

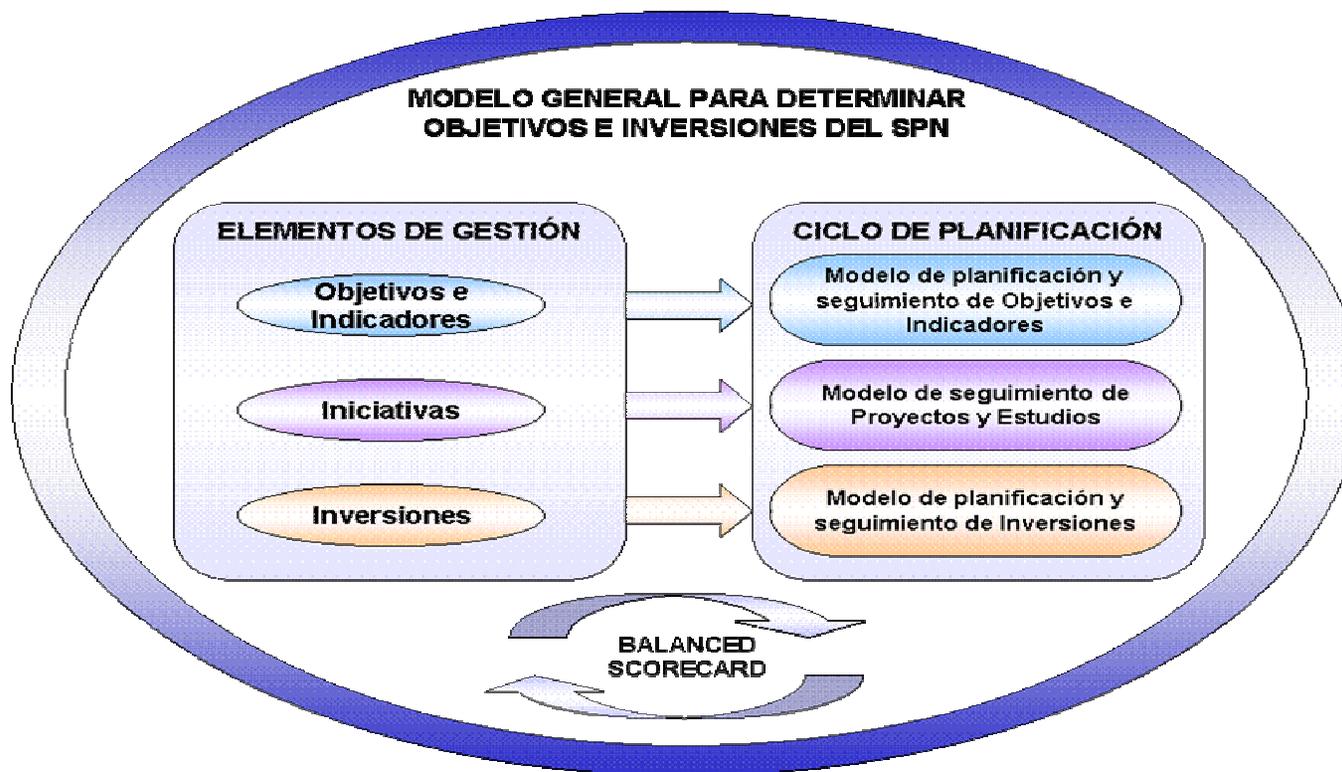
Contenidos

A. Introducción	Página 8
B. Objetivos de la fase	Página 14
C. Resultados Generales:	
1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica	Página 17
D. Resultados Específicos:	
1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto	Página 49
2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario	Página 113
3. Traducción de las estrategias contenidas en el Programa Maestro de Desarrollo	Página 123
4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión	Página 132
5. Implementación de la herramienta informática	Página 146
6. Proponer la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS	Página 155
E. Conclusiones y Recomendaciones	Página 166

C. Resultados Generales

1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica

Partiendo del modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN desarrollado en la fase 7 del PRODELI (ver gráfico), se llevaron a cabo las tareas necesarias para alinear los **elementos de gestión** y el **ciclo de planeación** en las APIS Piloto, todo ello a través de la metodología **Balanced Scorecard**.



C. Resultados Generales

Políticas Públicas

- En la siguiente tabla se muestran algunas de las políticas públicas establecido en el marco del PRODELI que se tradujeron y aplicaron a nivel de las APIS Piloto.

Políticas Públicas del SPN	Políticas aplicadas en las APIS Piloto
Generar recursos para el desarrollo litoral	La estrategia de las 4 APIS Piloto esta enfocada en la creación de recursos para el desarrollo de infraestructura y por lo tanto para el desarrollo litoral.
Facilitar y promover la inversión pública y privada	Las inversiones son un tema estratégico en las 4 APIS Piloto y se reflejan en objetivos concretos relacionados con las inversiones privadas.
Incrementar competitividad de actividades costeras	La competitividad es otro de los temas estratégicos reflejado en la estrategia de las 4 APIS Piloto. Con ello contribuyen directamente a las estrategia del SPN.
Incrementar las actividades logísticas	La actividad logística se incrementará a través de una estrategia de crecimiento en las 4 APIS Piloto.
Incrementar Federalismo	La coordinación con otros actores y autoridades forma parte de la estrategia de competitividad de las 4 APIS Piloto. En particular la coordinación con los gobiernos de los estados y los municipios responde a la política pública de incrementar el federalismo.
Contribuir a la descentralización	La metodología aplicada, respeta la autonomía de gestión de las APIS y contribuye de esta manera a la descentralización.
Utilizar los 112 Puertos como ejes de desarrollo económico de las zonas costeras	Como resultado de esta fase 9 del PRODELI se puede desatacar que las 4 APIS Piloto con sus estrategias reflejadas en su PMDP son una eje para el desarrollo económico de las zonas costeras y de su Hinterland.

C. Resultados Generales

Base metodológica

- En esta fase se elaboró la bases metodológicas para instrumentar un sistema de administración estratégica que permita a la DGP dar seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas preestablecidas, basados en indicadores que posibiliten hacer homogéneo el análisis global del conjunto de puertos con APIS .
- Esta base metodológica – el Balanced Scorecard, con todos sus elementos de gestión y el ciclo de gestión asociado - ya se inició en la fase 7 de este proyecto a nivel del SPN y se extendió en esta fase a las 4 APIS Piloto.
- Este sistema de gestión da congruencia a los lineamientos, objetivos, indicadores y metas estratégicas generales, con estos mismos conceptos pero al nivel de cada puerto y considerar lo siguiente.
- Para garantizar la implementación duradera de este modelo de gestión se elaboró una “Guía y base metodológica para evaluar los PMDP” documento que se encuentra en el anexo L de los anexos denominados “General”.

C. Resultados Generales

Base metodológica

Para obtener los resultados mencionados en el siguiente capítulo de este documento (Resultados Específicos) se consideraron los siguientes elementos:

- a) Todos en la organización entienden la estrategia.
- b) Los objetivos personales están alineados con la estrategia de la organización.
- c) El tiempo, la energía y los recursos monetarios están asignados a aquellos aspectos críticos para la organización.
- d) La administración dedique el tiempo necesario a la estrategia general, independientemente del que conceda para las decisiones de corto plazo.

A continuación se detalle cada uno de estos elementos.

C. Resultados Generales

Base metodológica (cont.)

a) Todos en la organización entienden la estrategia

Los elementos de gestión (objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas) se desarrollaron a través de la metodología Balanced Scorecard con un enfoque participativo.

Se llevaron a cabo sesiones de trabajo con participación de agentes de la API y de la Comunidad Portuaria para fomentar desde un inicio la comprensión de la estrategia de la organización y facilitar su implantación.

Dentro del nuevo modelo de gestión, las personas de las APIS fueron divididos en equipos con diferentes responsabilidades (equipo de liderazgo, equipo de desarrollo, equipo de apoyo) pero siempre con la intención de lograr el compromiso personal a través de una participación activa en la definición e implantación de la estrategia.

C. Resultados Generales

Base metodológica (cont.)

b) Los objetivos personales están alineados con la estrategia de la organización

En el marco de la metodología BSC es necesario asignar responsables a los diferentes elementos de gestión. Así que se asignaron responsables para los objetivos estratégicos, los indicadores y las iniciativas estratégicas.

Estas responsabilidades se convierten en objetivos personales y complementan a las que se derivan de su rol dentro de la organización.

En el caso de las APIS Piloto, sobre todo las responsabilidades relacionadas con las iniciativas y las actividades pueden ser consideradas como responsabilidades directas de las personas.

Es cierto, que en algunas organizaciones las responsabilidad sobre objetivos se convierte en responsabilidad personal; sin embargo se recomienda que en el Sistema Portuario Nacional este tipo vinculación se limita al nivel de alta dirección ya que todavía no existe una cultura de trabajar por objetivos, y los resultados podrían ser contraproducentes.

C. Resultados Generales

Base metodológica (cont.)

- c) **El tiempo, la energía y los recursos monetarios están asignados a aquellos aspectos críticos para la organización**

El enfoque estratégico que permite el modelo de gestión aplicado, resulta clave en la asignación eficiente de los recursos limitados, sean estos recursos monetarios o recursos humanos.

En alineación a los objetivos e indicadores para cada una de las APIS – y en estricta alineación con el SPN – se identificaron y priorizaron aquellas iniciativas estratégicas que son críticas para el puerto. Estas iniciativas estratégicas se reflejarán en los Programas Maestro de Desarrollo Portuario (PMDP) de las APIS y conllevarán una asignación de recursos financieros y recursos humanos.

De esta manera se garantiza que el presupuesto y la planificación de las tareas estén enfocados en la implantación de la estrategia.

C. Resultados Generales

Base metodológica (cont.)

- d) **La administración dedique el tiempo necesario a la estrategia general, independientemente del que conceda para las decisiones de corto plazo**

A través de dos mecanismos principales se asegura que la administración dedique el tiempo necesario a la estrategia.

- La simplificación de los informes para la alta dirección.
- La ejecución de Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) que se llevarán a cabo periódicamente y cuya preparación requiere de un análisis del grado de avance en la implantación de la estrategia. Todo ello con el fin de poder tomar las decisiones en asuntos críticos para el éxito de la organización y para dar seguimiento a las iniciativas y acciones que se llevan a cabo.

C. Resultados Generales

Posible distribución de carga

Cuadros Comparativos

- Partiendo de los resultados de la Fase 1 y la Fase 2 del PRODELI (“Análisis de Competitividad” respectivamente “Plan Estratégico del SPN”) se elaboraron cuadros comparativos por cada uno de los puertos que se consideraron en esta fase.
- En el momento de la elaboración del modelo de gestión, algunos puertos ya contaron con estudios más específicos que se incluyeron en la toma de decisiones acerca de la vocación de los puertos.
- Los objetivos relacionados con el mercado (en el mapa estratégico, reflejados en la perspectiva de clientes) están alineados con estos resultados.
- El análisis realizado y los cuadros comparativos de cada una de las APIS Piloto se encuentran en el apartado *D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto* de este documento.

C. Resultados Generales

Posible distribución de carga

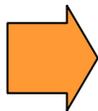
Políticas tarifarias

- A nivel del SPN se está desarrollando un nuevo sistema tarifario integral, que contempla sobre todo el retorno de la inversión necesaria en infraestructura de los puertos.
- Este nuevo sistema tarifario se centra en el uso de infraestructura portuaria y se define como sigue:

Comprende los cobros correspondientes al uso de la infraestructura dentro del recinto portuario relacionados con una embarcación y su carga en particular.

Las tarifas por uso de infraestructura cobradas por la API deberán estar integradas de manera que des suficiencia para:

1. Cubrir los gastos operativos, administrativos y las inversiones necesarias para el desarrollo del puerto de acuerdo a lo establecido en los Programa Maestro de Desarrollo Portuario y los Programas Operativos Anuales;
2. Deberán ser competitivas en el mercado nacional e internacional, privilegiando la productividad, la eficiencia y la calidad.



Las tarifas deben cubrir entre otros las inversiones necesarias para el desarrollo del puerto de acuerdo a lo establecido en el Programa Maestro.

C. Resultados Generales

Posible distribución de carga

Políticas tarifarias

Se divide entre:

1. Cuota por uso de puerto para embarcaciones comerciales: cobro al usuario por unidad de arqueado bruto de las embarcaciones comerciales de 500 o más unidades de arqueado bruto o de 45 o más metros de eslora total, que ingresen o hagan uso del recinto portuario, con excepción de aquellas estipuladas en las reglas de aplicación.
2. Cuota diaria de puerto para embarcaciones menores: cobro al usuario por día o fracción por cada embarcación menor de 500 unidades de arqueado bruto o de 45 metros de eslora, que ingrese o haga uso del recinto portuario.
3. Cuota de atraque para embarcaciones comerciales: cobro al usuario por cada metro de eslora total por hora o fracción a las embarcaciones comerciales de 500 o más unidades de arqueado bruto o de 45 o más metros de eslora que permanezcan atracadas, abarloadas, arrejeradas o acoderadas, de manera directa o indirecta al muelle, con excepción de las estipuladas en las reglas de aplicación
4. Cuota de muellaje para embarcaciones comerciales: cobro al usuario por tonelada o fracción de bienes o mercancías que se carguen o descarguen en los muelles del recinto portuario por las embarcaciones de 500 o más unidades de arqueado bruto o de 45 o más metros de eslora, con excepción de las señaladas en las reglas de aplicación.

C. Resultados Generales

Posible distribución de carga

Políticas tarifarias

Las tarifas máximas por uso de infraestructura de la API se ubicarán en una banda acotada por los cobros máximos y mínimos susceptibles de realizar.

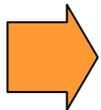
Se establece:

1. Tarifa mínima

Los cobros de la tarifa mínima de referencia (o tarifa de equilibrio) establecen el nivel que permite la cobertura de gastos de administración y operación y la recuperación de las inversiones establecidas en los Programas Maestro de Desarrollo y en los Programas Operativos Anuales de acuerdo a una rentabilidad del 7% o de la autorizada por el Consejo de Administración.

2. Tarifa máxima

La tarifa máxima se establecerá en función de tarifas prevalecientes en el mercado nacional e internacional.



Existen tarifas mínimas y tarifas máximas que marcan la banda de tarifas que se pueden cobrar.

C. Resultados Generales

Posible distribución de carga

Políticas tarifarias

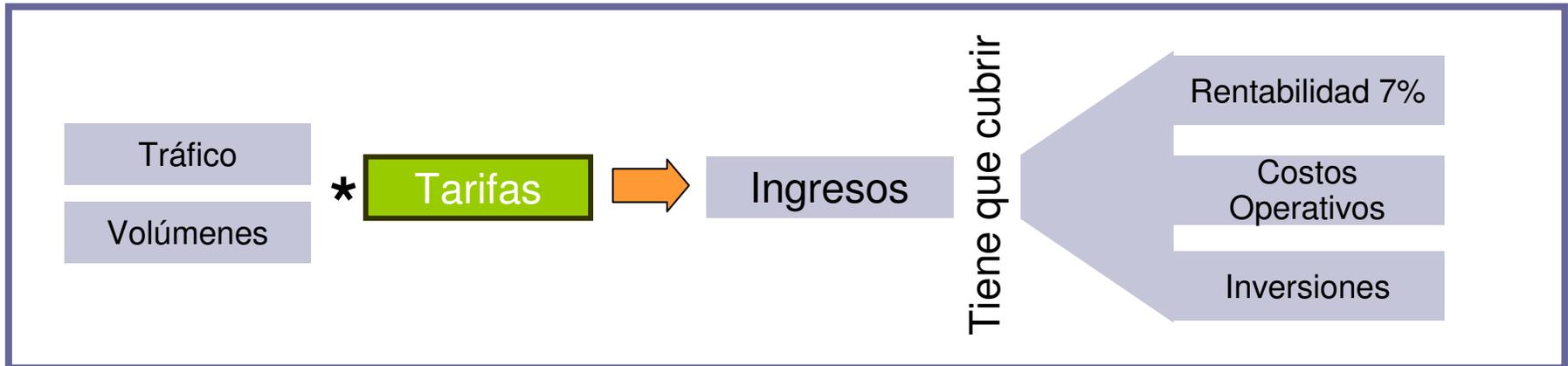
Los criterios para determinar las tarifas máximas y mínimas de referencia por el uso de infraestructura tomarán en cuenta los siguientes conceptos:

Concepto	Relación con el PMDP
Costos operativos (administración: servicios personales, servicios generales, materiales y suministros, mantenimiento del equipo y de la infraestructura y seguros)	Anexo del PMDP; estados financieros
Inversiones para el desarrollo de la infraestructura portuaria de acuerdo al Programa Maestro de Desarrollo y los Programa Operativos Anuales. No se consideran las inversiones y cosots relacionadas con: Inversiones en terminales que serán recuperadas por el pago de contraprestaciones; inversiones en bodegas y áreas de almacenamiento que se recuperarán por el pago de almacenajes; obras no relacionadas con el manejo de la carga; los gastos corrientes y de administración relacionados con negocios alternos;	Iniciativas Estratégicas del PMDP alineados con los objetivos estratégicos. Estas iniciativas que tienen que ver con el desarrollo de la infraestructura;
El costo del capital (rentabilidad de las inversiones) será del 7% anual. La API podrá acordar con su Consejo de Administración la utilización de una rentabilidad diferente a la establecida)	Parámetro para definir tarifa mínima
Los tráficos observados y potenciales (número de arribos de embarcaciones, arqueo bruto, estadía en metros eslora hora)	Escenario de Ingresos dependiendo de la estrategia de clientes escogido en el mapa estratégico y resultante de los cuadros comparativos.
Volúmenes de carga y descarga y el embarque o desembarque de pasajeros en cruceros turísticos	
Tarifas prevalecientes en el mercado nacional e internacional	Elemento que ayuda a definir la tarifa máxima

C. Resultados Generales

Posible distribución de carga

Políticas tarifarias



El enfoque original del nuevo sistema tarifario es terminar la banda tarifaria que un puerto tiene que cobrara para garantizar la sustentabilidad de su negocio, cubriendo las inversiones, gastos operativos y una rentabilidad del 7% y por el otro lado la competitividad en el mercado.

Este enfoque da por hecho cuales serán son las inversiones del puerto.

Sin embargo el modelo también es de gran utilidad para el desarrollo del PMDP, tal y como se mostrará en las siguientes páginas.

C. Resultados Generales

Posible distribución de carga

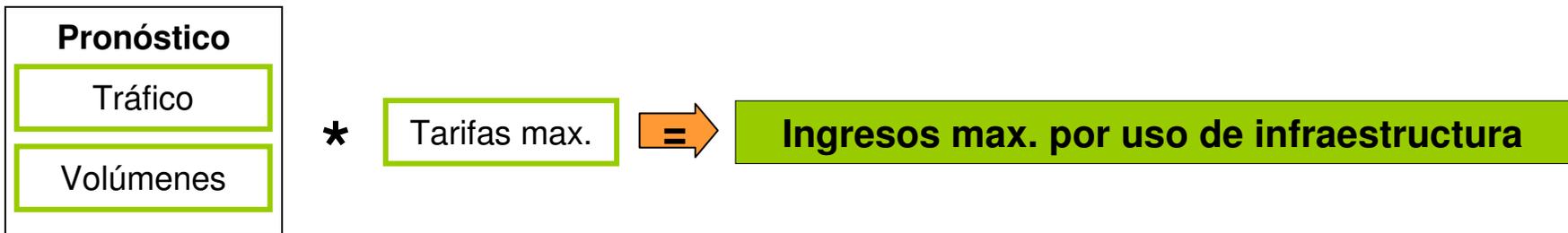
Políticas tarifarias

Aplicación del modelo tarifario para la formulación del PMDP:

Ingresos máximos por uso de infraestructura:

- Determinar pronósticos de carga en función de los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes del mapa estratégico de la API.
- Averiguar tarifas máximas en función de tarifas prevaecientes en el mercado nacional e internacional.

Estos dos parámetros determinan el nivel máximo de ingresos por uso de infraestructura del puerto



C. Resultados Generales

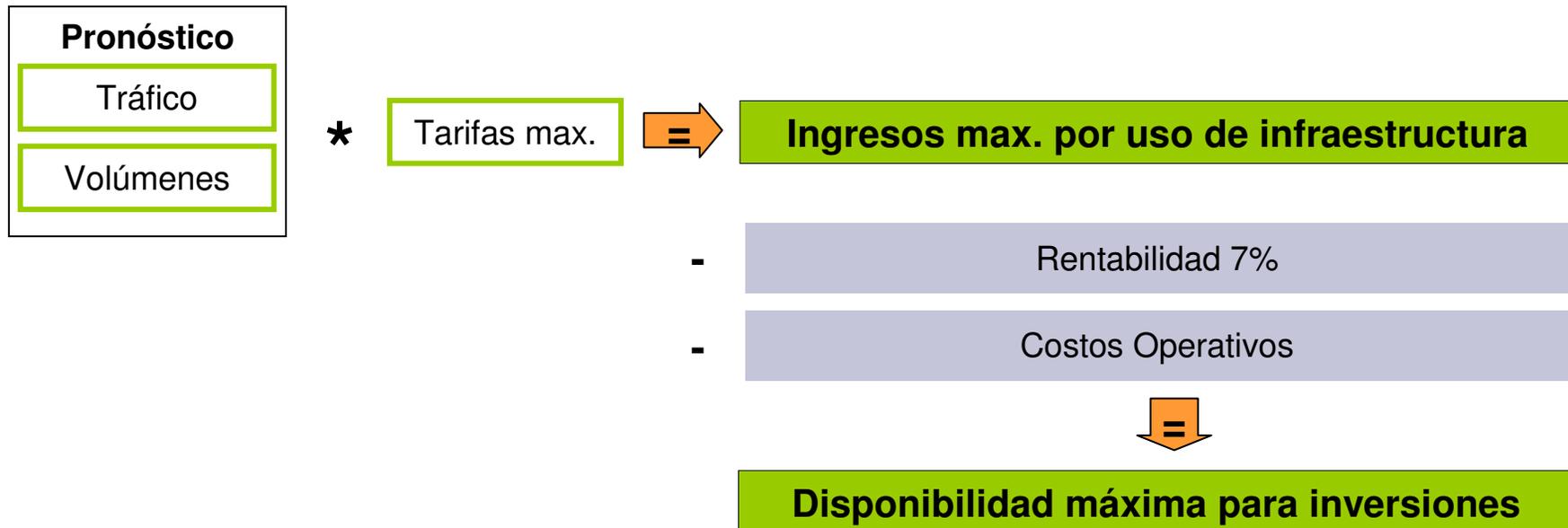
Posible distribución de carga

Políticas tarifarias

Aplicación del modelo tarifario para la formulación del PMDP (cont.)

Disponibilidad máxima para inversión en infraestructura portuaria:

- A los ingresos máximos hay que restar el 7% para cubrir la rentabilidad esperada.
- Además hay que restar los costos de operación.



C. Resultados Generales

Posible distribución de carga

Políticas tarifarias

Aplicación del modelo tarifario para la formulación del Programa Maestro de Desarrollo:

Aplicación de la disponibilidad máxima como criterio para la inversión:

- En el PMDP se definen las iniciativas estratégicas de los puertos en función de los objetivos determinados en el mapa estratégico.
- Algunas de estas iniciativas contemplan inversiones en infraestructura portuaria, la cual debe estar cubierta por los ingresos pronosticados obtenidos por su uso.
- La suma de las inversiones en infraestructura portuaria no debe ser mayor a la disponibilidad máxima determinada por los ingresos, la rentabilidad esperada y los costos operativos, tal y como se mostró en la página anterior.

Disponibilidad máxima para inversiones

> =

Suma de inversiones en infraestructura portuaria del PMDP

C. Resultados Generales

Proyectos de inversión en las APIS Piloto

Como se mencionara en la Fase 2 del presente proyecto, los proyectos de inversión se enfocarán desde dos puntos de vista fundamentales:

- Los requeridos para aprovechar la oportunidad de participar en los mercados globales y las cadenas logísticas internacionales de distribución de carga, o de desarrollo industrial de impacto nacional, y
- Los que estarán asociados, de manera específica a satisfacer las demandas de crecimiento en razón de su función de participación en el desarrollo regional, estatal o local.

La definición de las estrategias correspondientes y los montos estimados estarán asociados con los pronósticos de crecimiento de las cargas respectivas que se mencionan previamente en los cuadros comparativos del capítulo *D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto.*

C. Resultados Generales

Proyectos de inversión en las APIS Piloto

Uno de los resultados del proceso de desarrollo de Balanced Scorecard en las APIS Piloto fue la identificación de “Iniciativas Estratégicas”, estas en algunos casos se tradujeron en proyectos de inversión en obras de infraestructura o en inversiones de otro tipo, que soportan los objetivos estratégicos definidos en cada una de las API Piloto.

En las páginas subsiguientes se presentan, las inversiones asociadas con los proyectos específicos identificados en las APIS de Guaymas, Altamira, Tampico y Ensenada, las que serán tenidas en cuenta durante el proceso de actualización de sus PMDP.

Lista de iniciativas API Guaymas

N°	Iniciativas priorizadas	Puntos del impacto estratégico	N° de Objetivos
I1	Establecer corredor multimodal entre Guaymas y el sur-oeste de EUA (01, 02 y 03)	22,4	6
I4	Implementar BSC de manera sostenible (13)	20,4	4
I5	Proceso de mejora continua de los esquemas operativos (06)	20,3	4
I6	Evaluar cadenas productivas (10)	19,0	4
I7	Inversiones basadas en estudios reales de mercado (11)	18,6	3
I8	Mejora de la coordinacion entre Involucrados (12)	18,3	2
I9	Implementar sistema integral de información y reportes (08)	17,3	4
I10	Crear nuevos esquemas de atraccion de clientes (09)	16,8	4
I11	Programa de gestión de cambio y desarrollo multidisciplinario (16 y 17)	14,5	3
I12	Proyecto de mejoramiento ambiental en el puerto (05)	12,6	2
I13	Cultura de medioambiente y calidad entre la comunidad portuaria (07)	11,4	1
I15	Implementar sistema de seguridad para todo el puerto (06)	11,1	1
I16	Alinear el PMD del Puerto a los PRORED y al PMD del Municipio (14)	9,3	1
I17	Proyectos que favorezcan la imagen frente de la comunidad (15)	5,0	1

Lista de iniciativas API Tampico

N°	Iniciativas ordenadas por su peso estratégico	Puntos del impacto estratégico	Número de objetivos impactados
1	Desarrollo de Nuevos Negocios	37,3	7
2	Infraestructura y Servicios Portuarios	36,8	10
3	Gestión de la Comunidad Portuaria	36,0	5
4	Inversión	34,5	6
5	Mejora de Procesos	29,5	2
6	Optimizar Almacenaje	26,8	6
7	Puerto Ciudad	25,5	4
8	Regularización de áreas	20,8	1
9	Mecanismos de Financiamiento	17,8	(1)
10	Desarrollo Organizacional	17,0	2

Lista de iniciativas API Altamira

N°	Iniciativas ordenadas por su peso estratégico	Puntos del impacto estratégico
1	Desarrollo Comercial	33.3
2	Desarrollo de Infraestructura	23.7
3	Administración de Recursos Humanos	19.3
4	Desarrollo Normativo	19.3
5	Desarrollo de Sistemas de Gestión	15.8
6	Integración al Entorno	15.8
7	Gestión Jurídica	13.5
8	Desarrollo Organizacional	11.5
9	Desarrollo de tecnología de Información	11.3

Lista de iniciativas API Ensenada

N°	Iniciativas ordenadas por su peso estratégico
1	Competitividad en el puerto
2	Implementar herramientas de inteligencia comercial para el desarrollo de negocios
3	Identificación y mejora de procesos vinculados a las cadenas productivas.
4	Identificar mecanismos para atraer inversionistas
5	Planear y Alinear el presupuesto a la estrategia de la organizacion
6	Mejorar el desempeño del recurso humano
7	Desarrollar sistemas de información estratégicos
8	Asegurar la alineación de la API con la estrategia de desarrollo de negocio
9	Eficientar el uso de las áreas de agua y tierra.
10	Regularización de áreas
11	Promover la adecuación del marco normativo y su aplicación equitativa
12	Desarrollar una marca de garantía (seguridad y productividad)
13	Mejorar la relación puerto ciudad
14	Promover la conciencia ambiental en la comunidad portuaria

C. Resultados Generales

Financiamiento

- Las posibles fuentes de financiamiento dependen en todo caso de la capacidad de un puerto de atraer inversiones privadas, las que constituirán el principal medio de financiamiento para las inversiones en terminales en el período 2005 -2030, de acuerdo a lo que se señalara en el informe correspondiente a la Fase 2 del presente proyecto .
- En el caso del financiamiento de infraestructura básica general (rompeolas, dragados, accesos terrestres, etc) de los puertos prioritarios, se propone considerar:
 - Financiamiento con los flujos de las propias APIS;
 - Apoyo del gobierno federal, al inicio de los procesos de inversión, recuperable a lo largo del horizonte financiero considerado y
 - En los casos de obras que involucren beneficios directos para el municipio o el estado, se podría acordar participación bi o tripartita (gobierno federal /gobierno estatal / API).
 - Para mejorar la situación actual en las puertos habrá que trabajar en nuevos modelos de inversión.

C. Resultados Generales

Esquemas de Financiamiento

- Para considerar como una fuente de financiamiento de las inversiones a las APIS --tanto vía excedentes de efectivo o reinversión de utilidades, como por apalancamiento--, deben preverse cambios sustanciales en su administración financiera:
 - Modificaciones a la política tarifaria, que si bien premie productividad, ello no signifique un deterioro de los ingresos por uso de infraestructura. Esto es, la nueva política tarifaria debe buscar un incremento de los ingresos por la vía de mayores volúmenes de operación, derivados de mayor eficiencia en el movimiento portuario.
 - Cambios radicales en el manejo y destino de los recursos, ya que hasta ahora buena parte de los ingresos de las APIS --y de sus resultados operativos-- dependen de los ingresos financieros.
 - Revisión y actualización de los criterios y mecánica de cobro del pago de la contraprestación al Gobierno Federal.

C. Resultados Generales

Consideraciones adicionales

- En el proceso llevado a cabo en las fases 7, 8 y 9 se cumplieron los objetivos y se lograron los resultados de la fase 6 denominada “Dirección y Ejecución”, tal y como se mencionó en la solicitud de cancelación de la fase 6 del contrato n° SCT – DGP – DDP – 034-04 con fecha del 6 de diciembre del 2004 cual fue aceptada con el “Dictamen Técnico para reducción en monto al contrato de prestación de servicios n° SCT – DGP – DDP – 034 – 04, denominado “Programa de Gran Visión de Desarrollo Litoral” así como reducción en parte de las cantidades originalmente estipuladas” del 13 de diciembre del mismo año.
- El objetivo de esta fase 6 es:

Dirigir, coordinar y asesorar la ejecución de los proyectos y estudios definidos a través de diversos medios de control y seguimiento con el objeto de integrarlos oportunamente al PRODELI y se ajusten en tiempo y forma a los señalado en la fase anterior.

C. Resultados Generales

Consideraciones adicionales

- Según los Términos de Referencia los resultados asociados a esta fase 6 son:
 - Disponer de los diferentes proyectos y estudios estratégicos del programa de acción, como por ejemplo:
 - Actualización del marco jurídico y regulatorio.
 - Simplificación de gestión en los puertos.
 - Plan estratégico de la logística intermodal.
 - Programa específico de cruceros.
 - Estaciones oceanográficas
 - Creación de mecanismos de coordinación entre las entidades involucradas para asegurar la correcta instrumentación de las iniciativas estratégicas, incluidos los aspectos financieros y regulatorios.

C. Resultados Generales

Consideraciones adicionales

- Resultados obtenidos:
 - En el marco del modelo de gestión del Sistema Portuario Nacional existen una serie de iniciativas que se definieron de manera participativa – comparar detalles del proceso en el informe de la fase 7 - para lograr los objetivos estratégicos reflejados en el mapa estratégico del SPN.
 - Estas iniciativas son:



C. Resultados Generales

Consideraciones adicionales

- Resultados obtenidos:
 - A las iniciativas mencionadas en la página anterior se asignaron responsables que se encargan de definir los equipo de trabajo y de la gestión de las iniciativas.

	Responsable
Intermodalidad y Cadenas Logísticas	Lic. Jorge González (Veracruz)
Calidad de Infraestructura	Coordinación: Ing.Celso Morales (DGP)
Estaciones Oceanográficas y Meteorológicas	Ing. Celso Morales (DGP)
Sistemas en Red	Lic. Víctor Palacios (CGPMM)
Reforma de la Ley de Puertos y Normatividad	Ten. Marco Tulio (UPE)
Gestión del SPN (107 puertos)	Ing. Alberto Azcona (DGP)
Tarifas	Lic. Francisco Pastrana (DGP)
Comercialización e inversiones privadas	Ing. Alejandro Gochicoa (Altamira)

C. Resultados Generales

Consideraciones adicionales

- Resultados obtenidos:

Estudios de cargas y tráficos determinados	Responsable
Granos	Coordinación: Ing. Alberto Azcona
Automóviles	Lic. José Luis Ibern (Guaymas)
Cruceros	Ing. Juan Paratore (Lázaro Cárdenas)
Cabotaje	Lic. Javier Zetina (Golfo) / Alfonso Gil (Pacífico)
Coordinación con los estados del litoral	Lic. Ángel González Rul (DGP)
Coordinación de la Comunidad Portuaria	Ing. Leonardo Lazo (DGC)
Puerto - Ciudad	Brian Westall (BCS)
Desarrollo Humano	Lic. Francisco Payno (Trainmar, OEA, APPA, UV.)

C. Resultados Generales

Consideraciones adicionales

- Resultados obtenidos:

Conclusiones:

- Se dispone de los diferentes proyectos y estudios estratégicos del programa de acción.
- Cada proyecto tiene un responsable asignado quién a su vez identificó un equipo de trabajo.
- A la fecha se han logrado avances significativos en la ejecución de los proyectos.
- El medio de control y seguimiento para la adecuada integración en el PRODELI es el propio modelo de gestión del SPN, que se definió en la fase 7 de este proyecto.
- Sobre todo las Reuniones de Análisis Estratégico son el mecanismo de dar seguimiento a los logros obtenidos y fijar los logros para los próximos periodos.