacífica y solidaria, son valores cívicos que se encuentran emparentados de algún modo con los procederes de

interacción humana y de buen gobierno de las comunidades de vecinos.

### **1. Conocer y darse a conocer**

Conocer es siempre el principio del saber, del comprender, del entenderse con el vecino; de recibir y acoger con hospitalidad.

Darse a conocer es entrar en contacto; es presentarse y hacerse visible ante los demás por propia voluntad o por sí mismo. Es comenzar a relacionarse, comunicarse y familiarizarse con los vecinos.

Ambas cuestiones son el punto de inicio de la convivencia, de la generación de seguridad y confianza para compartir inquietudes, problemas, encarar las dificultades y buscar soluciones de manera dialogante y constructiva.

### **2. Comunicar y dialogar con transparencia**

Es establecer y mantener cauces fluidos para compartir información, inquietudes, planes, etc.

Es conversar e interpelarse para colaborar y ayudarse, para solventar carencias y deficiencias, para aclarar malentendidos, resolver roces y evitar tener que recurrir a acciones legales.

### **3. Respetar y cuidar del entorno**

Es ser deferente y considerado tanto con los espacios, servicios e instalaciones propias, como con los del vecino y los de uso compartido; es comprometerse con su buena utilización y conservación; es actuar también respetuosamente con el patrimonio natural y cultural de la ciudad portuaria.

### **4. Cumplir las normas y más allá de estas**

Es acatar, recíprocamente, los preceptos y disposiciones legales que regulan el comportamiento de puertos y ciudades, así como mantener una actitud proactiva para mejorar y superar las expectativas, es un compromiso con la excelencia y la mejora continua.

### **5. Contribuir a los gastos comunes**

Formar parte de la ciudad portuaria implica asumir el pago puntual de todos aquellos impuestos, cargas, gravámenes, tributos, obligaciones fiscales, reconocidas por la legislación de las distintas Administraciones Públicas competentes, para asegurar la sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo del entorno urbano y portuario y mejorar la calidad de vida de todos.

## **6. Construir comunidad, identidad y pertenencia**

Es contribuir a crear y fortalecer vínculos y relaciones de calidad como forma de generar un clima de confianza y apego entre puerto y ciudad.

Es promover sentimientos de que todos somos importantes para los demás y la comunidad; una fe compartida en la que las necesidades de sus miembros sean atendidas a través del compromiso de estar juntos.



*Abra del Sardinero. Puerto de Santander. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*

## **7. Evitar molestias innecesarias**

Es prescindir de toda acción superflua o inútil que pueda generar incomodidades o

daños de cualquier tipo -inmediatos o a medio o largo plazo- al puerto y a la ciudad.

Es minimizar y prevenir los efectos colaterales negativos que las propias actividades pudieran llegar a suscitar sobre la otra parte.

### **8. Estar dispuesto a colaborar y ayudar: vocación de servicio**

Es actitud de ayudar, de ofrecerse a echar una mano y auxiliar a la otra parte cuando sea necesario, singularmente en situaciones especiales y de emergencia.

### **9. Asumir compromisos y responsabilidades**

Es aceptar tareas u obligaciones con la otra parte y cumplir con ellas. Es comprometerse activamente con acciones que contribuyan a solventar necesidades comunes y favorezcan a un desarrollo mutuo y compartido.

### **10. Cuidar los pequeños detalles**

Es saludar, despedirse, agradecer, pedir permiso, ceder paso, escuchar, disculparse si se comete algún error... gestos básicos de buena educación que ayudan a una mejor convivencia.

### **Ejes de acción estratégica**

Además de a la formulación de unos principios rectores básicos, se propone que la construcción del corpus de pensamiento estratégico se extienda a la identificación y formulación de un conjunto de “ejes de acción”, entendiendo por tales las grandes líneas de actuación alrededor de las cuales cabría organizar las relaciones entre puertos y ciudades.



*Ejes de acción estratégica Puerto – Ciudad. (Elaboración propia, 2024).*

**Medio natural**

El medio natural en el que se desenvuelven puertos y ciudades no sólo es en gran medida adyacente, sino que una parte importante de sus componentes son comunes. En efecto, la contigüidad es característica del medio terrestre, mientras que los medios atmosférico y acuático son coincidentes para ambos; como también lo pueden llegar a ser algunos de sus componentes bióticos, singularmente la flora y fauna acuática o la fauna aeroterrestre.

Este medio natural, activado por las relaciones de tipo físico y químico que se establecen entre sus componentes, posee unas dinámicas propias que van transformando sus cualidades y repercuten, en mayor o menor medida, sobre las

actividades portuarias y urbanas.

En algunas circunstancias y en determinados lugares, estos efectos se manifiestan a través de fenómenos repentinos y virulentos, como en el caso de los huracanes, las actividades sísmicas (terremotos, tsunamis) o el vulcanismo; en otras, sus efectos se perciben, como en el caso del cambio climático, en escalas temporales más largas.

De otra parte, se sitúan las interacciones de los puertos y las ciudades con su medio natural, generalmente fachadas litorales y las riberas fluviales, ámbitos frágiles y de gran valor. La acción antrópica de puertos y ciudades se manifiesta en numerosos aspectos: el consumo de los recursos locales (energéticos, minerales, hídricos, bióticos, suelo, etc.) requeridos para su funcionamiento; la gestión de los residuos (gaseosos, líquidos, sólidos) generados tanto por el consumo de los recursos locales como de aquellos procedentes de otros ámbitos territoriales; los acondicionamientos necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades (rellenos, dragados, construcción de distintos tipos de infraestructuras, edificaciones, etc.); los efectos de los “modus operandi” urbano y portuario, etc.

Todas estas cuestiones repercuten sobre el medio físico, introduciendo sobre éste alteraciones que afectan a las dinámicas naturales de sus componentes, acelerando, frenando o demorando sus procesos usuales o, en determinadas circunstancias, desencadenando otros nuevos. A su vez, estas modificaciones pueden repercutir sobre las condiciones ambientales de los medios urbano y portuario, generándose así una secuencia de interacciones de “efecto bucle”.

## **Economía**

Uno de los planos de correspondencia más relevantes entre puertos y ciudades es el económico. Los puertos, en tanto que son plataformas de acceso al mar, se constituyen en un recurso excepcional para la aparición y desarrollo de un gran número de actividades económicas específicas (pesca, construcción naval, náutica de recreo, el intercambio, la logística, etc.) dotando a aquellos núcleos urbanos que los poseen de numerosas ventajas comparativas que contribuyen a su dinamismo y competitividad.

Los puertos comerciales son de vital importancia para el acceso de los tejidos

productivos locales a las redes de comercio y transporte internacional, facilitándoles su integración y competitividad en mercados de dimensión y funcionamiento global. Por otro lado, la prestación de servicios y actividades de valor añadido al flujo buques, bienes, viajeros y datos que circula por los puertos, y que tienen origen o destino fuera del ámbito local, suponen una fuente de riqueza e ingresos para las ciudades.

Asimismo, los puertos también pueden jugar un importante papel como elementos de atracción de inversiones, ya que este tipo de infraestructuras vienen actuando tradicionalmente como factor de localización para aquellas industrias en las que la logística constituye un componente fundamental de competitividad.

## **Territorio**

El componente espacial del ecosistema puerto-ciudad es también fuente de importantes relaciones, quizá las más evidentes.

En efecto, los núcleos urbano-portuarios suelen mostrar una fisonomía específica, en gran medida reflejo de la dinámica física del puerto y de las actividades desplegadas en estas infraestructuras. Efectivamente, los puertos vienen actuando como un potente agente morfogenético y motor de cambio de las ciudades, influyendo tanto en su estructura como en sus rasgos formales: disposición sobre el espacio, modelo de crecimiento, construcción y transformación de su trama urbana, desarrollo viario, forma y atributos de sus edificaciones, etc., contribuyendo decisivamente a la configuración de su identidad física.

Además de la influencia de los puertos en la configuración del paisaje, la morfología y la estructura urbana de las ciudades, la relación espacial puerto- ciudad se manifiesta en otra serie de aspectos.

### *La planificación y ordenación territorial*

Una de las facetas en las que se expresa con mayor claridad la interdependencia puerto-ciudad en el plano espacial, es el de la planificación y ordenación territorial, en el que se contemplan cuestiones tales como: definición, disposición, modelización y organización de las actividades urbanas y portuarias, el crecimiento físico de puertos y ciudades; la concurrencia de intereses por el uso del espacio; la

accesibilidad de puertos y ciudades a las redes de transporte terrestre; la confluencia del tráfico rodado urbano y portuario; la cesión y permuta de espacios; los instrumentos y figuras de regulación urbanística, etc.

### *La infraestructura de servicios básicos*

La operatividad de la ciudad portuaria depende del buen funcionamiento de un conjunto de infraestructuras conformadas por las redes de abastecimiento de agua y energía, las de saneamiento, canalización y depuración de aguas residuales, la gestión de residuos sólidos, las redes viarias (arterias para el tráfico de vehículos motorizados, de peatones y ciclistas) y aparcamientos, fibra óptica, etc.

Estas infraestructuras, de titularidad portuaria y municipal, que en gran medida se encuentran interconectadas y presentan una funcionalidad común, en ocasiones, el trazado de las correspondientes al dominio urbano traspasa el borde administrativo de ciudad para adentrarse y discurrir por el espacio portuario.

El diseño y funcionamiento de este tipo de instalaciones, su mantenimiento, mejora, ampliación, su uso, etc., requieren de una adecuada coordinación entre la administración local y portuaria.

### *La interfaz puerto-ciudad*

El borde físico entre el puerto y ciudad, la línea que actúa como límite entre el territorio municipal y el portuario, es también un ámbito de especial interés, ya que, a lo largo de esta franja, en la que los usos urbanos y portuarios entran en contacto directo, se manifiestan sucesos y procesos de diversa índole derivados de la esta convivencia colindante.

### *Reconversión de frentes portuarios*

Finalmente, un cuarto ámbito sobre el que se enfatiza la relación espacial puerto-ciudad responde a la reconversión para usos urbanos de espacios portuarios cuya funcionalidad ha entrado en obsolescencia, el denominado fenómeno de los “Waterfront”.

Este tipo de operaciones presentan, además de implicaciones de tipo urbanístico y arquitectónico, derivaciones de carácter económico y de gestión y administración

de estos espacios.



*El Galeón Andalucía atracado en el muelle de Calderón del Puerto de Santander. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2020).*

## **Cultura**

El componente cultural de las relaciones puerto – ciudad se expresa a través de una variada gama de planos de interacción, entre ellos cabe señalar los siguientes.

### *El puerto y la identidad urbana*

Históricamente, la naturaleza, carácter y temperamento de las ciudades portuarias ha sido bien diferente al de las urbes del interior. El particular “modus vivendi” de esta singular tipología núcleos urbanos se ha ido moldeando a través de la forja y asimilación continuada de valores específicos emanados de su relación con el mar, proceso en el que el puerto, en tanto que eje de gravitación de la vida marítima,

adquiere un papel fundamental.

En efecto, la permanente conexión de estas poblaciones con mar ha favorecido su articulación a redes urbanas y territoriales, a través de cuales fluyen, junto personas y mercancías, capitales, información, ideas, etcétera, dotando a este tipo de urbes de unos rasgos característicos: porosidad, elasticidad, diversidad, movilidad, innovación, extraversión, cosmopolitismo..., cuya química cristaliza, según las circunstancias del contexto local, en la conformación de unos rasgos identitarios propios y en unas mentalidades, percepciones y maneras particulares de actuar y trabajar.

### *El patrimonio portuario y la cultura urbana*

Una de las máximas expresiones de la identidad marítima a la que se hacía referencia en los párrafos anteriores, es el legado cultural resultante de la práctica secular de las actividades portuarias.

A este legado, hay que sumar el surgido de la creatividad de científicos, escritores, pintores, cineastas, músicos, diseñadores, cocineros, arquitectos, etc. que, tomando como fuente de inspiración el universo marino-portuario, han sido capaces de producir un enorme muestrario de creaciones culturales que expanden el alma de la ciudad portuaria.

En definitiva, un activo cultural configurado por una extensa y variada gama de testimonios materiales e inmateriales, cuya preservación, recuperación, puesta en valor y divulgación constituye un fértil campo de actuación para las relaciones puerto -ciudad; alrededor del cual emergen tres retos fundamentales: la responsabilidad de conservar y transmitir esta herencia cultural; el continuar enriqueciéndolo estimulando la generación de nuevo patrimonio; y el aprovechamiento de las oportunidades de explotación económica que ambas actividades puedan ofrecer a la ciudad.



*Pintando la mar desde el espigón de la playa de Bikinis, Santander. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*

### *El puerto, actor cultural*

Otro de los planos sobre los que se manifiestan las relaciones culturales puerto-ciudad, es el relacionado con el creciente protagonismo de los puertos como agentes culturales. Su presencia y contribución a la escena cultural de la ciudad se manifiesta de diferentes formas, que abarcan, desde la concepción y desarrollo programas e iniciativas sustentadas, incluso, en equipamientos propios, a acciones de patrocinio y mecenazgo en el marco de políticas y estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Generalmente, una parte relevante de esta actividad cultural suele estar enfocada a la sensibilización y difusión entre la ciudadanía de los valores y la cultura marítimo-portuaria, así como al fomento y el cultivo de capacidades y prácticas creativas en parcelas culturales concretas como las artes plásticas, la fotografía, etc.

La actividad cultural de los puertos no sólo tiene vocación de generar una imagen y una opinión positiva entre la ciudadanía, traduciéndose en fuente de notoriedad e influencia pública; sino que, además, se constituye en cauce privilegiado de integración social, al propiciar la generación de vínculos con diferentes entidades urbanas que participan de ellas.

### *Percepción y significación*

Aprender a convivir y relacionarse sigue siendo el gran desafío de puertos y ciudades; y, en este proceso, la percepción y las ideas y que unos y otros elaboran tanto de sí mismos como del otro, juegan un papel trascendental, máxime cuando el “significado” de puertos y ciudades está sometido a la experiencia y percepción personal de individuos y colectivos.

El peso de las ideas preconcebidas, de las visiones y percepciones propias y ajenas, que llevan a actuar de tal o cual manera, si bien son cuestiones a las que no se les suele dar una gran relevancia, juegan un papel trascendental en la construcción de las relaciones entre puertos y ciudades.

Estas representaciones, que son culturales y están dotadas de fuerte componente emocional, son las que a menudo subyacen en las dificultades de comunicación y diálogo que surgen entre puertos y ciudades.

### **La gobernanza y el modelo de relación puerto-ciudad**

El quinto eje de acción estratégica se refiere a la administración y gobernanza, es decir, a las interacciones resultantes de la gestión político-administrativa y del ejercicio del gobierno en ciudades y puertos.

Es en este ámbito en el que se manifiestan los distintos modelos de gestión y administración municipal y portuaria; las competencias y funciones asignadas a cada parte; sus respectivos marcos jurídicos y administrativos, etc.

En muchos países, especialmente en el norte de Europa, la gobernanza de los puertos es competencia municipal; mientras que, en otros, como en España, es potestad de los gobiernos estatales la titularidad de los puertos de interés general; o de las comunidades autónomas para el resto de los puertos.

Esta cuestión puede alcanzar mayor complejidad cuando aparece la figura de la cogestión, o se desdobra en pública y privada la titularidad de la administración portuaria, ya que esta última puede incluso llegar a estar totalmente privatizada (UK).

La administración de las actividades de puertos y ciudades se expresa en los corpus legislativos específicos, a través de los cuales se regulan las complejas derivaciones

jurídicas que supone la gestión de los asuntos urbanos y portuarios. En ocasiones, las competencias de unas y otros se solapan, entrando en conflictos que, en determinadas circunstancias, terminan dirimiéndose en los tribunales.

La gobernanza también se manifiesta en el plano de la representatividad, es decir, el de la participación de los municipios en los órganos de gobierno de los puertos. En este sentido, la legislación portuaria española establece que los ayuntamientos queden representados en los Consejos de Administración de las Autoridades Portuarias.

Desde la perspectiva municipal, también se da la circunstancia de que algunos ayuntamientos cuentan en sus estructuras de gobierno con concejalías específicas para los asuntos portuarios, como en el caso de la Prefectura de Santos, en Brasil, la ciudad portuaria con el puerto más grande de Latinoamérica.



*Vista muelles de Raos. Puerto de Santander. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*

## **Conocimiento**

En la sociedad actual el conocimiento, la información procesada con valor, viene desempeñando un creciente papel en la creación de valor económico, social y cultural.

En efecto, el aumento de la productividad no depende ya del incremento cuantitativo de los clásicos elementos estructurales del proceso productivo (capital, trabajo, recursos naturales), sino de la aplicación de conocimiento a la gestión, producción, y distribución, tanto en procesos como en productos. La generación y procesamiento estratégico de información se han convertido en factor esencial de la productividad y competitividad.

A medida que puertos y ciudades transitan a su reinención como territorios inteligentes, sus necesidades de conocimiento se intensifican, abriéndose un fecundo campo de colaboración en ámbitos tales como:

### *El “aprendizaje”*

Es decir, las actividades relacionadas con la formación del talento, la capacitación continua, y el aprendizaje a lo largo de toda la vida, como medios para adquirir y actualizar conocimientos y habilidades. Tal y como señala José Antonio Marina, “aprender es el recurso de la inteligencia para sobrevivir y progresar en un entorno cambiante”.

### *La investigación*

O sea, las actividades que tienen como propósito la elaboración de nuevo conocimiento y pensamiento fresco. Contexto en el que hoy la investigación científica y el desarrollo tecnológico emergen como pilares clave en la generación de nuevo conocimiento estratégico.

### *La innovación*

Se refiere a las actividades relacionadas con el uso del conocimiento para la obtención de nuevas aplicaciones valiosas, de novedades con impacto. La innovación como motor principal de la economía de la ciudad portuaria, utilizando avances tecnológicos para generar nuevos productos, procesos y servicios.

### *El emprendimiento*

Consistente en actividades relacionadas con enfrentarse al reto de iniciar nuevos desafíos, empresas o negocios; con la acción de identificar oportunidades, crear soluciones innovadoras y llevarlas a cabo para generar valor económico, social o cultural. En esencia, el emprendimiento representa la capacidad de innovar, asumir riesgos calculados y perseguir oportunidades con determinación y creatividad.

### *Los equipamientos del conocimiento*

Alude a los recursos y estructuras que facilitan y apoyan el desarrollo de la economía del conocimiento, su generación, gestión y aplicación: centros de investigación y desarrollo; universidades, laboratorios, parques y distritos tecnológicos, clusters y comunidades de innovación, incubadoras y aceleradoras de empresas, espacios de coworking, etc.

## **Tecnología digital**

Teléfonos, electrométricos, vehículos, alumbrado, transporte... un extenso y creciente catálogo de productos, servicios y prácticas están siendo adjetivadas con la expresión “inteligente”; propiedad con la que también se están etiquetando diferentes realidades espaciales y territoriales: viviendas, edificios, fábricas, equipamientos; incluso ciudades, puertos o regiones.

Generalmente, el uso de este calificativo está conectado al de la transformación digital del propio producto, servicio, práctica; o, como en este caso, territorio. En efecto, las tecnologías inductoras de este proceso, al acrecentar, fortalecer y acelerar las “capacidades cognitivas” de los espacios que hacen un uso intensivo de ellas, facilitan que se desenvuelvan de manera más inteligente, más sostenible; incrementen su eficiencia y competitividad, y exploren y encuentren, a través de la innovación, nuevas formas de crear valor.

En las urbes portuarias la práctica habitual es que puertos y ciudades trabajen separadamente en su reinención como territorios “smart”; sin reparar, quizá, en que ni uno ni otro serán “inteligentes” hasta que ambos lo sean; ni entrever, tal vez, las sinergias oportunidades y beneficios que la unión de esfuerzos en el recorrido de esta senda, que es común, puede llegar a generar.

Así, el diseño, la construcción y el funcionamiento de la “Ciudad Portuaria Inteligente” merece un eje de acción estratégica específico, al emerger como un poderoso y fértil escenario, tanto para proporcionar soluciones originales o mejores a los habituales problemas de convivencia puerto-ciudad; como para imaginar e implementar novedosas formas de colaboración entre ambas partes: uso conjunto de infraestructura digital, desarrollo local de la economía del dato, planificación física y estratégica, creación de centros de conocimiento intensivo, desarrollo de nuevos servicios, etc.



*Faro de la Cerda del Puerto de Santander. (Autor: Autoridad Portuaria de Santander, 2024).*

## **Seguridad**

Durante las últimas décadas, la seguridad, en todas sus facetas, se ha venido conformando en un requerimiento social de creciente complejidad y progresiva exigencia. Esta sensibilización y concienciación sobre los problemas de seguridad a cristalizado de forma muy significativa en los ámbitos marítimo y portuario.

La seguridad en las relaciones entre puerto y ciudad es crucial para garantizar una

convivencia armoniosa y beneficiosa para ambas partes. En la ciudad portuaria la seguridad emerge como un factor complejo, ya que, de una parte, la presencia del puerto introduce una fuente adicional de posibles riesgos y amenazas para la urbe, al converger en sus instalaciones actividades de tipo industrial, logístico, vehículos pesados, mercancías peligrosas, etc.

Por otro lado, los puertos, debido al constante movimiento de mercancías de importación y exportación que se realiza en sus muelles, se convierten en verdaderos espacios frontera, sujetos a regulación y medidas de seguridad de carácter aduanero; debiendo garantizar, además, la protección de sus instalaciones a través de la aplicación del Código Internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias (Código PBIP).

---

**IMAGEN INICIAL** | *Vista aérea de Santander. (Cedida por INTEDIG S.L. desde Google Earth Pro, 2024).*

