



COMUNICACIONES

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES



2020" Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

Programa Institucional de la Administración Portuaria Integral de Guaymas 2020-2024

**Administración Portuaria Integral de Guaymas,
S.A. de C.V.**

**PROGRAMA INSTITUCIONAL
DERIVADO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO
2020-2024**





1.- Índice

1.- Índice	2
2.- Fundamento normativo de elaboración del programa	3
3.- Siglas y acrónimos	5
4.- Origen de los recursos para la instrumentación del Programa	6
5.- Análisis del estado actual	8
6.- Objetivos prioritarios	17
6.1.- Relevancia del Objetivo prioritario 1: Incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas.	18
6.2.- Vinculación del Objetivo prioritario del Programa Institucional de la Administración Portuaria Integral de Guaymas 2020-2024 con el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes	20
7.- Estrategias prioritarias y Acciones puntuales	21
8.- Metas para el bienestar y Parámetros	22
9.- Epílogo: Visión hacia el futuro	28





2.- Fundamento normativo de elaboración del programa

La planeación estratégica se basa entre otros aspectos, en temas estratégicos establecidos en el Sistema Portuario Nacional y en las perspectivas establecidas en un pronóstico de ingresos resultado de las proyecciones del movimiento de pasajeros y de la carga comercial, para ello se utiliza una metodología de suavizamiento exponencial doble de los datos históricos disponibles.

Los contratos celebrados de cesión parcial de derechos y de prestación de servicios portuarios en el puerto previstos en este Programa Institucional 2020-2024, así como los cesionarios o prestadores de servicios potenciales, no confieren derechos de exclusividad, ni privilegios o condiciones especiales de explotación y se podrán otorgar uno u otros a favor de terceras personas para que exploten, en igualdad de circunstancias, número y características técnicas, áreas o servicios idénticos o similares.

Cualquier disposición o medida que incluya este Programa Institucional 2020-2024 contraria a los principios de competencia, calidad y eficiencia que restrinja el desarrollo del puerto y/o que contravenga el interés público, se entenderá no válida y no surtirá efectos.

De acuerdo con la autorización emitida por la autoridad competente, el Programa Institucional 2020-2024 del Puerto de Guaymas estará vigente a partir del año 2020. La perspectiva adoptada en este programa corresponde a una visión de 5 años, como horizonte de planeación para la definición de la visión, la misión, objetivos y estrategias de desarrollo.

El concesionario del Puerto de Guaymas es la sociedad mercantil, empresa paraestatal federal, denominada Administración Portuaria Integral de Guaymas, S.A. de C.V. (API Guaymas), en términos del título de concesión otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) en el año de 1994, con la responsabilidad de planear, programar y ejecutar las acciones necesarias para la operación, promoción y desarrollo del puerto, por lo que le corresponde elaborar el Programa Institucional 2020-2024 y someterlo a autorización de la SCT.

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Puertos establecidas en su artículo 41 y conforme al artículo 39 de su Reglamento, y en virtud que este Programa Institucional 2020-2024, este programa identifica y justifica los destinos, usos y formas de operación de las diversas zonas del puerto.

Con base en lo dispuesto en los artículos 41 de la Ley de Puertos y 39 de su Reglamento, así como en la cláusula décima del título de concesión, se cuenta con un Programa Maestro de Desarrollo (PMDP) autorizado para el periodo 2016-2021, sin embargo, tomando en cuenta la evolución de la economía nacional, así como las perspectivas de crecimiento del puerto de Guaymas, se presenta la necesidad de formular un Programa Institucional para el periodo 2020-2024 conforme a lo señalado en los artículos 12, 17 fracción II, 24 de la Ley de Planeación y el artículo 47 y 59 fracción II de la Ley de Entidades Paraestatales.

El Programa Institucional 2020-2024, en su conjunto considera una estrategia con visión de largo plazo y su importancia radica en establecer los objetivos, estrategias y acciones que garanticen el desarrollo sustentable del puerto y de la zona costera de injerencia.

Derivado de lo anterior, los objetivos que se establecen serán a mediano y largo plazo, sin embargo, en algunos casos las acciones y las estrategias para alcanzarlos serán a corto plazo. Dichas acciones, así como las iniciativas, se desarrollarán en detalle en el Programa Operativo Anual (POA), donde además se establecerán actividades específicas que servirán de base para vigilar el funcionamiento de las áreas en favor de la API de Guaymas.





Por último, y en congruencia con lo anteriormente señalado, en cumplimiento a lo establecido en la Ley de Planeación en el marco del Sistema Nacional de Planeación Democrática, es de mencionar que, la formulación del Programa Institucional de la Administración Portuaria Integral de Guaymas 2020-2024, correspondió a esta entidad, siendo también, la responsable de coordinar su publicación, ejecución y seguimiento.





3.- Siglas y acrónimos

API: Administración Portuaria Integral

APIGUAYMAS: Administración Portuaria Integral de Guaymas, S.A. de C.V.

BID: Banco Interamericano de desarrollo

CGPMM: Coordinación General de Puertos y Marina Mercante

EMA: Emergencias Médicas API

FMI: Fondo Monetario Internacional

IALA: International Association of Lighthouse Authorities

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

PEMEX: Petróleos Mexicanos

PND: Programa Nacional de Desarrollo

PPI: Proyectos y Programas de Inversión

SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes

SPN: Sistema Portuario Nacional





4.- Origen de los recursos para la instrumentación del Programa

Como parte de las acciones que se emprenderán para dar cumplimiento del Programa Institucional 2020-2024, se define el mecanismo de planeación estratégico para ofrecer servicios portuarios con una mejor infraestructura de alto valor agregado para constituir un puerto seguro con calidad e integrado a su entorno ecológico, así como convertirlo en una unidad de negocios rentable y un detonador del desarrollo regional maximizando su conectividad mediante los corredores multimodales Guaymas-Arizona y Guaymas-Mexicali.

La totalidad de las acciones que se consideran en este Programa, incluyendo aquellas correspondientes a sus Objetivos prioritarios, Estrategias prioritarias y Acciones puntuales, así como las labores de coordinación interinstitucional para la instrumentación u operación de dichas acciones y el seguimiento y reporte de estas, se realizarán con cargo al presupuesto autorizado de los ejecutores de gasto participantes en el Programa, mientras éste tenga vigencia.

Dentro del siguiente Calendario de Financiamiento de Proyectos y Programas de Inversión (PPI) se consideran las distribuciones de los recursos en función a la disponibilidad y capacidad de ingresos de la Entidad (generados por cesionarios y prestadores de servicios), ya que se tienen recursos limitados (Recurso Propio) debido al movimiento actual de las cargas, por lo que es necesario la aplicación de recurso Fiscal para la ejecución de los programas y proyectos de inversión dentro del Recinto Portuario y que derivado de la gestión ante la SHCP se espera contar con Recurso Fiscal suficiente para la programación de los trabajos

CALENDARIO DE FINANCIAMIENTO DE PPI'S APIGUAYMAS					
NOMBRE PPI	Ciclo	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			TOTAL INVERSION
		Fiscales	Propios	Totales por Año	
		70%	30%		
Habilitación de Patios de áreas de almacenaje de granel mineral.	2020	\$25,000,000	\$35,727,083	\$60,727,083	\$238,180,553
	2021	\$58,363,193	\$35,727,083	\$94,090,276	
	2022	\$41,681,597		\$41,681,597	
	2023	\$41,681,597		\$41,681,597	
	Total por Tipo de Financiamiento	\$166,726,387	\$71,454,166	\$238,180,553	

En relación con el desarrollo y al progreso del puerto de Guaymas se han presentado y analizado diferentes propuestas de inversión dentro del recinto portuario por diferentes clientes que se está dando seguimiento para la implementación de dichos proyectos que impactaran en el desarrollo económico de esta actual Administración Portuaria Integral de Guaymas S.A. de C. V.





Inversiones Privadas

- Construcción de infraestructura ferroviaria (Pacnav)
- Construcción bandas transportadoras para embarque granel mineral (TPP)
- Construcción de bodega para pastas (Multigua)
- Modernización de instalación de combustibles (Sam Bunkers/Oxy Services)
- Modernización de bodega de minerales (Pacnav)
- Equipamiento de Grúa Móvil.
- Construcción y operación de Terminal de Gas Natural. (Licitación)
- Construcción y operación de Terminal de fluidos. (Licitación)

En este aspecto se aclara que, en beneficio de la entidad, algunos de los proyectos que se han colocado en la cartera vigente, se reprograma su realización, considerando incluso en algunos casos mayor plazo para su culminación, situación motivada por la tendencia del mercado que atiende el puerto, dando prioridad a la creación de nuevos proyectos que se requieren para la atención de estas nuevas oportunidades de negocio.





5.- Análisis del estado actual

Antecedentes

API Guaymas, en los términos de su concesión, se encarga de administrar las áreas e instalaciones del Recinto Portuario, vigila y supervisa la adecuada utilización de las instalaciones y su eficiente operación, para ello ha conformado una comunidad portuaria integrada principalmente por cesionarios, autoridades, prestadores de servicio y prestadores de servicios conexos. En el marco para fortalecer e impulsar las acciones coordinadas con las autoridades que realizan actividades operativas, administrativas o por mandato de ley en el recinto portuario, se han asignado de manera ordenada espacios que aseguran su correcta vinculación con la comunidad portuaria y el cumplimiento de sus funciones.

El Puerto de Guaymas se localiza en el estado de Sonora, en las costas del Océano Pacífico (Golfo de California/Mar de Cortés) en las coordenadas 27 grados, 55 minutos Latitud Norte y 110 grados, 54 minutos Longitud Oeste, colindando al noroeste con los estados de Baja California, al este con Chihuahua y al sur con el estado de Sinaloa. El puerto geográficamente es una bahía natural protegida por la Isla de Pájaros y el Cerro de Punta Baja, que brindan abrigo adecuado para la navegación de las embarcaciones, por lo que no se requiere de escolleras o rompeolas, sujeto a las corrientes y oleaje marino, así como a las tormentas.

Conforme a la Regla 3 de las Reglas de Operación del Puerto de Guaymas, estos son los límites del Puerto: Lo determinan dos líneas imaginarias, una comprendida entre el Morro Inglés y la Punta Norte de Isla de Pájaros y la otra, de la Punta Norte de Isla de Pájaros a la Punta Norte de Isla San Vicente.

El Puerto forma parte del Sistema Portuario del Océano Pacífico de México, y constituye una de las plataformas logísticas más importantes para la competitividad y el desarrollo del comercio exterior de la región noroeste del país, estado de Sonora y el suroeste y centro de los EE. UU., facilitando la operación de rutas de comercio marítimo hacia Asia, Centro y Sudamérica, África y, en menor medida, a Europa.

Visión

"Ser el puerto multipropósito del noroeste de México que apoya a la economía regional y contribuye a la consolidación del Sistema Portuario Nacional."

Misión

"Proporcionar infraestructura y servicios portuarios confiables, eficientes y competitivos, con condiciones de sustentabilidad que favorezca el crecimiento y diversificación de la economía."

En la elaboración del diagnóstico y la definición de los retos que enfrenta el Puerto de Guaymas, se analizó la capacidad de su infraestructura y la conectividad del puerto con su mercado relevante; se examinó el balance de oferta-demanda de infraestructura y servicios portuarios a fin de contar con una evaluación de la competitividad integral del puerto, considerando los diversos factores internos y externos que la condicionan; y se estudió la situación financiera del puerto con objeto de dar sustento a las inversiones viables en infraestructura y equipamiento portuarios que se proyectan. Todas estas acciones se apegan y consideran los principios rectores del Plan Nacional de Desarrollo; espacialmente, los Principios de "Honradez y honestidad", y "Economía





para el bienestar" a través del impacto de las acciones en con miras a generar bienestar para la población, con honradez y honestidad.

En este sentido, el Programa Institucional contribuye al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024; específicamente, al Apartado "III, Economía" dentro del rubro denominado "Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo", que señala que el sector público, fomentará la creación de empleos, mediante programas sectoriales, proyectos regionales y obras de infraestructura.

Área de oportunidad que se busca atender

Para lograr una mayor interconexión entre los centros de producción y los centros de consumo, se ha propuesto incentivar el desarrollo regional mediante la concepción de que los puertos deben ser centros de negocios costeros, marítimos y portuarios.

Orientar la inversión pública y privada hacia los proyectos de infraestructura estratégicos, que por su relevancia generen valor interno a las ciudades, así como evolución y progreso a la nación, a partir de un sistema de planeación y evaluación de largo plazo basado en sistemas logísticos y de movilidad, y objetivos de desarrollo social y regional, es fundamental para el Puerto.

La construcción y conservación de la infraestructura portuaria tienen un efecto multiplicador en los niveles de empleo y seguridad social, afectando positivamente la distribución de bienes y servicios a lo largo y ancho del país, la accesibilidad de la población a opciones laborales y, por ende, aumentar los niveles de bienestar de la población.

Asimismo, al fomentar la inversión privada se contribuye a reducir las presiones presupuestales del gobierno provocando una distribución más eficiente de los recursos, lo que implica que por ambas partes, sociedad y gobierno, generen más y mejores obras de conectividad que en su conjunto impactan directamente en la generación de empleo durante las diferentes etapas de la vida útil de los proyectos, como la planeación, la construcción, la operación y el mantenimiento de la infraestructura construida, generando derrama económica y un gran beneficio social.

Las condiciones del comercio internacional de mercancías en lo general y el comportamiento del transporte marítimo en lo particular han impuesto determinados retos estratégicos a los puertos a nivel global.

Uno de los retos fundamentales a los que se enfrenta el desarrollo del puerto es la capacidad para atender la demanda del transporte marítimo, que requiere mayor disponibilidad de infraestructura de atraque, una mejor navegabilidad interna, disminución de las estadías y eficientes servicios logísticos en el desalojo de la carga.

Dado que un propósito paralelo es incrementar la especialización en el manejo de carga, la característica principal de esta infraestructura considera un modelo de terminales especializadas de alto rendimiento, que cuenten con el equipamiento suficiente y adecuado que permitan el logro de la eficiencia, entendida como el ofrecimiento de los servicios en los tiempos establecidos, al menor costo y bajo un marco de calidad, seguridad y sustentabilidad. Este propósito se alcanza al incorporar a empresas privadas calificadas y con comprobada experiencia en la construcción y en la operación de las nuevas terminales públicas, bajo principios de sustentabilidad y sostenibilidad, que impulsen el desarrollo económico.





A través de este modelo, con la utilización de nuevas tecnologías para la manipulación y el almacenamiento de cargas, se incrementará la productividad del puerto al permitir manejar mayores volúmenes de mercancías en menor tiempo y con menores costos; adicionalmente, se contribuirá al mejoramiento de la economía, sobre todo regional, ya que tanto en la construcción como en la operación de esta importante obra se podrán obtener mayores ingresos para esta API y para la federación, derivados del incremento al volumen de carga y mejores empleos calificados en el puerto y en la región.

El puerto, con el cumplimiento de las acciones que respondan a los retos antes planteados, podrá contar con infraestructura moderna y a la vanguardia dentro del Sistema Portuario Nacional (SPN), incorporada a las plataformas logísticas, con la cual podrá generar costos competitivos y valor agregado, mejorar la seguridad e impulsar el desarrollo económico y social, a nivel nacional y regional. Al mismo tiempo, se perfila como un puerto de clase mundial con alta competitividad que le permitirá participar activamente en los mercados globales, sostenerlos e inclusive incrementarlos.

La consolidación de los sistemas de infraestructura y servicio de transportes logísticos portuarios, en apoyo a las actividades productivas de la región, puede mejorar el acceso y traslado de los productos a otras regiones del país y a mercados internacionales.

La política gubernamental del sector portuario prevé que la inversión en infraestructura aumente con la realización de proyectos bajo esquemas de asociación público-privada y una mayor inversión privada. La Ley de Puertos constituye un marco jurídico que ofrece certidumbre y reglas claras para la participación del sector privado en el desarrollo y operación de infraestructura portuaria.

Con la puesta en marcha de estas acciones, la API espera que el puerto se consolide como motor de desarrollo regional; que, al ser un centro logístico, se incentive a las empresas a establecerse en las zonas costera generando empleo de alto valor agregado para mejorar la calidad de vida de los mexicanos. En suma, con estas acciones, la API se une al esfuerzo de la CGPMM y la SCT enfatizando que se trabaja para generar un modelo de desarrollo, acorde con los lineamientos del PND, equitativo, orientado a subsanar las desigualdades, cuidar del ambiente natural y, sensible a las particularidades económicas de la región.

El Puerto de Guaymas es un puerto multipropósito que se ha caracterizado por la preponderancia del manejo de granel mineral y granel agrícola, con infraestructura y equipo especializado que le permite tener de los mejores rendimientos del sistema portuario nacional en granel agrícola como lo es el trigo y granel mineral en particular en el manejo de productos como mineral de hierro, concentrado de cobre y carbón. Actualmente, el Puerto de Guaymas tiene seis posiciones de atraque y diversas instalaciones portuarias para atender ocho líneas de negocios: granel mineral, granel agrícola, carga general, contenedores, otros fluidos, cruceros, petróleo y derivados:

El hinterland del Puerto de Guaymas se identifica básicamente en tres mercados en México:

1. Mercado local: conformado por las cargas de exportación, cabotaje e importación con origen o destino en el estado de Sonora.
2. Mercado de cabotaje: comprende el tráfico de granel mineral a Lázaro Cárdenas, Michoacán; transbordadores a Santa Rosalía, en Baja California Sur; el tránsito y el movimiento de combustibles petroleros con origen en la refinería y el puerto de Salina Cruz, Oaxaca.





3. Mercado del noroeste: integrado por los estados de Baja California, Chihuahua y Sinaloa con carga general, granel mineral y contenerizada.

Infraestructura portuaria

A continuación, se presentan las principales características de infraestructura portuaria con que actualmente cuenta el Puerto de Guaymas.

- **Obras de protección**

El Puerto de Guaymas está ubicado en una bahía protegida naturalmente por la Isla de Pájaros y el Cerro de Punta Baja, mismas, que brindan abrigo adecuado para la navegación de las embarcaciones, por lo que no se requiere de escolleras o rompeolas.

- **Señalamiento marítimo**

El señalamiento marítimo del Puerto de Guaymas se integra por el siguiente: Faro, 5 balizas de situación, 8 balizas de enfilación y 11 boyas.

El señalamiento cumple con las normas internacionales de marcación clara y sistemática de las áreas de navegación para las embarcaciones, mismas que se basan en la norma internacional IALA (*International Association of Lighthouse Authorities*), que tiene por objeto estandarizar las características del boyado que delimita canales navegables y sus aguas adyacentes.

- **Áreas de agua**

A la fecha de elaboración de este Programa Institucional 2020-2024, el Puerto de Guaymas tiene un calado oficial de 13.32 m. en canal de acceso y dársena de ciaboga 13.31 m. El canal de acceso cuenta con una longitud de 4,200 m. Se dispone de un total de 35.3 has. de infraestructura para la navegación.

- **Obras de atraque**

En la actualidad, el Puerto de Guaymas cuenta con 6 posiciones de atraque, cuya longitud total es de 4,404.9 m.

- **Vías férreas**

El Puerto de Guaymas tiene 15.92 km. de vías férreas, de las cuales 10.47 km. son de uso público y 5.45 km. pertenecen a cesionarios y empresas privadas. Las vías férreas permiten el acarreo y desalojo de la carga general, granel mineral y, en menor medida contenedores. La concesionaria Ferromex presta el servicio de transporte ferroviario dentro del recinto portuario en las vías de uso público y entre el puerto y los puntos de origen y destino de los productos manejados en el puerto.

- **Vialidades vehiculares**

El puerto dispone de una red de 4.3 km. de vialidades internas, que comunican a las terminales e instalaciones con los accesos y carreteras exteriores.

- **Andadores peatonales**

El Puerto de Guaymas cuenta con 5,900 m² de andadores peatonales.

- **Edificios**

Para cumplir con las actividades objeto de la concesión, el Puerto de Guaymas tiene actualmente las siguientes edificaciones principales:





- Aduana Marítima
- Terminal de cruceros.
- Administración Portuaria Integral de Guaymas, S.A. de C.V.
- Centro de Control de Tráfico Marítimo (CCTM).
- Casetas de aduana y control de accesos.
- Centro Unificado para la Protección Marítima y Portuaria (CUMAR).
- **Áreas de almacenamiento**

El Puerto de Guaymas cuenta con las siguientes áreas y equipamiento especializado para el almacenamiento de la carga comercial:

Denominación	Cantidad	Superficie(m2)
Patio	1	146,207
Cobertizo	3	18,800
Almacén	4	12,000
	Total	177,007

		Capacidad(m3)
Tanque	10	112,683
		Capacidad(tons)
Silo	72	68,000
	Total	177,007

Adicionalmente, la API Guaymas cuenta con una Zona de Actividades Logísticas localizada a ocho km. del recinto portuario, en una superficie de 88 ha. y cuenta con servicios básicos como vialidades, líneas eléctricas, telefónicas, servicios para la transmisión de voz y datos, vías, drenaje, agua, alcantarillado, recolección de basura y tratamiento de agua.

Comunidad portuaria

La comunidad portuaria de Guaymas se integra por cesionarios, autoridades, instituciones, prestadores de servicios portuarios y prestadores de servicios conexos. Los integrantes de la comunidad portuaria existentes a la fecha de elaboración de este documento se enlistan en las cuatro tablas siguientes:

Cesionarios del Puerto de Guaymas

Cesionario	Objeto	Superficie cedida m ²	
		Agua	Tierra
Cemex México SA de CV	Terminal de cemento	-	22,346.51
Operadora de Embarcaciones Selecta de Guaymas, SA de CV	Terminal para embarcaciones pesqueras	1,244.40	7,500.00
PEMEX-logística	Terminal de petróleo y derivados	109,918.00	1,310.24
Mexicana de Cobre, SA de CV	Terminal para concentrados y sus derivados	-	45,159.40
Pacnav	Instalación de cemento	-	12,000.00
Abastecedora de Combustibles de Sonora, SA de CV	Suministro de combustibles a embarcaciones	-	6,418.32





Arcelormittal México, SA de CV	Instalación para granel mineral de hierro	-	48,200.00
Cortez Transfert, S de RL de CV	Instalación para fertilizante líquido y granulado	-	18,126.00
		-	7,230.00
Transferencias Portuarias del Pacífico, SA de CV	Depósito y taller para equipo de maniobras	-	9,027.00
Servicios de Exportación e Importación, SA de CV	Servicio de pesaje de autotransporte y ferrocarril	-	1,125.00

Capacidad instalada

El Puerto de Guaymas dispone de la infraestructura y la capacidad necesaria para atender los niveles de demanda existentes, gracias al mantenimiento de esta y a las mejoras que se han realizado en los últimos años. El calado oficial del Puerto de Guaymas en su canal de acceso es de 13.32 m; en la dársena de ciaboga, 13.31 m; en la banda este, 13.32 m; y en la banda sur, 12.71 m. El puerto cuenta con seis posiciones de atraque, además de las del muelle de Petróleos Mexicanos (PEMEX).

En el Puerto Guaymas, en general, los rendimientos de las maniobras de carga y descarga de buques son competitivos dentro de la región noroeste de México. Los correspondientes a carga de granel mineral, en particular mineral de hierro y granel agrícola son los más altos en el Sistema Portuario Nacional. En cuanto a los de carga general y contenedores, los rendimientos están arriba de la media observada en puertos con maniobras no especializadas. En la siguiente tabla se presentan los rendimientos actuales que se ofrecen en el Puerto de Guaymas:

Rendimientos promedio en el Puerto de Guaymas, 2019.

Terminal /Instalación	Tipo de carga	Modo de operación	Total de carga manejada en el año		Rendimientos en toneladas o cajas			
			Toneladas	Cajas	THBM*	THBO*	C/UHBM*	C/UHBO*
API Banda Este	Carga general	Semiespecializado	178,885		156	208		
	Contenerizada	Semiespecializado	121,752	5,994	198	345	9	15
	Granel mineral	Semiespecializado	1,702,445		775	960		
	Otros fluidos	Especializado	87,346		553	726		
API Muelle 5 y 6	Granel agrícola	Especializado	770,187		500	876		
	Granel mineral	Semiespecializado	2,200,000		775	960		
CEMEX	Granel mineral	Especializado	214,324		350	350		
PEMEX	Petróleo y derivados	Especializado	2,341,975		500	650		

* THBM: Toneladas hora buque en muelle. THBO: Toneladas hora buque en operación. C/UHBM: Contenedores hora buque en muelle. C/UHBO: Contenedores hora buque en operación.

Capacidad instalada integral en el Puerto de Guaymas, por línea de negocio y terminal, 2019 (toneladas).



Línea de negocio	Terminal	Primera Maniobra	Segunda Maniobra	Tercera Maniobra	Capacidad integral
Carga general	Subtotal	447,128	984,411	1,572,480	447,128
	API Banda Este	447,128	984,411	1,572,480	447,128
Contenerizada	Subtotal	304,273	622,298	412,688	304,273
	API Banda Este	304,273	622,298	412,688	304,273
Granel agrícola	Subtotal	920,763	3,888,467	2,156,544	920,763
	API Muelle 5 - 6	920,763	3,888,467	2,156,544	920,763
Granel mineral	Subtotal	8,229,240	11,403,310	11,372,400	6,610,137
	API Banda Este	3,197,373	6,804,817	5,307,120	3,197,373
	API Muelle 5 – 6	1,983,181	3,168,910	3,234,816	1,983,181
	CEMEX	3,048,686	1,429,583	2,830,464	1,429,583
Petróleo y derivados	Subtotal	5,184,000	N.A.	N.A.	5,184,000
	PEMEX	5,184,000	N.A.	N.A.	5,184,00
Otros fluidos	Subtotal	79,427	1,143,667	1,522,320	79,427
	API Banda Este	79,427	1,143,667	1,522,320	79,427
Total		15,164,830	18,042,152	17,066,432	13,545,728

Datos de buques máximos del Puerto de Guaymas, 2019

Línea de negocio	Total de Buques	Eslora máxima (m)	Eslora tipo de buque (m)	Calado máximo (m)	Embarque máximo del buque (TEUs/ ton.)
Carga general	22	200	20% eslora 170-200	13	9,996 ton.
			80% eslora 130-170		
Contenedores	42	160	100% eslora 130-160	10.9	700 Teus
Granel agrícola	27	220	70% eslora 170-190	12	59,931 ton.
			30% eslora 190-220		
Granel mineral	217	230	60% eslora 170-200	13	93,025 ton.
			40% eslora 200-230		
Petróleo y derivados	201	202	90% eslora 170-190	10	24,393 ton.
			10% eslora 190-202		
Otros fluidos	3	180	100% eslora 150-180	11.5	43,910 ton.

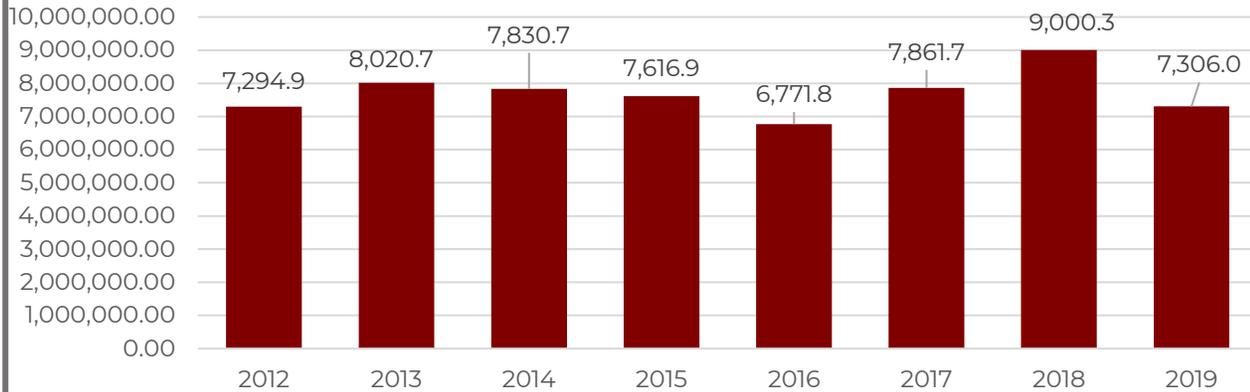
Nota: El tonelaje máximo operado corresponde a la escala con mayor operación por tipo de carga manejada en el Puerto de Guaymas. La capacidad del buque puede ser superior al tonelaje operado en la escala en el puerto.





HISTORICO DE CARGA APIGUAYMAS

■ TONELADAS



Movimiento de carga portuaria por línea de negocio y Total.

CARGA (TON)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Granel Mineral	3,437,947	4,305,960	4,148,995	4,113,759	2,642,908	4,193,613	5,226,821	3,564,772
Granel Agrícola	860,156	804,783	940,758	770,187	993,177	550,952	660,186	726,672
Carga General	393,317	516,907	105,273	181,889	196,466	144,578	234,025	88,463
Carga contenerizada	37,869	89,995	109,176	121,755	154,843	187,636	254,957	180,000
Fluidos	260,210	114,369	139,470	87,346	203,954	331,042	267,438	112,683
Petróleo y derivados	2,278,990	2,191,372	2,387,018	2,341,975	2,579,889	2,455,841	2,350,076	2,047,159
Total	7,294,897	8,020,707	7,830,690	7,616,911	6,771,816	7,861,658	9,000,374	7,306,046

Proyecciones de demanda.

Pronósticos del movimiento portuario, por línea de negocio, en el Puerto de Guaymas, escenario base (toneladas)

Años	Carga Total	General	Contenerizada	Granel agrícola	Granel mineral	Petróleo y derivados	Otros Fluidos
2020	8,517,879	207,377	134,449	850,349	4,772,464	2,461,439	91,802
2021	8,712,503	213,598	137,138	867,356	4,915,637	2,486,054	92,720
2022	8,912,257	220,006	139,881	884,703	5,063,107	2,510,914	93,647
2023	9,117,288	226,606	142,679	902,397	5,215,000	2,536,023	94,583
2024	9,327,744	233,404	145,532	920,445	5,371,450	2,561,384	95,529

Fuente: PMDP 2016-2021





Para el cumplimiento de los objetivos de este Programa Institucional 2020-2024 es fundamental la participación de la comunidad portuaria, por lo que a cada uno de sus integrantes le corresponde: contribuir dentro del ámbito de su competencia al logro de las metas establecidas en este programa; generar y aprovechar sinergias en el puerto, mediante la aportación de sus esfuerzos e inversiones; lograr una mayor integración y competitividad en el tramo portuario de la cadena logística origen-destino de la carga; emprender y promover actividades que agreguen mayor valor a las mercancías manejadas; y dar cumplimiento a las acciones convenidas en sus correspondientes contratos de cesión parcial de derechos o de prestación de servicios.





6.- Objetivos prioritarios

Las prioridades de atención del Sector Comunicaciones y Transportes para el periodo 2020-2024, se identifican a través de un Objetivo Prioritario enfocado en incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas, cuyo cumplimiento contribuirá a mejorar el nivel de vida de la población y al bienestar social de la Nación, mediante la construcción, modernización y conservación de una red intermodal de comunicaciones y transportes, accesible, segura, eficiente, sostenible, incluyente, moderna y de forma transparente.

Objetivos prioritarios del Programa Institucional de API Guaymas (2020-2024)

1.- Incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas

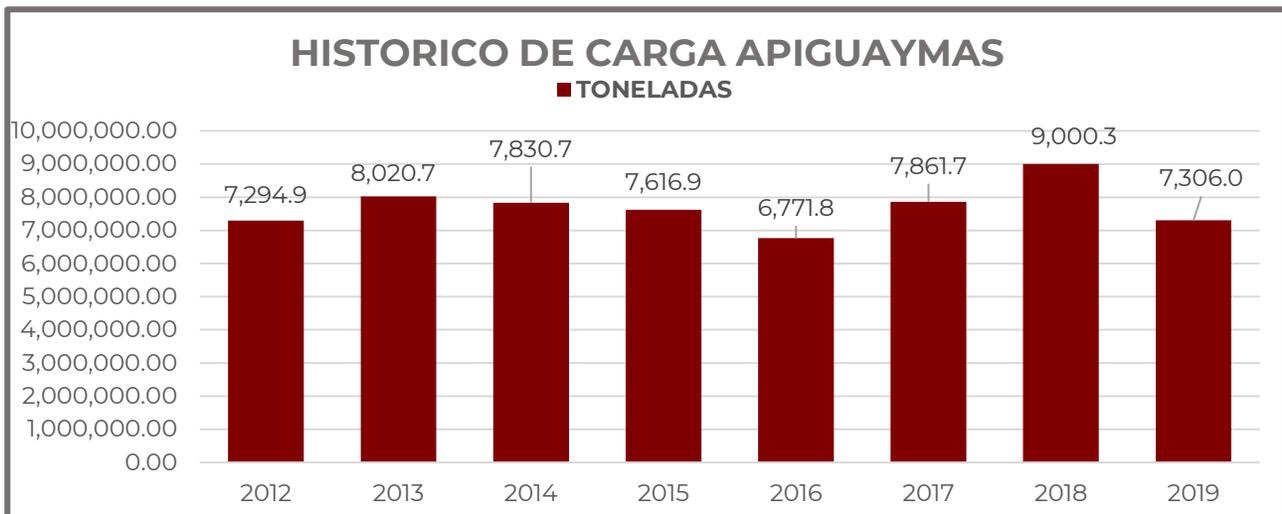




6.1.- Relevancia del Objetivo prioritario 1: Incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas.

El crecimiento potencial de la carga en el Puerto de Guaymas depende fundamentalmente de la expansión de la economía de la región noroeste, conformada por el estado de Sonora y los estados de Baja California Sur, Chihuahua, Baja California y Sinaloa, así como de la captación y desvíos de cadenas logísticas de comercio exterior con origen o destino en la zona centro y sur de los Estados Unidos.

Con la puesta en marcha del Programa Institucional 2020-2024 se espera que el puerto de Guaymas se convierta en motor de desarrollo regional; y al ser un centro logístico, se incentive a las empresas a establecerse en las zonas costeras generando empleo de alto valor agregado para mejorar la calidad de vida y bienestar de los mexicanos. En suma, con estas acciones, la API GUAYMAS enfatiza que se trabaja para generar un modelo de desarrollo, acorde con los lineamientos del PND, equitativo, orientado a subsanar las desigualdades, cuidar del ambiente natural y, sensible a las particularidades económicas de la región.

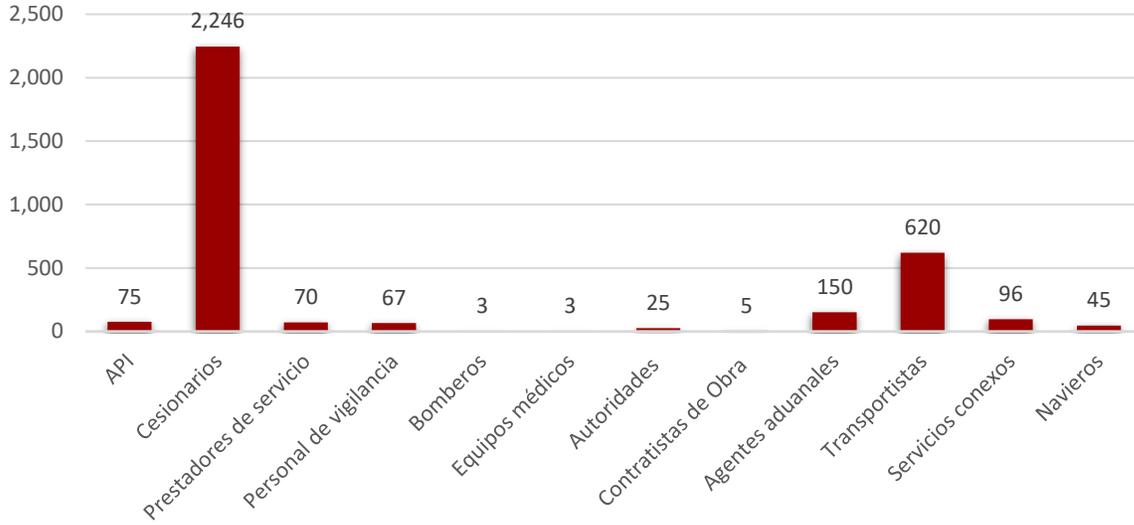


Cabe señalar que bajo el contexto de últimos 5 años (2014-2019), el comportamiento o la tendencia de la carga por línea de negocio fue satisfactorio, así mismo la generación de empleos se vio impactada de manera positiva, logrando así un mayor bienestar social para la región. Por lo tanto y en base a este análisis detallado de la distribución y manejo de cargas podemos concluir que la implementación del Programa Institucional 2020-2024 será prioritario y será pieza clave para lograr los objetivos y metas del movimiento de cargas y generación de empleos.





Origen de empleos en Guaymas





6.2.- Vinculación del Objetivo prioritario del Programa Institucional de la Administración Portuaria Integral de Guaymas 2020-2024 con el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes

Al implementar este Programa Institucional 2020-2024, se prevé el incremento sustancial en la cantidad de empleos directos e indirectos en la actual Administración Portuaria Integral de Guaymas, derivado de las iniciativas y las inversiones de todos y cada uno de los cesionarios y prestadores de servicio de la comunidad Portuaria.

Objetivo prioritario del Programa Institucional 2024 de la Administración Portuaria Integral de API Guaymas 2020-	Objetivo prioritario del Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes	Estrategia prioritaria del Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes
1.- Incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas.	Objetivo Prioritario 4 Consolidar la red de infraestructura portuaria y a la marina mercante como detonadores de desarrollo regional, mediante el establecimiento de nodos industriales y centros de producción alrededor de los puertos y; mejorando la conectividad multimodal para fortalecer el mercado interno regional.	Estrategia prioritaria 4.1 Fortalecer y fomentar las actividades económicas locales (pesca, turismo y comercio marítimo) en los estados del SIPCO Noroeste (Baja California, Baja California Sur, Sonora y Sinaloa) para afianzarlo como el receptor de mercancías provenientes de los estados del Sursureste.





7.- Estrategias prioritarias y Acciones puntuales

Objetivo prioritario 1.- Incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas.

La importancia en el manejo de cargas y la correcta administración de estas es fundamental para incrementar el desarrollo sostenible de la región de Guaymas, así como del bienestar Social de la comunidad, por lo que es clave la implementación de las acciones encaminadas dentro del programa sectorial 2020-2024 que se describen como estrategia prioritaria, y así cumplir con la meta establecida dentro de este Programa Institucional.

De la misma manera el movimiento de cargas es clave para la generación de empleos e incrementar el desarrollo sostenible de la región de Guaymas, así como del bienestar social de la comunidad.

Estrategia prioritaria 1.1.- Incrementar en el Movimiento de Carga en API Guaymas para convertir a la API Guaymas en un puente de desarrollo de la región.

Acción puntual
1.1.1 Habilitación de Patios de áreas de almacenaje de granel mineral.
1.1.2 Promover la planeación del desarrollo regional-urbano-portuario con sostenibilidad ambiental.

Estrategia prioritaria 1.2.- Incrementar la generación de empleos en API Guaymas para convertir a la API Guaymas en un puente de desarrollo de la región.

Acción puntual
1.2.1. Ejecutar proyectos de mantenimiento en infraestructura portuaria básica (áreas de navegación, muelles, patios y vialidades), para brindar un servicio de calidad a los usuarios en instalaciones seguras.
1.2.2. Ejecutar proyectos de infraestructura para incrementar la capacidad portuaria, para brindar un servicio de calidad a los usuarios en instalaciones seguras.





8.- Metas para el bienestar y Parámetros

Las estrategias prioritarias y las acciones puntuales establecidas en la cláusula anterior representan las condiciones y necesidades que se cubrirán para alcanzar el objetivo prioritario del puerto, para estar en posibilidades de contribuir con la meta para el bienestar establecida para API Guaymas, compuesta por dos parámetros: movilidad de carga (toneladas) y generación de empleos.

Meta 1 para el bienestar del Objetivo prioritario 1

ELEMENTOS DE META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO					
Nombre	Incremento Movimiento de Carga Portuaria y empleo de API Guaymas				
Objetivo prioritario	Incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas.				
Definición o descripción	Influencia de la actividad portuaria sobre la Actividad Económica Nacional y el Empleo. Este indicador mide el crecimiento porcentual del movimiento de carga portuaria, la actividad económica nacional y el empleo.				
Nivel de desagregación	Sector económico (bienes)	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual		
Tipo	Estratégico	Acumulado o periódico	Acumulado		
Unidad de medida	Porcentaje	Período de recolección de los datos	Enero – diciembre		
Dimensión	Economía	Disponibilidad de la información	Primer trimestre del ejercicio posterior al período de observación		
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance	API Guaymas - Coordinación General de Puertos y Marina Mercante.		
Método de cálculo	$IS_{Guaymas_t} = (MC_{GUAYMAS_t} + Empleos_t) * 100$ <p>Donde: $IS_{Guaymas_t}$ = Indicador social de API Guaymas $MC_{GUAYMAS_t}$ = Incremento en el movimiento de carga en API Guaymas $Empleos_t$ = Incremento en el empleo en API Guaymas t = año de registro</p>				
Observaciones	Muestra el movimiento de carga portuaria total en API Guaymas, que es la suma total de las toneladas movilizadas por las líneas de negocio, así como de empleos generados en el período.				
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE					
Nombre variable 1	Incremento en el movimiento de carga en API Guaymas	Valor variable 1	0.5	Fuente de información variable 1	Coordinación General de Puertos y Marina Mercante
Nombre variable 2	Incremento en el empleo en API Guaymas	Valor variable 2	0.5	Fuente de información variable 2	Coordinación General de Puertos y Marina Mercante



Sustitución en método de cálculo	$IS_{Guaymas_t} = (0.5 + 0.5) * 100 = 100$						
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS							
Línea base				Nota sobre la línea base			
Valor	100.00			Datos registrados al cierre de 2019. Las cifras son preliminares por lo que las cifras definitivas se obtienen un año posterior al periodo de observación.			
Año	2019						
Meta 2024				Nota sobre la meta 2024			
120.17				Derivado de la implementación y seguimiento a los proyectos públicos y la inversión privada			
SERIE HISTÓRICA DE LA META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO							
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	100
METAS							
2020	2021	2022	2023	2024			
113.82	115.51	117.06	118.4	120.17			

NA: No Aplica.





Parámetro 1 del Objetivo prioritario 1

ELEMENTOS DE META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO					
Nombre	Incremento en el movimiento de carga en API Guaymas				
Objetivo prioritario	Incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas.				
Definición o descripción	Mide toda la carga comercial y petrolera (toneladas) que se moviliza en el puerto anualmente.				
Nivel de desagregación	Sector económico (bienes)	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual		
Tipo	Estratégico	Acumulado o periódico	Acumulado		
Unidad de medida	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Enero – diciembre		
Dimensión	Economía	Disponibilidad de la información	Mes siguiente del ejercicio posterior al periodo de observación		
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance	API Guaymas - Coordinación General de Puertos y Marina Mercante.		
Método de cálculo	$MC_{GUAYMASt} = \left[\left(\frac{MC_t}{MC_{t_{base}}} \right) * P_c \right] * 100$ <p>Donde: $MC_{GUAYMASt}$ = Movimiento de carga portuaria en API Guaymas MC_t = Movimiento de carga portuaria en el año t $MC_{t_{base}}$ = Movimiento de carga portuaria en el año base (2019) P_c = Ponderador de carga t = Año de observación t_{base} = Año base de referencia correspondiente a los datos registrados en 2019</p>				
Observaciones	Muestra el movimiento de carga portuaria total en API Guaymas, que es la suma total de las toneladas movilizadas por las líneas de negocio.				
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE					
Nombre variable 1	Movimiento de carga portuaria en 2019 (año t) (toneladas)	Valor variable 1	6,719,752	Fuente de información variable 1	Coordinación General de Puertos y Marina Mercante
Nombre variable 2	Movimiento de carga portuaria en 2019 (año base) (toneladas)	Valor variable 2	6,719,752	Fuente de información variable 2	Coordinación General de Puertos y Marina Mercante
Nombre variable 3	Ponderador de carga	Valor variable 3	0.50	Fuente de información variable 3	Coordinación General de Puertos y Marina Mercante Unidad de Planeación Estratégica Marítimo Portuaria
Sustitución en método de cálculo	$MC_{GUAYMASt} = \left[\left(\frac{6,719,752}{6,719,752} \right) * 0.50 \right] * 100 = 50$				





VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS							
Línea base				Nota sobre la línea base			
Valor	50.00			Datos registrados al cierre de 2019. Las cifras son preliminares por lo que las cifras definitivas se obtienen un año posterior al periodo de observación.			
Año	2019						
Meta 2024				Nota sobre la meta 2024			
69.41				Con base en las proyecciones establecidas en el Programa Maestro de Desarrollo Portuario (periodo) y aprobado por el Consejo de Administración de API Guaymas.			
SERIE HISTÓRICA DE LA META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO							
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
54.28	59.68	58.27	56.68	50.39	58.50	66.97	50.00
METAS							
2020	2021	2022	2023	2024			
63.38	64.83	66.31	67.84	69.41			





Parámetro 2 del Objetivo prioritario 1

ELEMENTOS DE META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO					
Nombre	Incremento en el empleo en API Guaymas				
Objetivo prioritario	Incrementar, optimizar y conservar la infraestructura portuaria, con el fin de brindar las condiciones apropiadas que permitan el crecimiento de la oferta y la competitividad en API Guaymas.				
Definición o descripción	Influencia del desarrollo del puerto en la generación de empleos dentro del recinto fiscalizado.				
Nivel de desagregación	Sector económico (empleos)	Periodicidad o frecuencia de medición	Semestral		
Tipo	Estratégico	Acumulado o periódico	Acumulado		
Unidad de medida	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Enero - diciembre		
Dimensión	Economía	Disponibilidad de la información	Mes siguiente del ejercicio posterior al periodo de observación		
Tendencia esperada	Ascendente	Unidad responsable de reportar el avance	API Guaymas - Coordinación General de Puertos y Marina Mercante.		
Método de cálculo	$Empleos_t = \left[\left(\frac{Eg_t}{Eg_{t_{base}}} \right) * Pe \right] * 100$ <p>Donde: <i>Empleos_t</i> = Incremento en el empleo en API Guaymas <i>Eg_t</i> = Empleos generados en el año t <i>Eg_{t_{base}}</i> = Empleos generados en el año base (2019) <i>Pe</i> = Ponderador del empleo <i>t</i> = Año de observación <i>t_{base}</i> = Año base de referencia correspondiente a los datos registrados en 2019</p>				
Observaciones	El parámetro del incremento en el empleo mide el empleo generado dentro del recinto portuario, el cual incluye los empleos de Cesionarios, prestadores de servicio y API.				
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE					
Nombre variable 1	Empleos generados en 2019 (año t) (empleos generados)	Valor variable 1	41,276	Fuente de información variable 1	Coordinación General de Puertos y Marina Mercante
Nombre variable 2	Empleos generados en 2019 (año base) (empleos generados)	Valor variable 2	41,276	Fuente de información variable 2	Coordinación General de Puertos y Marina Mercante
Nombre variable 3	Ponderador del empleo	Valor variable 3	0.50	Fuente de información variable 3	Coordinación General de Puertos y Marina Mercante Unidad de Planeación Estratégica Marítimo Portuaria
Sustitución en método de cálculo	$Empleos_t = \left[\left(\frac{41276}{41276} \right) * 0.50 \right] * 100$				





VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS							
Línea base				Nota sobre la línea base			
Valor	50.00			Datos registrados al cierre de 2019 dentro del recinto fiscalizado de API Guaymas			
Año	2019						
Meta 2024				Nota sobre la meta 2024			
50.76				Derivado de la implementación y seguimiento a los proyectos públicos y la inversión privada			
SERIE HISTÓRICA DE LA META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO							
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
48.30	49.96	50.13	50.18	50.42	50.50	50.62	50.00
METAS							
2020	2021	2022	2023	2024			
50.43	50.68	50.74	50.55	50.76			





9.- Epílogo: Visión hacia el futuro

Durante 2018 el comercio exterior mexicano alcanzó una cifra superior a los 914 mil millones de dólares; sin embargo, y de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la falta de consolidación en la conectividad intermodal y multimodal de nuestro país genera un incremento en los costos logísticos de las mercancías, entre 14% y 35% del valor del producto final para todas mercancías que producimos, consumimos y exportamos en nuestro país; en comparación, con los demás países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el costo logístico (valor por llevar una cierta mercancía desde el centro de producción hasta el consumidor final) es de 8% en promedio.

Por lo anterior, y para lograr una mayor interconexión entre los centros de producción y los centros de consumo, la SCT se ha propuesto incentivar el desarrollo regional mediante la concepción de que los puertos deben ser centros de negocios costeros, marítimos y portuarios. De esta manera, la SCT implantará la consolidación y operación de los Sistemas Portuarios Nacionales en 5 SIPCO basados en su ubicación geográfica y su vocación portuaria; asimismo, se establece que el cabotaje y la marina mercante son primordiales para el fortalecimiento del mercado interno y del desarrollo local.

La consolidación de los sistemas de infraestructura y servicio de transportes logísticos, en apoyo a las actividades productivas de la región, puede mejorar el acceso y traslado de los productos a otras regiones del país y a mercados internacionales cercanos como Estados Unidos de América y Centroamérica.

Con la puesta en marcha de estas acciones se espera que el puerto de Guaymas se convierta en motor de desarrollo regional; y al ser un centro logístico, se incentive a las empresas a establecerse en las zonas costeras generando empleo de alto valor agregado para mejorar la calidad de vida y bienestar de los mexicanos. En suma, con estas acciones, la APIGUAYMAS enfatiza que se trabaja para generar un modelo de desarrollo, acorde con los lineamientos del PND, equitativo, orientado a subsanar las desigualdades, cuidar del ambiente natural y, sensible a las particularidades económicas de la región. Dicho modelo está relacionado a todas las inversiones de Infraestructura y mantenimiento como lo son los programas y proyectos de inversión de la Entidad: Proyecto Correctivo y Protección de Subestructuras de Muelles en el puerto de Guaymas, Sonora; Construcción módulo de Emergencias Médicas API (EMA), en el Recinto Portuario de Guaymas, Sonora; Rehabilitación y modernización del circuito integral ferroviario; Tablestacado de contención para muelles bandas este y sur, en Recinto Portuario Guaymas, Dragado de Mantenimiento de las áreas de navegación y atraque del Puerto de Guaymas, Habilitación de patios de áreas de almacenaje de granel mineral, Construcción de muelle para usos múltiples en Banda Este Tramo 1, Dragado de construcción para canales de navegación, dársena de ciaboga, áreas de maniobras y atraque del actual recinto, Ampliación muelle banda sur, del puerto de Guaymas, Programa de Mantenimiento a Infraestructura Portuaria 2020-2024.

En un futuro, APIGUAYMAS conformará un nodo industrial y un centro de producción a su alrededor. Esto permitirá incentivar una mayor industrialización de la región hacia las costas y reducir los costos logísticos en las cadenas de suministros; así como propiciar una integración y convivencia entre el puerto y la ciudad que genere empleos fijos y un desarrollo regional estable y perdurable (Economía para el Bienestar).





Finalmente, es pertinente tomar en cuenta que la profesionalización, simplificación y transparencia en la gestión de los recursos humanos, presupuestales, tecnológicos y materiales, con visión de austeridad republicana y ética pública absoluta, con cero corrupciones y cero impunidades, permitirá avanzar hacia una realidad en la cual los aspectos administrativos dejen de ser obstáculos para el logro de los objetivos sustantivos del Sector.

