



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Análisis del proyecto regional
"Corredor Interoceánico del Istmo de
Tehuantepec"**

TESIS

Que para obtener el título de
Ingeniera Civil

P R E S E N T A

María Guadalupe Rodríguez Hernández

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Esteban de Jesús Figueroa Palacios



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2025



**PROTESTA UNIVERSITARIA DE INTEGRIDAD Y
HONESTIDAD ACADÉMICA Y PROFESIONAL
(Titulación con trabajo escrito)**



De conformidad con lo dispuesto en los artículos 87, fracción V, del Estatuto General, 68, primer párrafo, del Reglamento General de Estudios Universitarios y 26, fracción I, y 35 del Reglamento General de Exámenes, me comprometo en todo tiempo a honrar a la institución y a cumplir con los principios establecidos en el Código de Ética de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente con los de integridad y honestidad académica.

De acuerdo con lo anterior, manifiesto que el trabajo escrito titulado ANÁLISIS DEL PROYECTO REGIONAL "CORREDOR INTEROCEANICO DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC" que presenté para obtener el título de INGENIERO CIVIL es original, de mi autoría y lo realicé con el rigor metodológico exigido por mi Entidad Académica, citando las fuentes de ideas, textos, imágenes, gráficos u otro tipo de obras empleadas para su desarrollo.

En consecuencia, acepto que la falta de cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y normativas de la Universidad, en particular las ya referidas en el Código de Ética, llevará a la nulidad de los actos de carácter académico administrativo del proceso de titulación.

MARIA GUADALUPE RODRIGUEZ HERNANDEZ
Número de cuenta: 421106084

Se triunfa con lo que se aprende,
porque nadie sabe todo en el momento de comenzar algo,
y quien quiere hacerlo, al final no da ningún paso.
Nunca se está suficientemente preparado para nada,
se hace camino al andar.
Lo importante es tener pasión por el trabajo,
ser una persona observadora y curiosa,
preguntar, leer, estudiar, absorber de otros [...]
y no pararse nunca.

-Francisco Alcaide, escritor.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por siempre creer en mí y por brindarme el amor, respaldo e impulso necesario para alcanzar mis sueños y forjar la mujer que hoy soy.

Al Mtro. Esteban Figueroa por su invaluable tiempo, conocimiento y sabiduría que, además de hacer posible la concreción de este trabajo, marcó profundamente mi desarrollo.

Al Ing. Julián Gallegos, por la valiosa contribución que su presencia, compromiso y entusiasmo representó para el fortalecimiento de esta tesis y mi crecimiento profesional.

A la Dra. Alejandra Medina por su aportación al desarrollo de esta investigación y por su destacada influencia en mi visión como Ingeniera.

Al generoso tiempo y disposición de quienes, con su conocimiento y experiencia, contribuyeron significativamente a la comprensión del proyecto mediante la realización de entrevistas y/o recorridos técnicos:

- Dr. Gonzalo Ortiz (Director de Puertos del consorcio Terminales del Istmo Salina Cruz y Coatzacoalcos (TISCC))
- Contralmirante Alfonso Fabián González (Coordinador General de Promoción de Inversiones del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT))
- Dr. Reyes Juárez (Director General de FOA Consultores)
- Cap. Alt. Vicente Barajas (Director General de ASIPONA Salina Cruz)
- Mtro. Ramón Díaz (Gerente de Operaciones e Ingeniería de ASIPONA Salina Cruz)
- Ing. Patricia Florentino (Subdirectora Ejecutiva de Evaluación de Proyectos y Unidades Coordinadas del CIIT)
- Lic. Selene Aguirre (Subgerente de Vinculación Comercial de ASIPONA Coatzacoalcos)
- Arq. Miguel Ángel Martínez (Subdirector Ejecutivo Comercial y de Tarifas del CIIT)
- Ing. Samuel López (Gerente de Construcción de TISCC)
- Dr. José Gasca (Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM)

Finalmente, un distinguido agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma máter, y a la Facultad de Ingeniería por formarme y enseñarme a ver el mundo desde una perspectiva más amplia y consciente.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	10
CAPÍTULO II. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	17
I. VIABILIDAD DEL CORREDOR PARA TRÁNSITO DE MERCANCÍAS	17
II. VIABILIDAD DE LOS POLOS DE DESARROLLO	27
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	31
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL PROYECTO CON BASE EN LA TEORÍA DE LA PLANEACIÓN	32
I. FASE ESTRATÉGICA	32
II. FASE TÁCTICA.....	34
II. FASE EJECUTIVA.....	41
III. FASE ADMINISTRATIVA.....	43
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	44
CAPÍTULO IV. IMPACTO SOCIOPOLÍTICO DEL PROYECTO.....	45
I. ANÁLISIS E IMPACTO SOCIAL.....	45
II. IMPACTO POLÍTICO - ECONÓMICO	50
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	51
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	52
I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	52
II. MATRIZ DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS PARA SU ADMINISTRACIÓN	55
III. EJERCICIOS DE CREACIÓN DE ESCENARIOS.....	63
i. PRIMER EJERCICIO	63
ii. SEGUNDO EJERCICIO	72
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	84
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....	85
REFERENCIAS.....	89
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	103
ANEXOS.....	105
ANEXO 1. CORREDOR INTEROCEÁNICO DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC, POLOS DE DESARROLLO Y SU CONECTIVIDAD LOGÍSTICA.....	105
ANEXO 2. UBICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CORREDOR INTEROCEÁNICO DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC RESPECTO A LOS PRINCIPALES MERCADOS	106
ANEXO 3. MEMORIA DE LA VISITA TÉCNICA REALIZADA A LAS INSTALACIONES PORTUARIAS Y A LOS POLOS DE DESARROLLO PARA EL BIENESTAR DE SALINA CRUZ Y COATZACOALCOS.	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Región del Istmo de Tehuantepec	11
Figura 2.	Tráfico de buques en el Canal de Panamá – Detalle mensual años fiscales 2023 – 2024.....	19
Figura 3.	Precipitación total de la temporada de lluvias de mayo a diciembre en la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá (mm) del año 1900 - 2023	20
Figura 4.	Alineación del proyecto con los objetivos de desarrollo. Planeación Nacional 2019 – 2024.	33
Figura 5.	Definición de fines y medios a largo plazo del Corredor Interoceánico	33
Figura 6.	Matriz de riesgos.....	57
Figura 7.	Fuerza dominante: Existe interés por parte de los inversionistas y líneas navieras.....	64
Figura 8.	Fuerza dominante: Nulo interés por parte de inversionistas y líneas navieras	64
Figura 9.	Fuerza dominante: Adecuada coordinación y alineación de actores clave	65
Figura 10.	Fuerza dominante: Inadecuada coordinación y alineación de actores clave	65
Figura 11.	Escenarios definidos para el primer ejercicio	66
Figura 12.	Fuerza dominante: Cobertura de los Polos de Desarrollo a lo largo del territorio.....	74
Figura 13.	Fuerza dominante: Cobertura limitada de los Polos de Desarrollo a lo largo el territorio.....	74
Figura 14.	Fuerza dominante: Correcta regulación por parte del Estado.....	75
Figura 15.	Fuerza dominante: Incorrecta regulación por parte del Estado	75
Figura 16.	Escenarios definidos para el segundo ejercicio.....	76
Figura A3.1 -	Vista en planta del puerto de Salina Cruz mediante Google Earth (2025)	109
Figura A3.2 -	Localización del PODEBI Salina Cruz con respecto al puerto mediante Google Earth (2025)	109
Figura A3.3 -	Vista en planta del puerto de Coatzacoalcos mediante Google Earth (2025)	110
Figuras A3.4 y A3.5 –	Equipos disponibles para el manejo de carga en la TUM de Salina Cruz a la fecha de realización de la visita: reachstackers, montacargas, empty handler, tracto + chasis..	110
Figuras A3.6 - A3.9 –	Equipos disponibles para el manejo de carga en la TUM de Coatzacoalcos a la fecha de realización de la visita: reachstackers, montacargas, empty handler, tracto + chasis.....	111
Figuras A3.10 y A3.11 –	Comparativa de Polo Coatzacoalcos II (izquierda) y Salina Cruz (derecha).....	112
Figuras A3.12 y A3.13 –	Evidencias de los avances en equipamiento del Polo Salina Cruz	112
Figura A3.14 –	Estación de pasajeros Matías Romero.....	113
Figura A3.15 –	Condiciones de entorno durante el trayecto	113
Figuras A3.16 y A3.17 –	Permisos temporales de entrada a las instalaciones portuarias de María Guadalupe Rodríguez Hernández [tesista] y Esteban J. Figueroa Palacios [asesor del trabajo].....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Indicadores de pobreza y carencias sociales en el Istmo de Tehuantepec.....	12
Tabla 2.	Principales mercaderías transportadas en el Canal de Panamá por año fiscal 2023 y 2024 en toneladas largas	19
Tabla 3.	Objetivos prioritarios del Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec 2020 – 2024	34
Tabla 4.	Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 1	36
Tabla 5.	Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 2	37
Tabla 6.	Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 3	38
Tabla 7.	Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 4	39
Tabla 8.	Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 5	40
Tabla 9.	Evaluación de los riesgos identificados	57
Tabla 10.	Estrategias de gestión de riesgos.....	62
Tabla 11.	Importancia e incertidumbre de los Factores Clave del primer ejercicio	63
Tabla 12.	Importancia e incertidumbre de las Fuerzas Dominantes del Macroambiente del primer ejercicio	64
Tabla 13.	Importancia e incertidumbre de las Fuerzas Dominantes del Microambiente del primer ejercicio	64
Tabla 14.	Importancia e incertidumbre de los Factores Clave del segundo ejercicio	72
Tabla 15.	Importancia e incertidumbre de las Fuerzas Dominantes del Macroambiente del segundo ejercicio	73
Tabla 16.	Importancia e incertidumbre de las Fuerzas Dominantes del Microambiente del segundo ejercicio	73
Tabla A3.1 –	Aspectos abordados durante las reuniones técnicas con personal de ASIPONA Salina Cruz y ASIPONA Coatzacoalcos.....	108

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.	[Movimiento de carga en puertos]. Tomada de Real Estate (s.f.)	67
Imagen 2.	[Operación del Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec]. Tomada de Enfoque Noticias (s.f.).....	67
Imagen 3.	[PODEBI Texistepec]. Tomada de El Economista (2024).....	67
Imagen 4.	[PODEBI Coatzacoalcos]. Tomada de Real Estate (s.f.)	67
Imagen 5.	[Infraestructura portuaria Salina Cruz]. Tomada de Evidencias (2020)	68
Imagen 6.	[Vía férrea rehabilitada]. Tomada de Redacción T21 (2023).....	68
Imagen 7.	[Rompeolas del puerto petrolero de Salina Cruz]. Tomada de Real Estate (s.f.)	68
Imagen 8.	MILENIO (2022). [Infraestructura ferroviaria en malas condiciones]. Tomada de Milenio... ..	69
Imagen 9.	[PODEBI no apto para albergar industria]. Tomada de Redacción Diario del Istmo (2025)....	69
Imagen 10.	[Interés en México como país destino de inversión]. Tomada de ROYALcourier (2021).....	70
Imagen 11.	[PODEBI Salina Cruz]. Tomada de Gobierno de México (2023)	70
Imagen 12.	[PODEBI Asunción Ixtaltepec]. Tomada de Gobierno de México (2023)	77
Imagen 13.	García (2016). [Integración laboral de la mano de obra local]. Tomada de PRENSA LIBRE.....	77
Imagen 14.	[Correcta gestión del desarrollo urbano en Salina Cruz]. Tomada de Real Estate (2024).....	77
Imagen 15.	[Sitios donde se asentó y reguló correctamente la industria]. Tomada de Real Estate (2024).....	78
Imagen 16.	Cruz (2021). [Condiciones prevalecientes al interior de la región]. Tomada de Proceso.....	78
Imagen 17.	Khanna (2020). [Impacto ambiental por operación de la industria]. Tomada de UNIVISION NOTICIAS.....	79
Imagen 18.	Bello (2025). [Crecimiento urbano desordenado]. Tomada de Diario de Xalapa.....	79
Imagen 19.	Armas (2023). [Condiciones laborales precarias]. Tomada de Sputnik Mundo.....	79
Imagen 20.	[Impacto ambiental negativo]. Tomada de GACETA UNAM (2019)	80
Imagen 21.	Forbes (2024). [Desplazamientos forzados de comunidades locales]. Tomada de Forbes.....	80
Imagen 22.	[Vivienda de la mano de obra foránea]. Tomada de Saint Gobain (s.f.)	80
Imagen 23.	[Vivienda local]. Tomada de MOVIMIENTO ANTORCHISTA NACIONAL (2021).....	80
Imagen 24.	[Organización de movimientos sociales]. Tomada de Chiapas Paralelo (2020).....	81

INTRODUCCIÓN

Históricamente, México se ha caracterizado por ser un país con profundas desigualdades regionales. La disparidad existente entre las condiciones de vida y oportunidades a las que tiene acceso la población a lo largo del territorio no sólo lleva a una importante reflexión, sino que demuestra la necesidad de reorientar las políticas de desarrollo nacional hacia un enfoque que promueva un progreso más equilibrado en las distintas zonas del país; un ejercicio en el que la Ingeniería debe tener una participación técnica y estratégica activa.

El principal motivo para la elaboración de este trabajo radica en la posibilidad de ofrecer una visión del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (una de las iniciativas del Gobierno con mayor capacidad de impacto en relación con la labor previamente descrita) que, sustentada en el marco de la Planeación y guiada por la experiencia de académicos y profesionales, permita contribuir constructivamente a la consolidación del proyecto en beneficio del desarrollo regional.

De manera concisa, a lo largo del trabajo se estudian los antecedentes del proyecto, su viabilidad, planeación, impacto y riesgos. Destacan, por la complejidad que conlleva el análisis de los últimos dos temas, los ejercicios de creación de escenarios presentados en el quinto capítulo con el propósito de ofrecer un panorama (no un pronóstico) referente a las distintas formas en que podría configurarse el Corredor Interoceánico y la calidad de sus efectos, para promover la toma de decisiones anticipada.

Sin desconocer que a partir del desarrollo económico se podrá elevar el nivel de bienestar de los habitantes del Istmo, se identifica una perspectiva social a lo largo del análisis bajo la firme convicción de que una concepción del proyecto que deja de lado dicho enfoque es no sólo carente, sino también incapaz de contribuir sustancialmente a la reducción de las brechas de desigualdad.

Se pretende, finalmente, respaldar que la Planeación sea reconocida, más allá de como un requisito técnico, como un instrumento indispensable para garantizar el logro de los objetivos fundamentales de la iniciativa; así como destacar el papel del ingeniero(a) civil en la concepción y construcción de un país más justo.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

Bajo la premisa de atender el existente rezago social y económico de la región Sur-Sureste de México, durante la Administración Pública Federal de Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), se impulsó el desarrollo de distintos programas y obras de infraestructura que, en conjunto con una serie de políticas públicas, sentaran las bases para propiciar un crecimiento equitativo en el país.

El *PROGRAMA para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec* (PDIT) 2020-2024, cuyo eje es el Corredor Multimodal Interoceánico, es uno de los tres Proyectos Regionales que constituyen el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024¹ (CIIT, 2020). Su objetivo es impulsar el crecimiento económico de la región y elevar el nivel de bienestar social de sus habitantes; por lo que integra distintos proyectos para el fortalecimiento de la infraestructura, así como acciones emergentes para la población en condición de pobreza extrema y el respeto a la diversidad ambiental y cultural retomando el papel rector del Estado (CIIT, 2020).

De acuerdo con el Programa, el Corredor Interoceánico busca aprovechar la posición geoestratégica del Istmo para desarrollar una plataforma logística multimodal que conecte los puertos de Coatzacoalcos en Veracruz, Salina Cruz en Oaxaca, Dos Bocas en Tabasco y Puerto Chiapas en Chiapas con el propósito de “[...] competir en los mercados mundiales de movilización de mercancías [...]” y crear Polos de Desarrollo para el Bienestar² “[...] para atraer inversión que detone el desarrollo económico y social de la región con base en las vocaciones productivas con mayor potencial [...]” (ver Anexo 1).

En virtud de lo señalado, el presente trabajo parte de la descripción de la región con el objeto de comprender su contexto histórico, social, económico y natural, pues como señala Boisier (1991), tal reconocimiento constituye la base que sostiene el proyecto político regional; además de que brinda el marco necesario para evaluar su justificación.

¹ Los Proyectos Regionales que integran el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 son: Tren Maya, Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec y Programa Zona Libre de la Frontera Norte.

² De acuerdo con el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (2023b), “los Polos de Desarrollo para el Bienestar son áreas geográficas delimitadas que cuentan con las condiciones para atraer inversión y potenciar capacidades productivas, a efecto de detonar el desarrollo económico y social en la región.”

DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC

El Istmo de Tehuantepec es un territorio ubicado en el sureste de México entre los estados de Veracruz, Oaxaca, Chiapas y Tabasco³ que, desde la conquista de México, se acentuó como una región de alto valor geoestratégico⁴ por ser considerada un posible paso entre el océano Pacífico y el Atlántico (ver Figura 1). Más adelante, en su *Ensayo Político sobre la Nueva España*, Humboldt (1827) reconoció al Istmo de Tehuantepec como uno de los posibles cruces interoceánicos en América, además de los Istmos de Nicaragua y Panamá.

Figura 1. Región del Istmo de Tehuantepec



Fuente: Elaboración propia mediante Google Earth (2025)

A lo largo de su territorio, el Istmo alberga no solo una gran parte de la riqueza natural del país, sino también cultural. Es habitado por diversas comunidades y grupos étnicos con dinámicas sociales particulares⁵ que, además, han construido una profunda relación entre

³ El PDIT 2020-2024 define 79 municipios dentro de la zona de influencia del proyecto, 46 del estado de Oaxaca y 33 del estado de Veracruz.

⁴ El valor geoestratégico de la región radica en que es la zona más estrecha del país que separa al océano Pacífico del Atlántico con aproximadamente 220 kilómetros de longitud.

⁵ Una lectura más profunda acerca de las dinámicas sociales de los grupos Indígenas presentes en el Istmo de Tehuantepec puede hacerse en <https://www.gob.mx/inpi/articulos/etnografia-del-pueblo-zapoteco-del-istmo-de-tehuantepec-binniza>

su modo de vida y el entorno natural. Sin embargo; su privilegiada posición geográfica y su extensa diversidad están acompañadas de un marcado rezago social y una notable condición de pobreza (ver Tabla 1).

Tabla 1. Indicadores de pobreza y carencias sociales en el Istmo de Tehuantepec.

Población Total de los 79 municipios		2,410,469
Pobreza (%)		60.6%
Pobreza Extrema (%)		15.8%
Carencias Sociales (%)	Rezago educativo	26.9%
	Servicios de Salud	16.7%
	Seguridad Social	69.9%
	Calidad y espacios de la vivienda	20.6%
	Servicios Básicos de la Vivienda	45.5%
	Alimentación	34.6%
	Ingresos (LB)	64.1%

Fuente: CIIT (2020). PROGRAMA para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec 2020-2024

Es importante comprender, entonces, que cuando se hace referencia al Istmo de Tehuantepec, se hace referencia, también, a un total de 2.4 millones de habitantes, de los cuales 1.46 millones se encuentran en condición de pobreza⁶ y 0.38 millones en condición de pobreza extrema⁷.

Además, las marcadas brechas que existen entre la región y el resto del país se replican dentro de ella misma, ya que como se indica en el *PDIT 2020-2024*, “la generación de valor está concentrada en 3 de los 79 municipios del Istmo (Salina Cruz, Coatzacoalcos y

⁶ De acuerdo con el Coneval (s.f.):

Una persona se encuentra en situación de pobreza cuando tiene al menos una carencia social (en los seis indicadores de rezago educativo, acceso a servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación) y su ingreso es insuficiente para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias. (sección Medición de la pobreza)

⁷ De acuerdo con el Coneval (s.f.):

Una persona se encuentra en situación de pobreza extrema cuando tiene tres o más carencias, y que, además, se encuentra por debajo de la línea de bienestar mínimo. Las personas en esta situación disponen de un ingreso tan bajo que, aun si lo dedicase por completo a la adquisición de alimentos, no podría adquirir los nutrientes necesarios para tener una vida sana. (sección Medición de la pobreza)

Minatitlán), con una participación del 82.0%, mientras que los restantes 76 municipios aportan el 18.0%”⁸.

Comprender las causas estructurales que han llevado a esta región a tal situación resulta imprescindible para lograr un conocimiento integral de ella y atender sus necesidades correctamente. De acuerdo con Ramírez (2017), las bases de la desigualdad social en México se gestaron durante la conquista y se consolidaron a lo largo de los tres siglos de la colonia; periodo durante el cual, los pueblos originarios y la población indígena se caracterizó por altos niveles de pobreza. Asimismo, el autor destaca el hecho de que la pobreza continúa estrechamente relacionada con la identidad étnica.

J. Gasca⁹ (comunicación personal, 9 de octubre de 2024) menciona que diversas regiones del país, como la Frontera Norte, el Bajío y el Sur-Sureste, han desarrollado configuraciones económicas y sociales distintas. Mientras que la Frontera Norte ha adoptado una vocación maquiladora y el Bajío un enfoque de desarrollo económico centrado en la manufactura avanzada y la industria automotriz (en gran medida por su ubicación geográfica y la firma de ciertos tratados), la economía del Sur-Sureste se ha basado en actividades extractivas sin una industrialización significativa.

Sin embargo, la desigualdad que ha vivido el Sureste en las últimas décadas ha sido el resultado de una gestión social inequitativa y de decisiones políticas (Ramírez, 2017). En los últimos años, la asignación de recursos por parte del Gobierno en el Sur-Sureste se ha limitado al impulso de programas sociales, sin proporcionar un auténtico proyecto productivo que impulse el desarrollo económico de la región (J. Gasca, comunicación personal, 9 de octubre de 2024). Aunado a esto, se encuentra la resistencia social (con frecuencia justificada) que las comunidades han generado ante el desarrollo de proyectos de infraestructura¹⁰ y la alteración que estos puedan llegar a causar a su configuración social

⁸ Dicha disparidad se debe, principalmente, al desarrollo de la explotación petrolera en tales zonas.

⁹ Dr. José Gasca Zamora, investigador titular “C” de tiempo completo, adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas (IIEC) de la UNAM.

¹⁰ La marcada resistencia de las comunidades ante el desarrollo de proyectos de infraestructura ha sido evidente en casos como la instalación de los parques eólicos en Oaxaca durante el periodo 2010-2011.

y territorial, específicamente en la zona del istmo oaxaqueño. De manera que el rezago del Istmo de Tehuantepec encuentra sus causas en una serie de factores históricos, económicos, sociales y políticos que han persistido durante siglos.

ANTERIORES PROYECTOS PROPUESTOS PARA LA REGIÓN

Basta con examinar brevemente la historia del Istmo para percatarse de la existencia de los diversos proyectos que se han tratado de impulsar en la zona para aprovechar sus características geográficas. Lograr un conocimiento integral de la región implica también estudiar dichos proyectos, pues resulta bastante interesante comprender por qué ninguno de ellos logró concretarse a pesar de la afinidad que comparten y el contexto que los diferencia.

Torres (2017) señala que “los planes y programas implementados en el Istmo de Tehuantepec [...] han repetido no solo objetivos, metas y estrategias [...] sino también errores”. En este sentido, analizar los factores que detonaron el fracaso de los anteriores proyectos para evitar repetir dichas condiciones en el Corredor Interoceánico, debió haber representado un ejercicio fundamental durante la Planeación del mismo.

De acuerdo con Martner (2012), el periodo de auge para el tránsito interoceánico de mercancías por el Istmo de Tehuantepec comenzó en 1907, luego de que el gobierno de Porfirio Díaz conectara los puertos de Coatzacoalcos y Salina Cruz a través del ferrocarril. De modo que, “hasta 60 trenes corrían diariamente en ambas direcciones llevando mercancías disímolas [...]” (Morales, 1994).

Sin embargo, el éxito del Corredor se vio truncado tras la apertura del Canal de Panamá en 1914, un proyecto de una envergadura tal que lo llevó a posicionarse como la alternativa más eficiente para el trasiego de carga interoceánica. Su sistema de esclusas y los 80 km de trayecto frente a los 300 km y las operaciones necesarias que implicaba su competidor mexicano resultaron en menores tiempos y costos logísticos. De manera que como señala Guzmán (1994), “ya para 1915 aquellos 60 trenes diarios que en uno y otro sentido

transportaban mercancías y hacían más fluido el comercio internacional, se habían reducido a uno sólo, para llevar solamente pasaje y mercancía de consumo interregional”.

“La apertura del Canal de Panamá no solo significó el fracaso del Corredor, sino también el abandono de la idea de un cruce interoceánico en México hasta 1980 con el anuncio del Alfa Omega” (R. Juárez¹¹, comunicación personal, 18 de abril de 2024). El Plan Alfa Omega, impulsado durante el gobierno de José López Portillo, tenía como objetivo desarrollar un sistema de transporte de carga interoceánico, la consolidación del desarrollo portuario Ostión-Coatzacoalcos, la creación de un parque industrial y la instalación de una planta de Fertilizantes Mexicanos en Salina Cruz (Torres, 2017).

R. Juárez (comunicación personal, 18 de abril de 2024) menciona que, durante los estudios de viabilidad del proyecto, factores como el apogeo del Canal de Panamá, el rompimiento de flotas que implicaba el corredor para los navieros, las limitaciones de la infraestructura portuaria y el hecho de que el servicio fuera operado por una paraestatal mexicana impidieron, en aquel entonces, que los navieros decidieran hacer un compromiso para usar el Alfa Omega.

El siguiente proyecto anunciado para la región fue el Programa Integral de Desarrollo Económico para el Istmo de Tehuantepec en 1996 durante la Administración de Ernesto Zedillo Ponce de León. De acuerdo con R. Juárez (comunicación personal, 18 de abril de 2024) fue, precisamente, con la propuesta de Zedillo que el proyecto tuvo un cambio sustancial con respecto al Alfa Omega, pues ya no se pensó únicamente en un corredor interoceánico de mercancías, sino en generar desarrollo regional. Se pensó en cómo crear las condiciones necesarias para albergar empresas a lo largo de los 300 km del corredor, que recibieran insumos de algún litoral, los transformaran en productos terminados con valor agregado y que posteriormente se exportaran a los mercados de consumo final.

En 2001, Vicente Fox Quesada presentó el Plan Puebla Panamá, una iniciativa del Gobierno mexicano y centroamericano para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la

¹¹ Dr. Reyes Juárez Del Ángel, Director General de FOA consultores.

región y promover el desarrollo social, económico y ambiental. Sin embargo, el plan no tuvo arraigo en las sociedades de los países que lo impulsaron (Torres, 2017).

Con la llegada de Felipe Calderón Hinojosa a la presidencia de México se anunció el Sistema Logístico del Istmo de Tehuantepec, un proyecto que de manera similar a los anteriores buscaba implementar un corredor multimodal que complementara al Canal de Panamá mediante la modernización de las carreteras, ferrocarriles y puertos del Istmo. Sin embargo, en el contexto en el que se pretendía implementar este proyecto no solo se consideraba como competencia el Canal de Panamá (cuyo costo por contenedor movilizado era ligeramente menor que el del corredor mexicano), sino también los puentes terrestres norteamericanos (Martner, 2012).

En 2013, durante la Administración de Enrique Peña Nieto se trató de implementar el Plan Istmo Puerta de América que, según Juárez (2013), citado en Torres (2017), estimaba movilizar distintos tipos de carga y un total de 150 mil contenedores al año. Sin embargo, de acuerdo con Tamayo (1997), citado en Torres (2017), nuevamente factores relacionados con la implantación de políticas públicas, la experiencia técnica y la coyuntura económica, imposibilitaron la concreción del plan.

Por último, en 2016, Enrique Peña Nieto promulgó la Ley Federal de Zonas Económicas Especiales (ZEE), cuyo objetivo era democratizar la productividad a nivel regional para que sus habitantes tuvieran las mismas posibilidades de desarrollo y bienestar que los del resto del país (Secretaría de Economía, 2016). Sin embargo, tras considerar que no cumplieron con la función para la que fueron creadas, Andrés Manuel López Obrador anunció su desaparición en 2019 (Hernández, 2019).

En síntesis, se tiene una región rezagada que, aunque rica en recursos y cultura, no ha logrado vislumbrar un desarrollo equitativo. Una región cuyo valor y características geográficas han sido objeto de ambiciosos y fallidos proyectos. Proyectos que, hasta ahora, no han sido capaces de implantarse y, mucho menos, de generar desarrollo.

CAPÍTULO II. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

Dada la naturaleza del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, su potencial de impacto y la magnitud de inversión tanto pública como privada que demanda, el presente análisis pretende llevar a cabo un estudio objetivo de la viabilidad de los dos enfoques que integran el proyecto (la consolidación de un cruce interoceánico de mercancías y la creación de los Polos de Desarrollo para el Bienestar) con la intención de evaluar su justificación con base en las necesidades del entorno en el que se desenvuelve y su contribución al desarrollo regional.

I. VIABILIDAD DEL CORREDOR PARA TRÁNSITO DE MERCANCÍAS

Las principales premisas bajo las que se ha justificado este enfoque del proyecto se centran en el comportamiento de los flujos comerciales entre Asia y la Costa Este de los Estados Unidos, así como en las condiciones de saturación que enfrentan las vías a través de las cuales se da dicho dinamismo comercial: el Canal de Panamá y los puentes terrestres estadounidenses¹² (siendo la vía panameña la que ha recibido mayor atención a raíz de la escasez de precipitaciones a la que se enfrentó durante 2023).

A pesar de que lo anterior ha llevado a considerar la posibilidad de constituir al Interoceánico como un cruce complementario a las rutas existentes, resulta necesario evaluar hasta qué punto dichas condiciones constituyen realmente una justificación sólida para la realización del proyecto.

Como punto de partida, debe reconocerse que las tendencias del dinamismo comercial entre el bloque asiático y los Estados Unidos están inmersas en un ambiente de incertidumbre; si bien, la interdependencia económica entre ambos evita la posibilidad de que los flujos cesen, la existencia de conflictos geopolíticos o comerciales podría derivar en

¹² Los puentes terrestres están conformados por inmensos trenes de doble estiba de contenedores, que son la columna vertebral de los sistemas de transporte intermodal en Estados Unidos, puesto que enlazan a las ciudades de la costa oeste con el centro y el este del país. Entre los principales, destaca el macro-puente que conecta a los puertos de Long Beach y Los Ángeles, en la costa del Pacífico, con la zona de los Grandes Lagos (Chicago, Detroit) y con Nueva York, en la del Atlántico. (Martner, 2012, p 109).

ajustes en su volumen y/o estructura (como está siendo el caso con la política arancelaria del presidente de los EE. UU., Donald Trump¹³).

La importancia de cualquier cambio en tal dinámica radica en que de ella depende gran parte del éxito de este enfoque del proyecto; si el volumen de los intercambios reduce o se mantiene constante y las actuales vías que atienden su mercado son capaces de absorber dichos movimientos, se reducen las posibilidades del Corredor Interoceánico para constituirse como una alternativa sostenible en el tiempo.

Continuando, ahora, con el estudio de la situación de la vía panameña, el 2023 se posicionó como el tercer año más seco registrado en la historia de su cuenca hidrográfica con un déficit de lluvias del 30% en comparación con lo habitual. De ahí que la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) tomara la decisión de intensificar las medidas de ahorro de agua¹⁴ y limitar la cantidad de tránsitos diarios desde finales de julio de 2023 (Canal de Panamá, 2024a).

Dicha escasez de precipitaciones derivó en largas filas de buques en espera de cruzar el Canal, incrementos en los costos logísticos, disminución en la carga transportada por año fiscal¹⁵, e incluso, en sistemas de subastas entre buques para conseguir el tránsito por la vía, como lo señala Quijano en DW Español (2023).

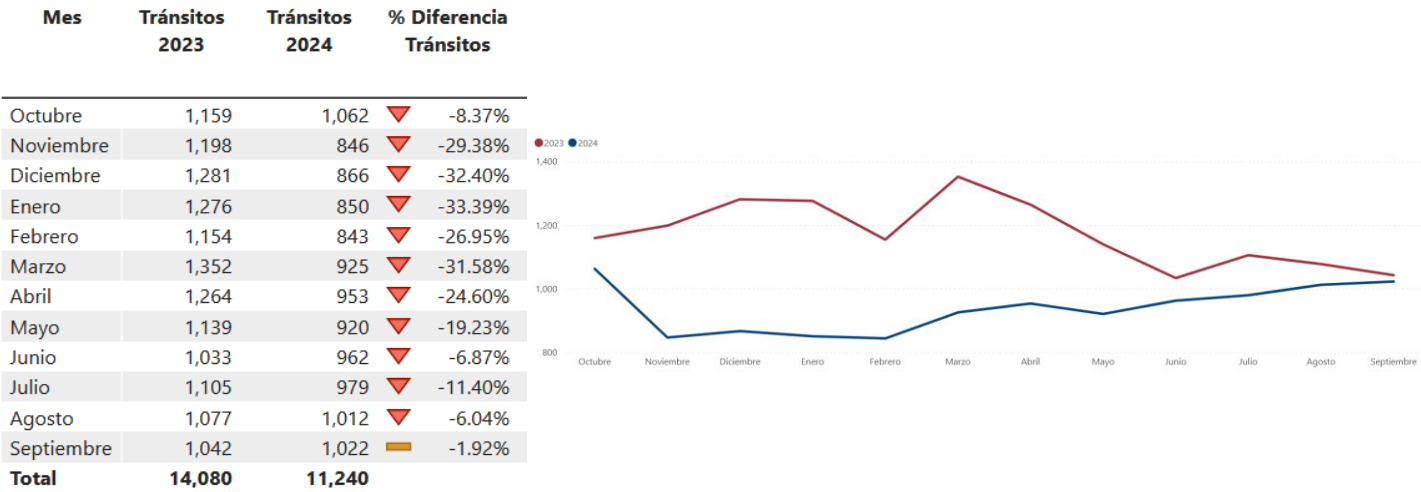
El registro del tráfico mensual de buques durante los años fiscales 2023 y 2024 del Canal de Panamá evidenció la diferencia de tránsitos en tales años, siendo el 2024 el más desfavorable con un 20% menos de operaciones totales (ver Figura 2). Por otra parte, con respecto a la carga transportada, se tiene que el volumen total de mercancías trasladado presentó una reducción del 26.41% (ver Tabla 2).

¹³ Para conocer el impacto que la política arancelaria de Trump ha generado en la estructura y volumen de los flujos comerciales entre Asia y EE. UU. se recomienda consultar la nota: “Asia ‘le mete segunda’ a exportaciones antes de los aranceles recíprocos de Trump: Déficit se dispara” disponible en <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2025/06/24/aranceles-reciprocicos-de-donald-trump-estan-por-comenzar-asia-apresura-exportaciones-y-acelera-deficit-comercial/>

¹⁴ Dichas medidas implicaron restricciones al calado y carga de los buques.

¹⁵ El año fiscal del Canal de Panamá comprende el periodo del 1 de octubre al 30 de septiembre. Es decir, el año fiscal 2023 comprendió del 1 de octubre de 2022 al 30 de septiembre de 2023. El año fiscal 2024 comprendió del 1 de octubre de 2023 al 30 de septiembre de 2024.

Figura 2. Tráfico de buques en el Canal de Panamá – Detalle mensual años fiscales 2023 - 2024



Fuente: Canal de Panamá (2024b). Estadísticas de Tránsito. Informes anuales: Tráfico por el Canal. Año fiscal 2023 y 2024.

Tabla 2. Principales mercaderías transportadas en el Canal de Panamá por año fiscal 2023 y 2024 en toneladas largas

Mercaderías	2023		2024	
	Norte	Sur	Norte	Sur
☐ Aceites y Grasas Animales / Vegetales	1,864,948	139,031	1,648,936	191,370
☐ Carbón Mineral y Coque (no incl. coque de petróleo)	3,464,636	10,341,124	367,911	2,911,550
☐ Carga Contenerizada	43,549,419	19,469,479	43,368,777	19,416,906
☐ Carga Peligrosa Variada	728,141	2,304,200	668,594	2,441,634
☐ Comestibles Enlatados y Refrigerados	387,632	50,301	323,400	65,781
☐ Granos	3,650,839	32,168,588	1,316,466	12,013,999
☐ Madera y Productos de Madera	382,156	1,900,465	498,980	1,363,561
☐ Manufacturas de Hierro y Acero	8,089,627	823,501	5,789,414	348,366
☐ Maquinaria y Equipo	4,069,391	1,939,637	3,670,777	1,548,952
☐ Minerales Misceláneos	6,584,243	35,431	2,677,842	72,382
☐ Minerales y Menas	7,466,748	3,439,852	4,230,991	1,433,530
☐ Misceláneo	7,233,423	1,823,891	5,218,607	1,147,597
☐ Nitratos, Fosfatos y Potasa	4,514,464	4,908,314	2,966,426	3,114,721
☐ No Clasificados	2,559,669	3,704,770	2,285,818	3,165,464
☐ Otros Productos Agrícolas	902,187	376,634	389,791	57,453
☐ Petróleo y Sus Derivados	6,489,222	83,215,428	4,439,098	68,625,300
☐ Químicos y Petroquímicos	4,154,207	13,047,672	3,002,638	9,523,814
Total	106,090,954	179,688,319	82,864,466	127,442,381

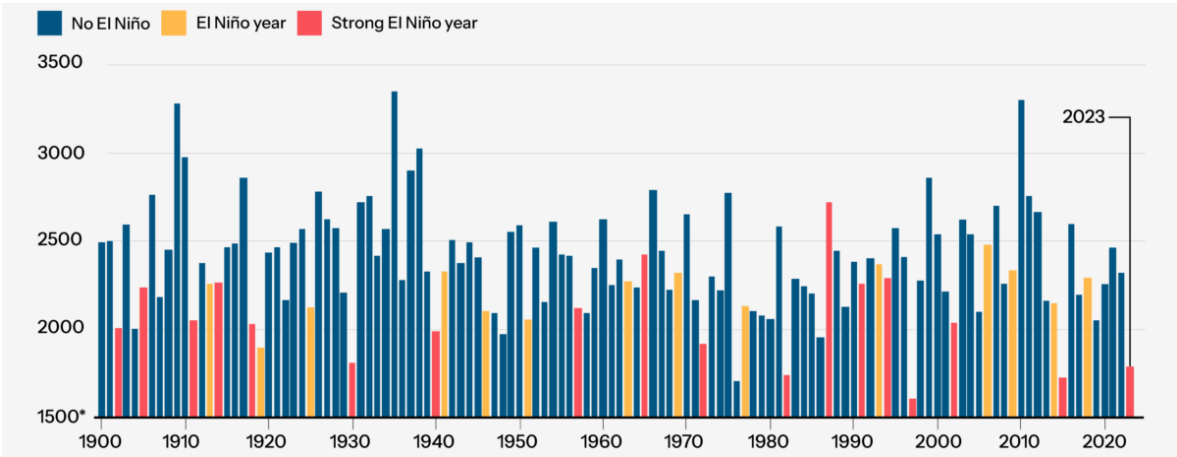
Fuente: Canal de Panamá (2024b). Estadísticas de Tránsito. Informes anuales: Mercaderías Año fiscal 2023 y 2024.

Como ha podido verse hasta ahora, es un hecho que la escasez de precipitaciones durante 2023 tuvo un impacto negativo en las operaciones del Canal de Panamá. En este sentido, surge la necesidad de explorar las causas detrás de tal situación, así como los pronósticos climatológicos de su cuenca para tratar de prever el escenario en el que se desenvolverá el Corredor Interoceánico en los siguientes años.

De acuerdo con la World Weather Attribution (2024), las precipitaciones en Panamá están influenciadas considerablemente por la Oscilación Sur de El Niño (ENSO), un fenómeno que generalmente se asocia con un inicio retrasado y un final anticipado de la temporada de lluvias, así como con precipitaciones más reducidas.

La Figura 3 presenta el registro de las precipitaciones totales de la temporada de lluvias de mayo a diciembre en milímetros [mm] del año 1900 al 2023 de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá. Se aprecia que los periodos más secos del registro que se tiene (1982, 1997, 2015 y 2023)¹⁶ han coincidido con la presencia de El Niño y, de manera contraria, los años en los que éste no se ha presentado se han caracterizado, en gran medida, por mayores precipitaciones.

Figura 3. Precipitación total de la temporada de lluvias de mayo a diciembre en la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá (mm) del año 1900 - 2023



Fuente: World Weather Attribution (2024)

¹⁶ A pesar de que 2023 no ha sido el año más desfavorable dentro del registro, la situación en ese periodo fue particularmente crítica en comparación con el resto debido al incremento en la demanda hídrica del Canal tras su ampliación en 2016.

Por otra parte, Zhong (2024) señala que un grupo internacional de científicos determinó que dicha sequía no fue causada directamente por el calentamiento global, sino que estuvo más relacionada con el ciclo climático natural de El Niño; además, destaca que las tendencias futuras son inciertas, lo que sugiere que la situación actual que enfrenta el Canal no es determinante.

La coyuntura ambiental obligó a la ACP, quien además es responsable de suministrar agua al 50% de la población del país, a buscar medidas que den solución a largo plazo a las problemáticas asociadas a la escasez de precipitaciones y, aunque hasta ahora no se tiene conocimiento de una solución concisa aplicable a corto plazo, se ha pensado en medidas que van desde solucionar temas de fugas y reutilizar agua de las esclusas hasta embalsar cuerpos de agua cercanos o construir plantas desalinizadoras (Fleury, 2024).

Este tipo de consideraciones llevan a reflexionar: ¿qué pasaría si las precipitaciones aumentaran con el paso de algunos años y el Canal se recuperara o encontrara una solución ante la problemática que hoy lo atañe?, ¿podría repetirse el desenlace que el proyecto mexicano tuvo durante el porfiriato? Por lo tanto, una situación ambiental incierta y el surgimiento e implementación de medidas que solucionen o aminoren las problemáticas derivadas de la escasez de precipitaciones en el Canal de Panamá son dos factores que las autoridades del CIIT no deberían ignorar¹⁷.

En este marco, es importante remarcar, además, que, dada la envergadura y relevancia del Canal en el comercio internacional, resulta fundamental para distintos actores tratar de garantizar su operatividad y sostenibilidad.

Por otra parte, es necesario reconocer la importancia de los puentes terrestres en el contexto actual, ya que una gran parte de la carga contenerizada proveniente de Asia ingresa a territorio estadounidense a través de ellos como lo indica Martner (2012). Según el autor, tras su consolidación, el movimiento de carga en el Canal de Panamá presentó un estancamiento debido al considerable ahorro de tiempo que supuso el uso del sistema

¹⁷ Impulsar el desarrollo de un proyecto orientado a satisfacer una necesidad externa que puede cambiar o dejar de existir con el paso del tiempo podría no resultar pertinente.

intermodal de EE. UU. frente a él, quien solo logró restituirse mediante el reconocimiento de nichos específicos de mercado y, más adelante, con su ampliación¹⁸ en 2016.

Se ha reconocido como uno de los mayores retos a los que pueden enfrentarse dichos puentes, la saturación de los puertos de la Costa Oeste que los integran, como Los Ángeles y Long Beach (puertos que además tienen poco margen de crecimiento debido a la mancha urbana que los rodea). Wood (2025) también evidencia la reciente ineficiencia portuaria en ellos reflejada en el aumento de los retrasos en los tránsitos, incluso con la disminución del volumen de los flujos provenientes de China, como sucedió en abril y mayo de 2025.

Aun así, al no ser determinantes, tales condiciones no necesariamente comprometen el posterior desempeño portuario ni la dependencia que distintos mercados tienen del sistema. No puede ignorarse, por una parte, que las operaciones pueden eficientizarse para incrementar en cierta escala la capacidad portuaria y, por otra, la existencia y desarrollo de otros proyectos orientados a aliviar su saturación, como es el caso del Puerto de Bahía Colonet en Baja California, México¹⁹.

De manera que la apertura de un Corredor en México, incluso con las condiciones que hoy enfrentan las vías alternas, no es sinónimo ni garantía de que las líneas navieras opten por él. Debe analizarse qué implica para ellas decidirse por un cruce con tales características en cuanto a logística, seguridad y rentabilidad; así como evaluar objetivamente si el Corredor Interoceánico es capaz de brindarles un servicio que resulte atractivo y eficiente.

Es importante enfatizar, aquí, que el análisis de proyectos anteriores demuestra que factores tales como el rompimiento de flotas que implica el Interoceánico, las limitaciones de la infraestructura, la complejidad logística que demanda su operación y temas

¹⁸ La ampliación del Canal de Panamá en 2016 comprendió un tercer conjunto de esclusas que permitió duplicar su capacidad mediante la adición de nuevos carriles de tráfico y el paso de buques neo-Panamax y algunos post-Panamax (Miller, K., Hyodo, 2021).

¹⁹ El puerto de Bahía Colonet, ubicado a 240 km de la frontera con Estados Unidos, tiene como propósito contribuir al descongestionamiento de los puertos de Los Ángeles y Long Beach, así como posicionar a Baja California como un nodo logístico en el comercio del Pacífico (Secretaría de Marina, 2025).

relacionados con la certeza legal, el servicio y costos, ya han representado condiciones que impiden que las navieras opten por él.

Es evidente que tal rompimiento de flotas no puede evitarse, ya que, por la propia naturaleza del proyecto, a diferencia del Canal de Panamá y de los puentes terrestres estadounidenses, el Corredor Interoceánico implica una mayor cantidad de operaciones sobre la carga para llevar a cabo su trasiego²⁰. Bajo esta perspectiva, cabe señalar también la influencia desfavorable que supone para el proyecto mexicano el desbalance comercial natural existente; alrededor de 3 de cada 4 contenedores requieren una transferencia de Pacífico a Atlántico y solo 1 de 4 una transferencia del Atlántico al Pacífico, lo que dificulta la posibilidad de llegar a un equilibrio natural, como se señala en el Estudio de Mercado de Volúmenes Potenciales y Volúmenes Objetivo para el CIIT (2020).

Debe reconocerse que para que el proyecto sea apto, éste debe representar alguna ventaja competitiva, pues, aunque se ha insistido en que constituirá un complemento más allá de una competencia para las alternativas existentes, incluso para consolidarse como tal debe representar alguna ventaja, ofrecer menores costos y/o tiempos logísticos, además de garantizar seguridad física a la carga y certeza legal durante la operación.

Con respecto a la infraestructura, el CIIT se ha encargado de coordinar el desarrollo de distintas obras en los puertos, así como en la línea férrea que los conecta con el fin de modernizar y desarrollar una infraestructura apta con una perspectiva a 10 y 30 años. Destaca, como señala Morales en ADN Opinión (2023), el desarrollo de las Terminales de Usos Múltiples (TUMs) en el puerto comercial de Salina Cruz y Coatzacoalcos con una capacidad anual de 300,000 TEUS y la posterior realización de las Terminales Especializadas de Contenedores²¹ (TECs) en Pajaritos y el puerto petrolero de Salina Cruz (cuyos calados

²⁰ Para llevar a cabo el trasiego de la mercancía, el Corredor Interoceánico implica la llegada de la embarcación a uno de los puertos, su descarga y posterior carga en el ferrocarril para su trayecto y nuevamente la descarga y carga de la mercancía en el buque del otro litoral, mientras que a través del Canal de Panamá la carga no se manipula, y en el caso de los puentes terrestres estadounidenses, la mercancía no necesita ser embarcada nuevamente tras su trayecto en tren.

²¹ La consolidación de las TECs está condicionada al desarrollo y éxito de las TUMs.

máximos son de 14 y 22 m respectivamente) con una capacidad de 1.4 millones de TEUS, además de la construcción de un rompeolas²² de 1,600 m de longitud en este último puerto.

Morales en ADN Opinión (2023) señala que, hasta 2023, la cantidad de contenedores que se movilizaba en Salina Cruz era de únicamente 2,000 TEUS, lo que comparado con los 300,000 previstos en la primera fase, y los 1.4 millones considerados para el largo plazo, representa un gran incremento. Sin embargo, ¿cómo se posicionan tales cifras ante los puertos que constituyen los puentes terrestres de EE. UU.? Tomando como referencia el puerto de Long Beach se tiene que en 2024 movilizó un total de 9.64 millones de TEUS (El Canal Marítimo y Logístico, 2025), de manera que comparando dicho dato con la capacidad estimada de 1.4 millones de TEUS que se prevé alcanzar en el Interoceánico, la cantidad de contenedores que mueve únicamente Long Beach equivale a casi 7 veces la capacidad del Corredor.

Pero más allá de la notoria diferencia, lo que resulta un verdadero motivo de atención es el origen de los valores reportados sobre la capacidad del Interoceánico y la justificación de cómo se alcanzarán tales cifras. En otro sentido, la vocación petrolera de Salina Cruz representa un enorme reto para el proyecto; G. Ortiz²³ (comunicación personal, 12 de mayo 2025) señala que la influencia y competencia de puertos como Manzanillo y Lázaro Cárdenas no sólo han contribuido a evitar que Salina Cruz se consolide como un puerto con servicios comerciales regulares, sino que, ahora, también constituyen un reto para la captación de carga a la TUM en el litoral del Pacífico; lo mismo que Veracruz y Altamira para la TUM de Coatzacoalcos.

Ahora bien, con base en el plano de la Propuesta de Distribución de Áreas de la TUM de Coatzacoalcos R04 (2024), las características del buque portacontenedores máximo que

²² A pesar de que la construcción del rompeolas ha sido vista como una de las obras de mayor relevancia realizadas para el Corredor Interoceánico, se cuestiona el verdadero impacto del desarrollo de una obra con tales dimensiones que no tiene influencia ni participación en la primera fase operacional del proyecto. Si las TUMs no logran captar la carga esperada y no se concreta el desarrollo de las TECs, la inversión destinada al rompeolas pierde sentido.

²³ Dr. Gonzalo Ortiz Zamudio, Director de Puertos del Consorcio Terminales del Istmo Salina Cruz y Coatzacoalcos (TISCC).

puede recibir el muelle de la TUM son 223 m de eslora, 32.2 m de manga y 10.8 m de calado, con una capacidad de 3,400 TEUS. Por otra parte, según la Modificación del Bloque V del Muelle de Usos Múltiples del Puerto de Salina Cruz (2017), su TUM es apta para recibir portacontenedores con eslora, manga y calado máximo de 270 m, 40 m y 13.2 m respectivamente, con una capacidad de 4,000 TEUS. De manera que, con la operación de las TUMs, el proyecto es capaz de recibir únicamente buques Panamax; no obstante, el calado actual de ambas terminales²⁴ reduce la capacidad de los buques descritos. Además, hoy se cuenta con la presencia de embarcaciones de mayor envergadura, algunas de las cuales, sí pueden ser atendidas por las vías alternas.

Lo anterior no solo brinda una noción de cuál es la verdadera competencia que el proyecto puede tener en el contexto internacional, sino que también permite sostener el hecho de que la infraestructura, incluso con la rehabilitación y construcción de distintas obras, puede llegar a representar una limitante cuando el objetivo es constituir un puente terrestre (específicamente con la operación de las TUMs). Por otra parte, la visita técnica realizada a ambos puertos (durante agosto de 2025) hizo notar el contraste entre las condiciones de la infraestructura y el equipo disponible para el manejo de la carga en cada litoral a la fecha.

Al ser infraestructuras que no operan de manera aislada, su análisis debe orientarse al sistema en conjunto. La disparidad existente entre la infraestructura portuaria, por ejemplo, ocasiona que no se puedan recibir buques con las mismas características en ambos litorales y, por ende, implica una logística más compleja para las navieras. Una de las mayores evidencias de dicha discrepancia se observa en el calado que tendrán las TECs en cada litoral, lo que puede demandar el arribo de dos embarcaciones en el Golfo para que se lleve a cabo el trasiego (si en el puerto del Pacífico llega un buque que exceda la capacidad de la infraestructura de Coatzacoalcos). Se requeriría, entonces, de arreglos logísticos por parte de las navieras que les permitan obtener provecho de dicha situación, o de lo contrario, se compromete el proyecto.

²⁴ Según el Estudio de Mercado de las TUMs (2025), actualmente, la TUM de Salina Cruz dispone de un calado de 12 m y la de Coatzacoalcos de uno de 9.8 m.

Con respecto al Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec (FIT), además de una adecuada condición y operación de la vía, debe asegurarse su compatibilidad operativa en términos de capacidad y coordinación logística con los puertos. Es decir, debe garantizarse la capacidad, eficiencia y resiliencia del sistema en conjunto²⁵.

A manera de síntesis, la operación del servicio demanda una adecuada infraestructura, una coordinación eficiente entre los actores involucrados, calidad en la operación por parte del maniobrista en los puertos y el FIT, así como una gestión aduanal eficiente, lo que implica necesariamente un total respaldo institucional (G. Ortiz, comunicación personal, 12 de mayo 2025). Toca a los responsables no solo determinar si es posible lograr tales condiciones de manera rentable, sino también si éstas son suficientes para garantizar la atracción regular de carga al proyecto.

Hay quienes piensan que la consolidación de un corredor para el tránsito interoceánico en México representará, por sí misma, la conquista de un anhelo histórico, pues tras varios años de su abandono, se presenta la oportunidad de retomarlo. Sin embargo, no merece la pena detenerse tanto en el análisis de esta idea, pues “cumplir un sueño histórico” no debería considerarse suficiente justificación para realizar un proyecto de tal magnitud, sobre todo cuando el contexto en el que éste está inmerso ha cambiado drásticamente a comparación de sus inicios.

Finalmente, debe reconocerse que este enfoque, por sí mismo, no responde a la política pública para la que fue planteado el proyecto regional, ya que su desarrollo y operación no tendrá una incidencia directa sobre la calidad de vida de la población de la zona. Los empleos que pueda llegar a generar para los habitantes del Istmo no serán suficientes ni permanentes.

²⁵ El 6 de agosto de 2025, durante la visita técnica al proyecto, mientras se realizaba el recorrido de Salina Cruz a Coatzacoalcas, el servicio de pasajeros se vio interrumpido tras un daño a la vía provocado por las condiciones climatológicas, por lo que el servicio tuvo que continuarse con la utilización de autobuses. Sin embargo, ¿qué ocurriría si dicha situación se presenta durante el servicio de tránsito de mercancías o el transporte de insumos a los Polos? La opción de trasladar la carga a otro modo de transporte (como en el caso de los pasajeros) no resulta sensata y esto compromete directamente la eficiencia del sistema; de ahí la necesidad de garantizar su resiliencia.

II. VIABILIDAD DE LOS POLOS DE DESARROLLO

Por su parte, la instalación de los Polos de Desarrollo a lo largo del territorio pretende atender la necesidad de detonar un crecimiento y desarrollo económico y social en la región del Istmo de Tehuantepec a través de la consolidación de un corredor de valor agregado.

Dentro de los principios más relevantes que fundamentan su realización se encuentra el fenómeno de relocalización de cadenas de valor, la ubicación y características geográficas propias de la región (como su acceso a ambos litorales y su cercanía a distintos mercados, ver Anexo 2), la posibilidad de estrechar lazos comerciales con ciertos países y el impacto social, político y económico que este enfoque del proyecto pueda llegar a tener en temas de gran relevancia.

Para R. Juárez (comunicación personal, 18 de abril de 2024), una franja territorial de 300 km cercana al mercado estadounidense capaz de albergar industria para su consumo puede llegar a ser incluso más competente que continuar con la producción en China, lo que permitiría a México continuar posicionado como el principal socio comercial de EE. UU. y fungir como un dique de contención ante los flujos migratorios.

No obstante, la cohesión de los Polos de Desarrollo enfrenta enormes retos. La falta de mano de obra calificada, la importante demanda de recursos básicos que generará su operación, el rechazo social²⁶ y ambiental por parte de las comunidades que integran la región; así como la escasez de cadenas de proveeduría, infraestructura de conectividad y encadenamientos productivos, se han posicionado como los principales factores que sugieren la imposibilidad de atraer la industria y, por ende, la inviabilidad del enfoque.

No contar con la mano de obra suficientemente preparada para desempeñarse en las actividades que demanden los parques industriales²⁷ no solo reduce la posibilidad de su

²⁶ El análisis del tema social se aborda con mayor profundidad en el Capítulo IV.

²⁷ De acuerdo con el CIIT (2023a), “entre las vocaciones de los Polos de Desarrollo se encuentran las industrias eléctrica y electrónica, automotriz, autopartes y equipo de transporte, agroindustria, dispositivos médicos, farmacéutica y petroquímica, entre otras”.

concreción, sino que también sugiere que, a pesar de que las empresas se instalen en el Istmo, no sean los habitantes de la región quienes ocupen los empleos que se generen.

Campos (2024) remarca que las habilidades con las que hoy cuentan los habitantes del Istmo no concuerdan con el nivel de industria que pretende abarcarse en los Polos de Desarrollo. Destaca que, a excepción de Coatzacoalcos y Salina Cruz, en el resto de los municipios de la región no existe una cultura industrial, por lo que para que este enfoque del proyecto sea exitoso, requeriría, en primer lugar, de una fuerte inversión en educación. R. Juárez (comunicación personal, 18 de abril de 2024), por una parte, complementa la idea proponiendo que se inicie con ramas industriales intensivas en mano de obra que permitan reeducar industrialmente a la región y, con el paso del tiempo, desarrollar procesos industriales más sofisticados; por otra, destaca también el hecho de que el corredor del Istmo enfrentará la competencia de zonas industriales más consolidadas en el país que pueden resultar más atractivas para la iniciativa privada.

En relación con la demanda de servicios básicos, la dificultad radica en la capacidad de la región para garantizar el suministro constante de agua, gas y energía eléctrica a los parques industriales (mismos recursos de los que gran parte de la población carece, específicamente en el tema hídrico²⁸), así como para realizar un correcto manejo de residuos, por lo que la realización y operación de los PODEBIS demanda, indudablemente, una correcta gestión del tema ambiental y social. Por otra parte, la falta de conectividad y relaciones productivas actuales también comprometen la viabilidad del enfoque por la importancia que representa su existencia para las empresas.

Pese a lo anterior, es importante comprender que, si se considera la actual situación en el Istmo como un determinante de la viabilidad y la eventual realización o paralización del proyecto, lo único que se conseguirá será que el desarrollo de la región siga aplazándose. En ese caso, el propio rezago que pretende contrarrestarse se convertiría en un obstáculo frente a la búsqueda de su mitigación.

²⁸ De acuerdo con el PDIT 2020-2024, para 2015, únicamente el 35.12% de las viviendas del Istmo de Tehuantepec contaban con acceso a agua potable.

Además, la experiencia demuestra que, incluso en sitios con condiciones iniciales de menor competitividad que el Istmo de Tehuantepec, ha sido posible atraer a la industria, como es el caso de Yazaki, una empresa que produce arneses automotrices y genera empleo en la zona; según México Industry (2024), actualmente dicha empresa cuenta con 7 plantas ubicadas en los municipios de Tapachula, Tuxtla Gutiérrez, Huixtla y Ocozocoautla en Chiapas, lo que evidencia la posibilidad del Istmo para lograr el objetivo.

Asimismo, es importante señalar que, frente al acotado posicionamiento actual de las TUMs en el mercado, la operación de los PODEBIS tiene la capacidad de constituir su hinterland directo y de fungir como un catalizador para detonar la creación de encadenamientos productivos y la demanda de mayores servicios especializados e infraestructura de comunicación.

De manera que el aspecto más crítico a considerar no es que las condiciones actuales no concuerden con lo que demandará el proyecto, pues dicha situación puede atenderse (la instalación de la industria tampoco se concretará de manera inmediata); lo realmente crítico sería que, conociendo las condiciones actuales, se careciera de las acciones y estrategias adecuadas orientadas a su gestión. De acuerdo con A. González²⁹ (comunicación personal, 13 de agosto de 2025) el CIIT ha colaborado con distintas instancias de gobierno para desarrollar planes de mejoramiento urbano, seguridad, formación de capital humano, manejo de residuos y aguas residuales en beneficio de la región y consolidación del Corredor, lo que sugiere la atención de dichos temas prioritarios.

Concretar un corredor de valor agregado que realmente priorice el desarrollo de la región implica necesariamente un respaldo institucional, un importante financiamiento, la creación de estrategias para afrontar los obstáculos a los que se enfrenta y garantizar, además de incentivos fiscales (como ya es el caso), un marco legal sólido, certeza jurídica y seguridad tanto a los cesionarios de los Polos de Desarrollo como a las empresas que se

²⁹ Contralmirante Alfonso Fabián González Belmonte, Coordinador General de Promoción de Inversiones del Corredor Interoceánico.

instalen dentro de ellos; pero, sobre todo, requiere de un lapso suficiente para lograr su articulación y reflejar su impacto.

El otro aspecto fundamental es la promoción comercial del proyecto, pues solo mediante la generación y atracción de actividad industrial a la zona es que será posible concretar el Corredor Interoceánico y materializar sus beneficios. Finalmente, se reconoce que, a pesar de la complejidad que conlleva la consolidación de este enfoque, es a través de él que se tiene realmente la posibilidad de articular un proyecto productivo en la región con la capacidad de atender el rezago existente en ella.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El estudio contempló el análisis de dos enfoques, el primero orientado a responder a una posible demanda comercial de carácter externo; el segundo, dirigido a atender las condiciones de rezago estructural existentes en el interior de la región mediante la atracción de actividad industrial.

La consolidación del primer enfoque se enfrenta a una serie de factores tanto internos como externos que ponen en duda su capacidad para constituirse como una alternativa complementaria sostenible en el tiempo; además de que su concreción no representa un beneficio directo para los habitantes de la región, quienes solo verían cruzar la mercancía de un litoral a otro.

La articulación del segundo enfoque supone, de manera inherente, un mayor nivel de complejidad; no obstante, se reconoce su capacidad de impactar positivamente a los habitantes. Tal perspectiva no pretende minimizar los retos asociados a su concreción, sino más bien subrayar su viabilidad en función de los beneficios esperados e indicar hacia dónde deben ser orientados los esfuerzos. Detonar el desarrollo regional del Istmo demanda necesariamente la consolidación de un corredor industrial de valor agregado.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL PROYECTO CON BASE EN LA TEORÍA DE LA PLANEACIÓN

En palabras de Griffin y Enos (1975), el papel de la planificación consiste en permitir al Estado el logro de sus objetivos a través de la coordinación de sus decisiones administrativas. Para los autores, la Planeación se ocupa de las grandes decisiones estructurales que orientan el rumbo del desarrollo nacional y, en consecuencia, incide de manera directa en todos los aspectos relacionados con el bienestar de un país.

El presente análisis toma la teoría de la Planeación como marco de referencia para evaluar la calidad del proyecto y su alineación con los objetivos de desarrollo nacional expuestos en el PND 2019-2024, así como de sus avances y resultados con respecto a lo definido en el PDIT 2020-2024. Lo anterior, bajo la premisa de que, siendo el Corredor Interoceánico un proyecto de gran escala, con un alto nivel de complejidad por la cantidad de recursos, factores y actores que involucra, su articulación demanda necesariamente un correcto ejercicio de Planeación que parta, en primer lugar, del reconocimiento de que dicho ejercicio constituye un proceso continuo y no un evento aislado³⁰.

I. FASE ESTRATÉGICA

Como punto de partida, se define la Planeación como un proceso de toma de decisiones anticipado orientado a alcanzar las consecuencias esperadas en el futuro. En su fase estratégica, se ocupa de las decisiones con efectos duraderos mediante la definición articulada de fines y medios (Ackoff, 1974/2007). En este sentido, la correcta formulación de políticas públicas y objetivos a largo plazo del Interoceánico constituye la primera actividad determinante para lograr el desenlace esperado.

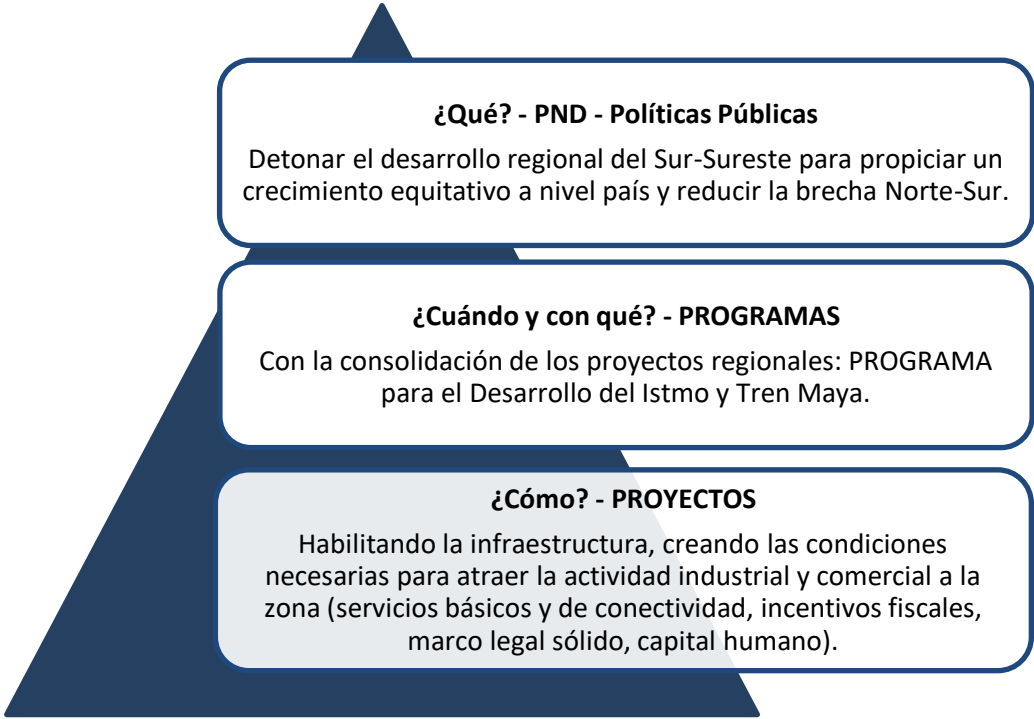
Con fundamento en lo expuesto en los párrafos previos y analizado el contexto y estructura social, económica y natural de la región, así como la viabilidad del proyecto y sus objetivos planteados a largo plazo, se reconoce como adecuada la estrategia general de consolidar un corredor de valor agregado³¹ en la zona para atender directamente sus necesidades y

³⁰ Figueroa en CICM oficial (2023) destaca la importancia de reconocer a la Planeación como un proceso permanente en la vida de cualquier proyecto, que no se detiene al inicio de la fase constructiva u operativa.

³¹ Se hace énfasis en el desarrollo de un Corredor que priorice la consolidación de los Polos de Desarrollo en lugar de sólo el tránsito interoceánico de mercancías.

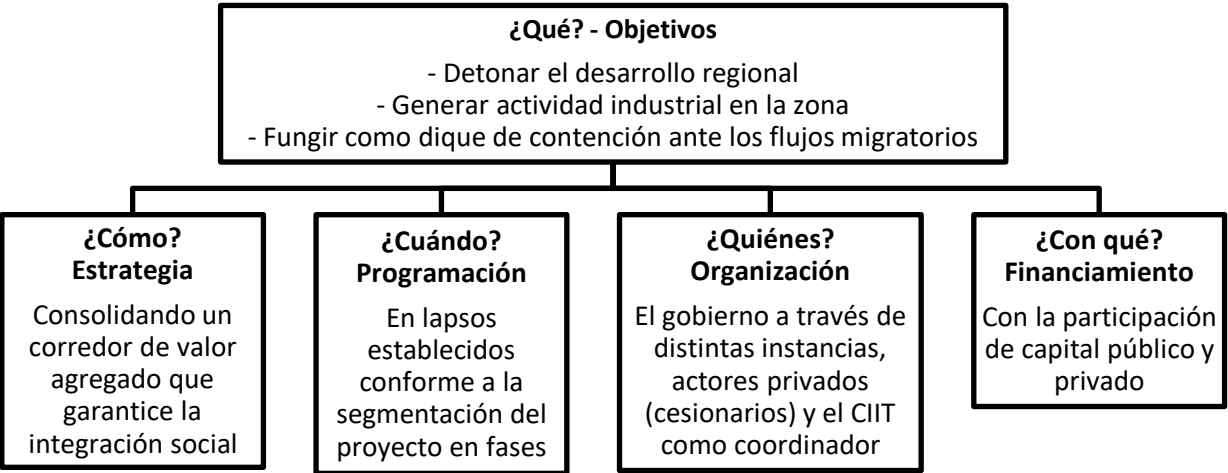
contribuir al logro de los objetivos de desarrollo y políticas públicas nacionales expuestas en el PND 2019 – 2024 (ver Figuras 4 y 5).

Figura 4. Alineación del proyecto con los objetivos de desarrollo. Planeación Nacional 2019 – 2024



Fuente: Elaboración propia con base en el PND 2019 – 2024

Figura 5. Definición de fines y medios a largo plazo del Corredor Interoceánico



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del proyecto

II. FASE TÁCTICA

Si bien es cierto que la consolidación de un corredor de valor agregado representa una estrategia adecuada frente al rezago regional, el logro de los fines a largo plazo depende, en siguiente instancia, de la correcta definición de los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos específicos en el corto plazo, es decir, de la planeación táctica según Ackoff (1974/2007).

La importancia de llevar a cabo una correcta planeación táctica radica en el impacto directo de ésta sobre la calidad del cumplimiento de los objetivos a largo plazo, pues incluso con una estrategia general pertinente, el potencial del proyecto podría verse comprometido ante una forma inadecuada de llevarlo a la práctica. En este sentido, se presenta el análisis de los objetivos, metas y estrategias expuestas en el PDIT 2020-2024, así como de sus resultados alcanzados durante el periodo.

ANÁLISIS DEL PDIT 2020-2024 DERIVADO DEL PND 2019-2024

Con el fin de “detonar, acelerar y multiplicar cambios sistémicos en la región”, el Programa definió los siguientes 5 objetivos prioritarios:

Tabla 3. Objetivos prioritarios del Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec 2020 – 2024

Objetivos prioritarios del Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec 2020-2024
1.- Fortalecer la infraestructura social y productiva en la región del Istmo de Tehuantepec.
2.- Impulsar un nuevo modelo de crecimiento económico para el desarrollo en beneficio de toda la población del Istmo de Tehuantepec.
3.- Asegurar la articulación de acciones emergentes para la población en situación de pobreza extrema en el Istmo de Tehuantepec.
4.- Incrementar la biodiversidad y mejorar la calidad del agua, el suelo y el aire con un enfoque sustentable en la región del Istmo de Tehuantepec.
5.- Proteger, reforzar y difundir la diversidad lingüística y cultural, la memoria y los patrimonios culturales de los pueblos indígenas, afromexicanos y equiparables del Istmo de Tehuantepec, a través de acciones que garanticen su participación y derechos culturales

Fuente: CIIT (2020). PROGRAMA para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec 2020-2024

Se observan objetivos acotados al periodo 2020-2024 que, de primera instancia, podrían considerarse integrales y equitativos al no centrarse únicamente en el fortalecimiento de la infraestructura productiva, sino también en la social, así como en la integración de otras políticas públicas en beneficio del fortalecimiento de las economías locales y la conservación del patrimonio natural y cultural. No obstante, se torna indispensable realizar el análisis específico de cada uno de ellos, así como de la viabilidad de las variables y parámetros utilizados para evaluar su cumplimiento.

Objetivo prioritario 1. Fortalecer la infraestructura social y productiva en la región del Istmo de Tehuantepec

El fortalecimiento de la infraestructura constituye un elemento fundamental y necesario, ya que habilita y sostiene al proyecto. Se reconoce, además, preciso el hecho de que no se haga énfasis en únicamente la infraestructura productiva, sino también en la social (pues la carencia actual de ella es innegable y la necesidad de atenderla, urgente), lo que contribuye directamente a la reducción del rezago, al desarrollo regional y la aceptación del proyecto por parte de las comunidades locales.

Sin embargo, evaluar el avance del objetivo en términos de inversión ejecutada (como se hace con la meta bienestar) no garantiza estrictamente el logro de los resultados esperados. Ejercer cierta cantidad de recursos no necesariamente equivale a concluir las obras requeridas para la habilitación del proyecto, ni a que esas obras sean las correctas. En ese caso, podría asumirse que el objetivo se cumplió cuando se alcanzó la meta en 2022 a pesar de la brecha existente entre tal indicador y los avances tangibles.

Si bien es crucial que se presenten informes correspondientes al uso de los recursos; para evaluar el avance del objetivo podría resultar útil segmentar el proyecto en fases y medir los resultados en función de su cumplimiento en obra física ejecutada.

Con respecto al primer parámetro, dada la fase en la que se encuentra el proyecto en el periodo acotado por el Programa, medir cuánta carga se mueve a través de los puertos y ferrocarril no resulta un indicador representativo. Mientras el proyecto no inicie su fase de

operación, tal criterio no refleja con precisión datos clave como el volumen de carga atraída o la distribución de ella hacia los Polos de Desarrollo.

Por otra parte, no puede negarse que la orientación general del segundo parámetro es adecuada; sin embargo, la línea base de la que parte promedia la cobertura de los servicios de agua, electricidad y drenaje, lo que puede representar un sesgo importante, sobre todo en relación con el tema hídrico³² por la importancia que éste supone para la población e industria. La ausencia de datos censales impide evaluar su avance en 2024, pero se reconoce como uno de los parámetros más importantes no solo para detonar el desarrollo, sino también para contribuir a la aceptación del proyecto por parte de las comunidades locales.

Tabla 4. Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 1

Indicador		Línea base (Año)	Resultado 2018	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022	Resultado 2023	Resultado 2024
Meta para el bienestar	Inversión en infraestructura productiva en el Istmo de Tehuantepec	0 (2018)	NA	10.3%	39.7%	79.1%	108%	127.8%	ND
Parámetro 1	Infraestructura de transporte y logística en el Istmo de Tehuantepec	37,355,849 ton (2017)	37,712,727 ton	35,403,086 ton	35,318,746 ton	36,512,737 ton	40,736,520 ton	45,094,997 ton	ND
Parámetro 2	Índice de Cobertura de infraestructura social en el Istmo	73% (2015)	NA	NA	75.32%	ND	NA	NA	NA

Nota:
 - NA: No aplica, en tanto que, derivado del año de la línea base y la frecuencia de medición del indicador, no corresponde reportar valor observado del indicador para este año.
 - ND: No disponible, la información para calcular el valor del indicador aún no se encuentra disponible.

Fuente: CIIT (2024). Informe de avances y resultados 2023-2024 PDIT

Objetivo prioritario 2. Impulsar un nuevo modelo de crecimiento económico para el desarrollo en beneficio de la población del Istmo de Tehuantepec

La orientación general del objetivo se considera adecuada y enmarcada en las políticas de desarrollo. Con respecto a la meta bienestar, se reconoce como oportuno evaluar el impacto del proyecto en función de la cantidad de empleos formales que se generen

³² Según el PDIT 2020-2024, el porcentaje de viviendas con acceso a agua potable en el Istmo es de 35.12%. Al ser promediado con el resto de los servicios, el indicador se posiciona en 75.32%, lo que sesga los valores.

durante su fase constructiva, pues, aunque dichos empleos son temporales, constituyen una medida importante y representativa de los esfuerzos realizados, específicamente por el enfoque local que han tenido. Aun así, el mayor impacto en cuanto a la meta deberá hacerse notorio durante la fase operacional con la instalación de la actividad industrial.

El primer parámetro, si bien refleja resultados que pueden considerarse favorables, no constituye una estrategia enfocada específicamente a la zona, puesto que los programas a los que hace referencia son de carácter nacional, no regional; además, la tendencia de los resultados está en función del curso natural. No se minimiza su impacto, pero se destaca el hecho de que no integran una estrategia diseñada concretamente para la región.

El segundo parámetro no refleja resultados contundentes para el periodo que acota el Programa. Pese a que la tendencia actual es decreciente y pueda considerarse negativa, ésta no necesariamente refleja una gestión del proyecto inadecuada. Valorar cuántas empresas formales se instalen en el Istmo debe hacerse una vez consolidados los PODEBIS.

Tabla 5. Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 2

Indicador		Línea base (AÑO)	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022	Resultado 2023	Resultado 2024
Meta bienestar	Empleo formal en el Istmo de Tehuantepec	123,358 (2018)	118,138	120,692	126,629	136,494	141,602	144,626 ^p
Parámetro 1	Inversión en programas para el bienestar de la Administración Pública Federal en el Istmo de Tehuantepec	0 (2018)	\$5,083,721,079	\$5,478,357,069	\$8,602,962,231	\$8,455,542,920	\$8,552,345,749	\$6,791,460,564 ^p
Parámetro 2	Número empresas formales en el Istmo de Tehuantepec	9,721 (2018)	9,615	9,339	9,245	9,366	9,475	9,450 ^p

Nota:
 - NA: No aplica, en tanto que, derivado del año de la línea base y la frecuencia de medición del indicador, no corresponde reportar valor observado del indicador para este año.
 - ND: No disponible, la información para calcular el valor del indicador aún no se encuentra disponible.
 - p/: Cifras preliminares al mes de junio 2024.
 Los años previos a 2021 se ajustaron conforme a los informes previos, dado la actualización de las cifras.

Fuente: CIIT (2024). Informe de avances y resultados 2023-2024 PDIT

Objetivo prioritario 3. Asegurar la articulación de acciones emergentes para la población en situación de pobreza extrema en el Istmo de Tehuantepec

La implementación de acciones emergentes para atender la pobreza extrema de la región constituye un objetivo esencial y bien enfocado. Sin embargo, pese a que la meta de bienestar pueda considerarse adecuada, su resultado refleja la necesidad de implementar mayores programas con criterios focalizados al Istmo.

La esencia de los parámetros 1 y 2 refleja indicadores adecuados para evaluar el avance en el objetivo, aunque considerar la evaluación en función de la población total y no del número de municipios, podría aportar una perspectiva complementaria o más representativa. Por otra parte, se cuestiona si la estrategia definida es suficiente para su alcance (la ausencia de datos censales nuevamente impide evaluar tal situación).

Tabla 6. Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 3

Indicador		Línea base (AÑO)	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022	Resultado 2023	Resultado 2024
Meta para el bienestar	Porcentaje de programas presupuestarios con reglas de operación o lineamientos con criterios de focalización específicos para el Istmo de Tehuantepec*	0 (2018)	NA	8.3%	15.0%	27.1%	26.2%	27.8% ^p
Parámetro 1	Número de municipios del Istmo de Tehuantepec, cuyo porcentaje de analfabetismo sea de superior a 10%	55 (2015)	NA	50	NA	NA	NA	NA
Parámetro 2	Proporción de los 79 municipios del Istmo de Tehuantepec, cuyo porcentaje de pobreza extrema es superior al 25%	27.8% (2015)	NA	30.38%	ND	NA	NA	NA

Notas:
 - NA: No aplica, en tanto que, derivado del año de la línea base y la frecuencia de medición del indicador, no corresponde reportar el valor observado del indicador para este año.
 - ND: No disponible, la información para calcular el valor del indicador aún no se encuentra disponible.
 - p: Cifras preliminares.
 *Si bien, en algunos casos, las reglas de operación o lineamientos de operación no se incorporó un criterio de focalización específico para el Istmo de Tehuantepec, la cobertura reportada por las dependencias sí priorizó recursos para los 79 municipios de la región. Con este criterio se tiene que 78.1% de los programas de los 61 identificados tienen una focalización de recursos al PDIT.

Fuente: CIIT (2024). Informe de avances y resultados 2023-2024 PDIT

Objetivo prioritario 4. Incrementar la biodiversidad y mejorar la calidad del agua, el suelo y el aire con un enfoque sustentable en la región del Istmo de Tehuantepec

Dada la naturaleza del Interoceánico, resulta fundamental la existencia de un objetivo orientado a la gestión ambiental. Se considera pertinente, dada la fase en la que se

encuentra el proyecto en el periodo acotado, la búsqueda de la mejora de las condiciones iniciales y la vigilancia ambiental en la región; sin embargo, demanda atención el hecho de que se carezca del diseño de estrategias para gestionar el impacto que producirá la operación de la industria.

Tabla 7. Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 4

Indicador		Línea base (AÑO)	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022	Resultado 2023	Resultado 2024
Meta para el bienestar	Alentar la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales en los 79 municipios del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec	187 (2018)	175	55	60	123	208	331 ^{p/}
Parámetro 1	Avances en la gobernanza ambiental	72 (2018)	66	67	74	76	76	ND
Parámetro 2	Vigilancia ambiental en el Istmo de Tehuantepec	127 (2018)	ND	106	127	149	118	43

Nota:
 - NA: No aplica, en tanto que, derivado del año de la línea base y la frecuencia de medición del indicador, no corresponde reportar valor observado del indicador para este año.
 - ND: No disponible, la información para calcular el valor del indicador aún no se encuentra disponible.
 - p/: Cifras preliminares.

Fuente: CIIT (2024). Informe de avances y resultados 2023-2024 PDIT

Objetivo prioritario 5. Proteger, reforzar y difundir la diversidad lingüística y cultural, la memoria y los patrimonios culturales de los pueblos indígenas, afromexicanos y equiparables del Istmo de Tehuantepec, a través de acciones que garanticen su participación y derechos culturales

Se reconoce que, en la búsqueda de articular un proyecto congruente con los valores de las comunidades, tal objetivo se torna imprescindible; sin embargo, se reconoce también que, dada su naturaleza, constituye el propósito cuya implementación y evaluación resulta más compleja.

El alcance de metas y parámetros cuantitativos no necesariamente garantiza la participación, respaldo e integración de las comunidades. El diseño y gestión de estrategias en beneficio del objetivo requiere de especialistas como sociólogos y antropólogos en conjunto con la participación de líderes comunitarios.

Tabla 8. Avances de la meta para el bienestar y parámetros del objetivo prioritario 5

Indicador		Línea base (Año)	Resultado 2019	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022	Resultado 2023	Resultado 2024
Meta para el bienestar	Porcentaje de municipios del Istmo de Tehuantepec que cuentan con acciones específicas de apoyo institucional a grupos indígenas	0 (2018)	26.6%	42.7%	55.7%	59.5%	55.7%	43.0% ^p
Parámetro 1	Número de Comités para la preservación de lenguas indígenas en el Istmo de Tehuantepec	0 (2018)	NA	ND	ND	ND	25	2
Parámetro 2	Desarrollar el Código de conducta para que los prestadores de servicios públicos atiendan a la población indígena sin discriminación	0 (2018)	NA	NA	NA	1	1	ND

Nota:

- NA: No aplica, en tanto que, derivado del año de la línea base y la frecuencia de medición del indicador, no corresponde reportar valor observado del indicador para este año.
- ND: No disponible, la información para calcular el valor del indicador aún no se encuentra disponible.
- p/: Cifras preliminares.

Fuente: CIIT (2024). Informe de avances y resultados 2023-2024 PDIT

Aunque la mayoría de los objetivos técnicamente puedan ser alcanzables, el plazo establecido y la disponibilidad de recursos limitan su factibilidad. Situación que, además, se hizo evidente al no lograr cumplir plenamente las metas previstas para 2024. Sin embargo, la no consecución de las metas no se menciona como una crítica o desestimación a las acciones y esfuerzos emprendidos por los actores pertinentes; más bien, se señala para remarcar la importancia de fijar plazos congruentes durante el desarrollo de cualquier actividad que integre al proyecto.

Por otra parte, si bien se reconoce que, el cambio sexenal de administración acota el periodo de alcance del Programa, dentro de este no se perciben estrategias o acciones enfocadas (a excepción de la habilitación de la infraestructura) a crear las condiciones necesarias para la habilitación del Corredor o a cómo regular y evaluar su impacto. De manera contraria, en algunos casos incluso se colocan como variables de evaluación parámetros que no pueden considerarse mientras no inicie la fase operacional del proyecto.

En materia de educación y ambiente el Programa presenta estrategias para reducir el rezago y daño respectivo. Aunque no se niega que tales acciones son importantes para detonar el desarrollo de la región, se hace énfasis en que los esfuerzos deberían orientarse a la articulación del proyecto productivo; es decir, invertir en educación para generar capital humano y centrar los esfuerzos ambientales en definir cómo gestionar el propio impacto y manejo de residuos del proyecto³³.

Finalmente, resulta pertinente plantear qué ocurrirá con los objetivos del Programa cuyas metas no fueron alcanzadas ahora que terminó el periodo en el que se encontraban acotados.

II. FASE EJECUTIVA

La fase ejecutiva corresponde a la etapa de planeación actual del proyecto. Las TUMs de ambos puertos y los Polos de Desarrollo han sido licitados. Con respecto a la organización, se observa una adecuada definición de tareas y responsables³⁴ con el CIIT como coordinador y supervisor; además, se reconoce como una ventaja importante para el proyecto que éste goce de la existencia de un único organismo encargado de la toma de decisiones a lo largo de su Planeación.

Se destaca también la contribución al desarrollo regional el hecho de que, dentro de la etapa constructiva del proyecto, se haya priorizado la generación de empleos locales y la contratación de maquinaria y compra de materiales con un enfoque regional; así como el requisito de una contraprestación social a los cesionarios de los PODEBIS como lo refiere A. González (comunicación personal 13 de agosto de 2025).

Con respecto al nivel de consolidación del proyecto, la visita técnica realizada a las ASIPONAS de los puertos y Polos de Desarrollo de Salina Cruz y Coatzacoalcos permitió identificar el avance de las obras necesarias para iniciar la fase operacional del Interoceánico y las perspectivas de desarrollo portuario independientes a él; por ejemplo,

³³ Se reconoce que la ausencia de tales elementos en el PDIT 2020-2024 no necesariamente implica su omisión en la práctica, pero se enfatiza su carácter crucial.

³⁴ Queda fuera de los alcances de este trabajo la valoración de la calidad de su realización.

V. Barajas³⁵ (comunicación personal 5 de agosto de 2025) remarcó la intención de consolidar a Salina Cruz como un puerto *hub* en la costa del Pacífico.

En el marco del análisis de la fase ejecutiva, destaca también el desarrollo de la primera prueba piloto³⁶ del proyecto impulsada por el Gobierno con el fin de, como lo expresa R. Díaz³⁷ (comunicación personal 25 de abril de 2025), demostrar la capacidad del CIIT para ofertar el servicio y propiciar la creación de lazos comerciales.

Se ha sostenido que la prueba logró completarse en tiempo y forma; sin embargo, siendo una operación tan crucial para los intereses del Gobierno, ¿qué sustenta que durante el proceso se cumplió con todos los reglamentos, trámites y procedimientos de los puertos y aduanas?, ¿qué ratifica la satisfacción del cliente y cuál fue el costo de su participación? En síntesis, la realización de la prueba demuestra el alcance de la disposición de los actores involucrados, pero no garantiza la rentabilidad ni constancia de la operación.

Por otra parte, el hecho de que la prueba se hiciera con autos y no con contenedores, aún y cuando el manejo de carga contenerizada ha recibido mayor énfasis en la difusión del proyecto, sugiere la ausencia de vínculos comerciales sólidos y la incapacidad actual para brindar el servicio. P. Florentino³⁸ (comunicación personal 7 de agosto de 2025) señala que, ante tal situación, se tiene previsto realizar una primera prueba con contenedores vacíos que demuestre la capacidad del Corredor para garantizar la seguridad física de la carga.

Se abordó también el hecho de que se desarrollará una segunda prueba con el doble de vehículos trasladados en la primera. No se pone en duda que se requiere de incentivos y estrategias para dar impulso al proyecto, pero sí se plantea si merece la pena propiciar la

³⁵ Capitán de Altura Vicente Barajas Boites, Director General de ASIPONA Salina Cruz.

³⁶ Para conocer mayores detalles sobre la prueba se sugiere consultar la nota *“Comienzan pruebas del Interoceánico con un cargamento de Hyundai”* de La Jornada. Disponible en: <https://www.jornada.com.mx/2025/03/31/economia/019n3eco>

³⁷ Maestro Ramón Antonio Díaz Velázquez, Gerente de Operaciones e Ingeniería de ASIPONA Salina Cruz.

³⁸ Ingeniera Patricia Florentino Zamora, Subdirectora Ejecutiva de Evaluación de Proyectos y Unidades Coordinadas del CIIT.

ejecución de un servicio, que por sí mismo no es capaz de responder a los objetivos del Programa Regional del que forma parte.

En cuanto a la consolidación de los Polos de Desarrollo, la visita evidenció un mayor avance en la habilitación del Polo de Salina Cruz, el cual cuenta con infraestructura vial y cierto avance en los sistemas de agua potable, alcantarillado y electricidad frente al Polo Coatzacoalcos II, en el cual no se percibe avances tangibles en el equipamiento de los servicios básicos³⁹ (ver lo contenido en el Anexo 3). Por otra parte, se destaca la existencia de los esfuerzos realizados por el CIIT a los que hacen referencia A. González (comunicación personal 13 de agosto de 2025) y S. Aguirre⁴⁰ (comunicación personal 7 de agosto de 2025) para crear el resto de las condiciones necesarias que permitan la atracción de la industria y la creación de vínculos comerciales.

III. FASE ADMINISTRATIVA

A pesar de que esta fase constituye la etapa final del proceso de Planeación, no se observa evidencia clara de su consideración. Se desconoce la existencia de instrumentos, mecanismos o parámetros precisos que permitan evaluar, de manera rigurosa, en qué medida el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, durante su etapa operativa (y una vez concluida ésta), habrá respondido efectivamente a las necesidades que justificaron su realización.

Se cuestiona, entonces, ¿cómo pretende medirse el logro de los objetivos del PND 2019-2024 reflejados en el proyecto y el alcance de las políticas públicas en él expuestas? Con esto, no solo se evidencia la necesidad de adoptar una verdadera visión a largo plazo, sino también la de diseñar o considerar métricas integrales y congruentes para evaluar los resultados de la iniciativa. La omisión de dichas estrategias no solo limita el alcance de la Planeación y la capacidad de supervisar integralmente al Corredor Interoceánico, sino que también compromete el desarrollo de la región.

³⁹ Pese a que no se realizó la visita al resto de los PODEBIS, de acuerdo con P. Florentino (comunicación personal 7 de agosto de 2025) el Polo con mayor avance en cuanto equipamiento es Texistepec.

⁴⁰ Licenciada Selene Aguirre Mora, Subgerente de Vinculación Comercial de ASIPONA Coatzacoalcos.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Se evidencia el valor que aporta al desarrollo regional del Istmo y la contribución al logro de las políticas públicas nacionales de desarrollo, la integración de un proyecto productivo con tales características en la zona. Sin embargo, la evaluación de los avances del PDIT 2020-2024, permite identificar factores que podrían considerarse brechas con respecto a los objetivos que plantea, lo que permite a los responsables valorar tales situaciones y ajustar o reorientar sus estrategias y parámetros de evaluación en caso de considerarlo pertinente.

Pese a no disponer de la información suficiente que permita valorar la calidad de las acciones tácticas emprendidas no estipuladas en el PDIT 2020-2024 para lograr la promoción comercial del proyecto, se asume su existencia con base a lo sostenido por los actores clave y se remarca su carácter crucial para garantizar el éxito del Interoceánico. Por último, se hace hincapié en el hecho de que el proyecto debe ser gestionado desde una perspectiva de largo plazo que no pierda de vista la necesidad que justificó su desarrollo.

CAPÍTULO IV. IMPACTO SOCIOPOLÍTICO DEL PROYECTO

Gasca (2024) sostiene que los grandes proyectos de infraestructura se caracterizan por ser controversiales, pues, aunque generan beneficios económicos y sociales, también suponen riesgos para los territorios donde se implantan por la alteración que ocasionan a las condiciones ambientales y modos de vida de las comunidades locales.

El Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec no sólo se posicionó como uno de los proyectos más controversiales de Andrés Manuel López Obrador, sino también como uno de los que más posibilidades de cambiar la realidad del Sur-Sureste del país posee, lo que lo ha convertido en un proyecto sobre el cual recaen muchas expectativas, tales como el crecimiento económico, la atención a distintos problemas sociales y la posibilidad de constituir al Istmo como una región de alto valor geoestratégico.

Sin embargo, en atención a que uno de los objetivos primordiales del Corredor Interoceánico es elevar el nivel de bienestar de los habitantes de la zona, el análisis aquí expuesto se orienta principalmente al enfoque social⁴¹ (sin dejar de lado el económico y político⁴²). Es decir, se posiciona al tema social como el eje central sobre el que se evalúe el impacto del proyecto, pero se reconoce la importancia e influencia del marco económico y político para su desarrollo y alcance.

I. ANÁLISIS E IMPACTO SOCIAL

Hasta el momento, se ha estudiado el rezago social y algunas características propias del modo de vida de las comunidades de la región, así como la incapacidad del Estado para atender sus carencias anteriormente. La intención, ahora, es realizar un análisis acerca de la resistencia social ante el proyecto que permita dimensionar su complejidad y la importancia de adoptar una verdadera perspectiva de sensibilidad social dentro de él.

⁴¹ Abordar el tema social dentro del análisis del proyecto no solo es interesante, sino que constituye una necesidad fundamental, pues, ante todo, el transístmico es un proyecto concebido para el beneficio de las comunidades del Istmo.

⁴² Griffin y Enos (1975) sostienen que “cada decisión económica es también una decisión política y social puesto que no se puede cambiar la estructura de la economía sin cambiar la distribución del poder (político) o las relaciones entre sus ciudadanos (sociedad)”.

Al tratarse de un proyecto que, en teoría, busca elevar el nivel de bienestar de la población, podría resultar paradójico decir que existe una resistencia social ante él por parte de las comunidades locales⁴³. No obstante, el Corredor Interoceánico, con todo y el carácter social que parece distinguirlo, ha sido objeto de controversia, pues como sostiene Figueroa (2017), el concepto de bienestar es tan relativo como la percepción que de ello tiene cada individuo.

A pesar de que la resistencia social constituye un fenómeno complejo y se deriva de distintos factores, en el contexto del proyecto es posible identificar ciertas causas específicas en las que encuentra (o podría encontrar) su origen la renuencia. La primera de ellas corresponde al miedo de algunos grupos o comunidades⁴⁴ a que su entorno ambiental y dinámicas sociales se vean afectadas con el desarrollo y operación del proyecto. La segunda, al sentimiento de desarraigo e injusticia generado ante él. Y la tercera, a la experiencia acumulada con proyectos anteriores que más allá de generar beneficios para las comunidades representaron daños.

La renuencia al cambio es posiblemente la causa más compleja de atender. Para comprenderla, debe partirse del reconocimiento de que la construcción de una obra no solo implica la afectación de bienes materiales, sino que también conlleva transformaciones en las dinámicas sociales y productivas, desplazamientos forzados y el debilitamiento de los valores comunitarios, como lo expone Gasca (2024). No puede desconocerse el hecho de que, aunque diversos sectores se verán impactados de manera favorable con la ejecución del proyecto, existirán otros que recibirán los impactos negativos.

La percepción de injusticia ante el Corredor Interoceánico surge frente al hecho de que la industria tenga acceso a la misma infraestructura básica de la que gran parte de la población carece y, se intensifica, frente a la imposibilidad de vislumbrar beneficios inmediatos de él.

⁴³ Resulta pertinente destacar que no necesariamente todas las comunidades locales mantienen una postura de resistencia ante el proyecto; sin embargo, el análisis se orienta a aquellos grupos cuya postura es desfavorable por el grado de atención que demanda tal situación.

⁴⁴ Para conocer la postura de algunos de los grupos que han manifestado resistencia ante el desarrollo de grandes proyectos de infraestructura en el Sur-Sureste de México, se recomienda revisar el programa "Consulta previa indígena I Tus Derechos". Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=gbVuLX4LELE>

Comprender, además, la importancia y complejidad que supone el hecho de que dentro del Istmo existan otros problemas sociales⁴⁵ (que no solo rebasan los alcances de este trabajo, sino también los del propio proyecto) resulta fundamental para entender por qué ciertos grupos no solo perciben al transístmico como ajeno, sino al mismo tiempo, como una manifestación de indiferencia ante el resto de sus demandas.

De manera externa, se ha hablado reiteradamente acerca de la necesidad de llevar a cabo un profundo trabajo sociológico que permita transformar la mentalidad colectiva, generar conciencia y modificar la percepción negativa que se tiene del Programa. Dicho planteamiento resulta pertinente, pues no puede combatirse el rezago sin la existencia de un verdadero proyecto productivo en la zona⁴⁶. Pero en contraparte, también podría mencionarse la necesidad de un extenso trabajo y reflexión por parte de quienes conciben el proyecto bajo un concepto de bienestar que no necesariamente coincide con el de las comunidades que vivirán los cambios.

Incrementar el nivel de bienestar de todos los sectores sociales del país debe ser, más allá de un mero compromiso para el Gobierno, una responsabilidad. Los resultados de los proyectos impulsados por éste deben ser juzgados, como destaca Elliott (1975), desde el punto de vista de la sociedad en conjunto y no sólo desde el de alguna de las partes interesadas o desde el análisis de sus costos y beneficios financieros⁴⁷. De ahí la necesidad de evaluar el impacto del transístmico en términos sociales, a pesar de la dificultad que dicha actividad suponga.

⁴⁵ Pueden citarse como ejemplo de dichos problemas sociales los siguientes: discriminación y racismo estructural, falta de reconocimiento de sistemas normativos propios, violencia contra defensores comunitarios, acceso limitado a justicia, matrimonios infantiles, etc.

⁴⁶ El gobierno tiene la responsabilidad de cambiar la postura de la población para evitar la obstaculización del proyecto, pero también de asegurar una distribución equitativa de los beneficios (Griffin & Enos, 1975).

⁴⁷ Ante la tendencia a evaluar los proyectos con base en su costo y beneficio económico o financiero, Elliott (1975) defiende la importancia de evaluar dicho impacto con base en los beneficios o perjuicios sociales bajo el argumento de que la calidad de vida no puede reducirse únicamente a medidas monetarias.

ATENCIÓN A PROBLEMAS SOCIALES

El análisis se centra en la capacidad de impacto que puede tener el Corredor Interoceánico ante las principales problemáticas sociales sobre las que, por su naturaleza, tiene influencia (pobreza, rezago y migración), así como en la identificación de los factores que determinarán la calidad de sus efectos.

POBREZA Y REZAGO SOCIAL

Si bien es cierto que gran parte de la posibilidad que tiene el Interoceánico para influir en la reducción de los niveles de pobreza y rezago social depende directamente de la generación de empleos que se dé durante su operación, la labor del proyecto no puede limitarse a únicamente ese campo, dado que la atención integral de la pobreza y el rezago social implica también la acción en rubros como la educación, salud, seguridad social, vivienda, servicios básicos y alimentación⁴⁸.

Para maximizar el impacto social del proyecto en la región, lo primero que debe procurarse es que los empleos generados para los habitantes sean dignos y suficientes, pues tal condición promueve el registro de trabajadores en los sistemas de seguridad social e incide puntualmente en materia alimenticia (con un ingreso suficiente las personas tendrían la capacidad de solventar sus necesidades básicas).

Para garantizar la integración social al proyecto se requiere tanto de la inversión en la especialización de la mano de obra local como de la priorización de dicho sector para ocupar los puestos de empleo⁴⁹, lo que a la vez contribuiría gradualmente a contrarrestar el rezago educativo.

En materia de vivienda y desarrollo urbano, se requiere de una correcta planeación y gestión del crecimiento urbano para la mano de obra foránea, así como de una atención

⁴⁸ No debe caerse en la falsa suposición de que la simple generación de empleo dará solución a los problemas sociales de la región.

⁴⁹ Los habitantes locales deben gozar de una mayor preferencia para integrarse directamente al proyecto y gozar de sus beneficios.

directa a las carencias de servicios básicos que persisten en las comunidades locales. Por otra parte, debe garantizarse la seguridad pública a la población en general y no dejarse únicamente a servicio de la industria y la operación del tren.

La ausencia de acciones y estrategias en materia de los rubros descritos anteriormente no solo limitaría el impacto del proyecto, sino también su asimilación y apropiación social, lo que podría comprometer su operación y sostenibilidad en el tiempo.

En un proyecto cuyo propósito es responder a la política pública de generar desarrollo en una región, no debería existir incongruencia dentro de sus acciones. Remarcando, además, que el desarrollo social consiste en mejorar la calidad de vida de manera integral.

MIGRACIÓN

Se ha promovido el proyecto como un dique de contención para los flujos migratorios de sur a norte tanto internos como externos. A pesar de que la migración es un fenómeno social cuyo origen va más allá de la ausencia de empleo, el proyecto puede contribuir en cierta escala al cumplimiento del principio de “no más migración por hambre o por violencia” (expuesto en el PND 2019-2024) al garantizar un empleo digno a los habitantes de la zona, quienes podrían elegir migrar, pero ya no por la necesidad de un empleo justo.

Con respecto a los flujos externos, debe evaluarse lo que implicaría para el Istmo (particularmente en términos sociológicos) el hecho de que la región transite de una región de paso a una de destino. En el PND 2019-2024 se expone: “A los extranjeros que llegan a nuestro territorio brindaremos respeto a sus derechos, hospitalidad y la posibilidad de que construyan aquí una nueva vida”. Ante este planteamiento surgen cuestionamientos fundamentales: ¿está esta situación dentro de los alcances del proyecto? ¿tiene el país realmente la capacidad de brindar dichas condiciones? ¿qué políticas deberían acompañar al proyecto para tratar integralmente el tema migratorio? ¿basta con solo limitar a los empresarios a que la mano de obra de los parques industriales sea local? En conclusión, abordar el fenómeno migratorio de manera integral demanda la creación de estrategias sólidas que hasta ahora parecen no haber sido diseñadas.

II. IMPACTO POLÍTICO - ECONÓMICO

Dada la magnitud del proyecto, a través de sus resultados, el Estado tiene la capacidad de definir la percepción que la población local y los actores privados tienen ante él, así como de retomar su papel rector⁵⁰, pues como sostiene Barrientos (2016) “gran parte de la legitimidad de los regímenes políticos depende de su desempeño institucional. Una comunidad política se beneficia o se perjudica mediante sus resultados”.

Entonces, mediante el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, el Gobierno es capaz de reconstruir la confianza pública o de, por el contrario, generar mayor resistencia social⁵¹, así como de garantizar fiabilidad a los inversionistas o, en su defecto, propiciar su salida del proyecto.

Por otra parte, se tiene el crecimiento económico de la región (que ya se ha hecho evidente⁵²), la posibilidad de establecer encadenamientos productivos a través de los PODEBIS y la generación de empleos directos e indirectos durante la etapa de consolidación y operación del proyecto, entre los efectos económicos más importantes. Aun así, no debe ignorarse que el crecimiento económico no necesariamente garantiza una adecuada distribución y desarrollo.

Finalmente, la actual Administración Federal pretende apostar por el desarrollo regional en el país y, en este contexto, el Corredor Interoceánico puede servir de ejemplo para la creación de otros Polos de Desarrollo y/o corredores de valor agregado.

⁵⁰ Se reconoce, además, que tal situación constituye un objetivo político legítimo.

⁵¹ Tal condición depende directamente de las acciones y estrategias que implemente el Estado para maximizar el impacto social del proyecto.

⁵² En 2023, la región Sur-Sureste reportó un crecimiento económico de hasta el 6%. Se recomienda consultar: <https://www.milenio.com/negocios/sur-sureste-crece-hasta-6-el-doble-que-el-pais>

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Se reconoce el potencial del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec para atender los problemas sociales descritos a lo largo de este apartado, pero se enfatiza que tal situación no sucederá espontáneamente, sino que requiere de la inversión e implementación de estrategias sólidas en distintos campos para lograrlo.

Adoptar una verdadera perspectiva de sensibilidad social resulta fundamental no sólo para cambiar la postura de los grupos que se oponen al proyecto y lograr su consolidación, sino también para garantizar su integración y apropiación, maximizar su impacto y contribuir a la reducción de las brechas de desigualdad.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RIESGOS

La previsión de los posibles riesgos a los que puede enfrentarse un proyecto constituye un factor determinante para su planeación y desarrollo. Pero más allá de la mera identificación, lo valioso de este ejercicio radica en la capacidad de adoptar una actitud proactiva que permita generar estrategias orientadas a administrar dichos riesgos de manera eficiente.

Si bien es cierto que, en un entorno de incertidumbre (como en el que está inmerso el Corredor Interoceánico), resulta complejo anticipar con precisión la totalidad de los riesgos a los que éste puede enfrentarse, la materialización de un evento que pudo haberse estimado y no fue considerado no solo evidenciaría una falta de previsión, sino que podría comprometer directamente la consolidación y éxito del proyecto.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Riesgo político: decisiones políticas internas

En México, el cambio sexenal de Administración Federal representa un obstáculo para el ejercicio de la Planeación, pues cada nuevo titular del Ejecutivo posee las facultades necesarias para cambiar el rumbo de cualquier proyecto. En este sentido, no existe garantía sobre la permanencia ni sobre la titularidad de los Organismos Públicos Descentralizados encargados de ejecutar los programas y tampoco puede hablarse de una total continuidad institucional en los planes.

Si bien el proyecto del Corredor Interoceánico propuesto por Andrés Manuel López Obrador ha tenido el soporte y apoyo de la actual presidenta Claudia Sheinbaum Pardo, nada garantiza que las futuras administraciones, incluso perteneciendo al mismo partido o ideología política, le brinden el mismo apoyo o continuidad.

La autonomía presidencial previamente mencionada y la falta de rigor técnico e intereses que suelen acompañar a las decisiones políticas puede derivar en un bajo o nulo respaldo gubernamental que haga menos flexible o atractivo el proyecto frente a los inversionistas

potenciales; mientras éste continúe en su etapa de consolidación, dicho factor representa uno de sus mayores riesgos potenciales.

Riesgo social: rechazo por parte de las comunidades locales

Durante la fase de consolidación del proyecto, el riesgo radica en su capacidad de impedir la instalación de la industria. En fases más avanzadas, en su capacidad de desmantelarla. Esta situación no debe ignorarse y, mucho menos, subestimarse, sobre todo, cuando se tiene conocimiento de casos en los que habitantes de la zona, específicamente del estado de Oaxaca, han llegado a desmontar fábricas que se han instalado en la región, como lo señala R. Juárez (comunicación personal, 18 de abril de 2024).

Por su parte, el servicio ferroviario puede verse interrumpido y fuertemente afectado por la existencia de movimientos sociales que, de acuerdo con A. González (comunicación personal, 13 de agosto de 2025) ya se han hecho presentes durante la primera etapa del proyecto) como bloqueos, protestas o manifestaciones.

Riesgo institucional: inadecuada coordinación de los actores involucrados

La diversidad de actores involucrados en la consolidación del proyecto implica un alto grado de complejidad. Participan activamente el Gobierno (a través de diferentes niveles e instancias), el CIIT como coordinador y los cesionarios de los PODEBIS y las TUMs. La falta de comprensión, coordinación y alineación total al proyecto por parte de dichos actores podría implicar el riesgo de generar una desviación crítica del plan o de no definir y llevar a cabo de forma eficiente las actividades correctas para habilitar el Corredor.

Riesgo financiero: salida del capital privado

El financiamiento es un aspecto fundamental para la consolidación del proyecto, pues sin él no es posible avanzar. Específicamente, el capital privado tiene un papel crucial dentro del Corredor Interoceánico a través de los cesionarios de los Polos de Desarrollo y las terminales en los puertos, por lo que su salida a causa de que no se alcance la rentabilidad prevista o de un insuficiente respaldo institucional por parte de las autoridades correspondientes representa un riesgo importante para la habilitación del proyecto.

Riesgo comercial: nula atracción de carga y actividad industrial al Corredor

La constitución de lazos comerciales sólidos es un factor determinante para el éxito del proyecto. No lograr atraer carga y actividad industrial al Corredor Interoceánico representa el mayor riesgo al que éste se enfrenta, puesto que representa la pérdida del sentido de todos los esfuerzos realizados y la imposibilidad de materializar beneficios de él. Además, se suma el hecho de que tal situación no está bajo el completo control de los promotores, pues depende, en última instancia, de los inversionistas, quienes se ven influenciados por distintos factores.

Riesgo geopolítico: coyuntura internacional desfavorable

Al tratarse de un proyecto inmerso en el contexto global, no sería realista ni responsable ignorar la influencia e importancia que supone para su consolidación, operación y sostenibilidad en el tiempo la ocurrencia de ciertos eventos que modifiquen las necesidades del contexto internacional a las que éste pretende dar respuesta.

Dado que dentro de los PODEBIS se podrá contar con la presencia de empresas tanto nacionales como transnacionales, se infiere que los productos que se manufacturen en el Istmo podrán atender cierto mercado nacional e internacional. En este sentido, la presencia de factores político-comerciales externos (como la aplicación de aranceles, restricciones a las exportaciones, cambios en tratados internacionales o disputas comerciales entre países), aun cuando sean especulativos, pueden influir en la atracción de la actividad industrial al proyecto, sobre todo si los productos que se manufacturen están destinados a las exportaciones en lugar de al consumo nacional.

Dirigiendo la atención al enfoque de tránsito interoceánico de mercancías, un cambio en los dinamismos comerciales, el desarrollo de una nueva ruta comercial o la optimización de las existentes, así como el surgimiento de un nuevo modelo de relocalización, el interés estadounidense por controlar la vía panameña y el chino por la nicaragüense, son ejemplos de factores que forman la coyuntura internacional y que influyen directamente en los intereses del proyecto mexicano.

Riesgo operativo: incapacidad de la región para abastecer a la industria

El riesgo operativo, en este caso, se orienta a que la región sea incapaz de abastecer a la industria de los recursos necesarios para garantizar su operación de manera constante y sostenible (específicamente en lo referente al suministro hídrico y energético), pues tal situación constituye un factor imprescindible para el asentamiento de dicho sector en los PODEBIS. La ocurrencia y evidencia de tal situación podría limitar la llegada de las inversiones previstas al demostrar una capacidad insuficiente de la región para soportar la expansión industrial o generar tensiones con las comunidades locales.

Riesgo de entorno: inseguridad

La presencia o influencia de grupos que generen un entorno de inseguridad mediante prácticas como la extorsión, el control territorial o el bloqueo de actividades económicas es un riesgo crítico para el desarrollo regional y la operación del proyecto, pues podría impedir la instalación de la industria en el territorio o propiciar su salida de él.

II. MATRIZ DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS PARA SU ADMINISTRACIÓN

Concluida la etapa de identificación, se elabora la matriz de riesgos en función de la magnitud de impacto y probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos.

El riesgo político posee un impacto alto, específicamente durante su etapa actual de consolidación, puesto que, en el escenario más crítico, tiene la capacidad de frenar al proyecto. Su probabilidad de ocurrencia se considera media debido a que, pese a la incertidumbre política, cuenta con el respaldo de dos administraciones que le permiten lograr cierto fortalecimiento.

El impacto del riesgo social puede situarse entre medio o alto dependiendo de si representa únicamente un obstáculo para la habilitación del Corredor, o si, por el contrario, tiene la capacidad de detener o interrumpir de manera significativa su operación. Sin embargo, se le otorga una probabilidad media considerando que su gestión puede llevarse a cabo

mediante el diálogo y herramientas que faciliten la negociación entre Gobierno y habitantes.

El riesgo institucional denota un impacto alto para el proyecto dado que resulta determinante para su éxito. La probabilidad de su materialización se considera media por la dimensión y complejidad de los actores involucrados en su desarrollo.

Con respecto al riesgo financiero, su impacto se valora como medio, pues, aunque la salida del capital privado del proyecto representa un obstáculo para su consolidación, se tiene la opción de volver a licitarlo. Su probabilidad se infiere baja debido al compromiso e intereses adquiridos por ambas partes; sin embargo, se reconoce que ésta puede aumentar si la presencia de vínculos comerciales sólidos entre los Polos de Desarrollo y la industria se torna incierta.

La materialización del riesgo comercial supone el impacto más alto para el Corredor porque implica su colapso. Su probabilidad de ocurrencia se estima como media, dado que, si bien el proyecto presenta elementos atractivos, la decisión final de las empresas para establecerse en el Istmo está fuera del control directo de los promotores involucrados, lo que conlleva cierto grado de incertidumbre.

El impacto del riesgo geopolítico para el Corredor es medio, puesto que puede influir y condicionar la decisión de los inversionistas para asentarse en la región. En relación con su probabilidad, ésta se estima media debido a la naturaleza y alto grado de variabilidad del contexto.

El riesgo operativo puede llegar a limitar la escala que pretende lograr el proyecto y, por tanto, su impacto es medio. Con respecto a su probabilidad, en este trabajo se considera media, pero depende directamente de la realización de los estudios ambientales correspondientes.

Finalmente, el impacto del riesgo de entorno se posiciona alto, puesto que puede influir negativamente en la decisión de las empresas para asentarse en la región o derivar en su salida del territorio una vez atraídas a él. Sin embargo, se le asigna una probabilidad baja,

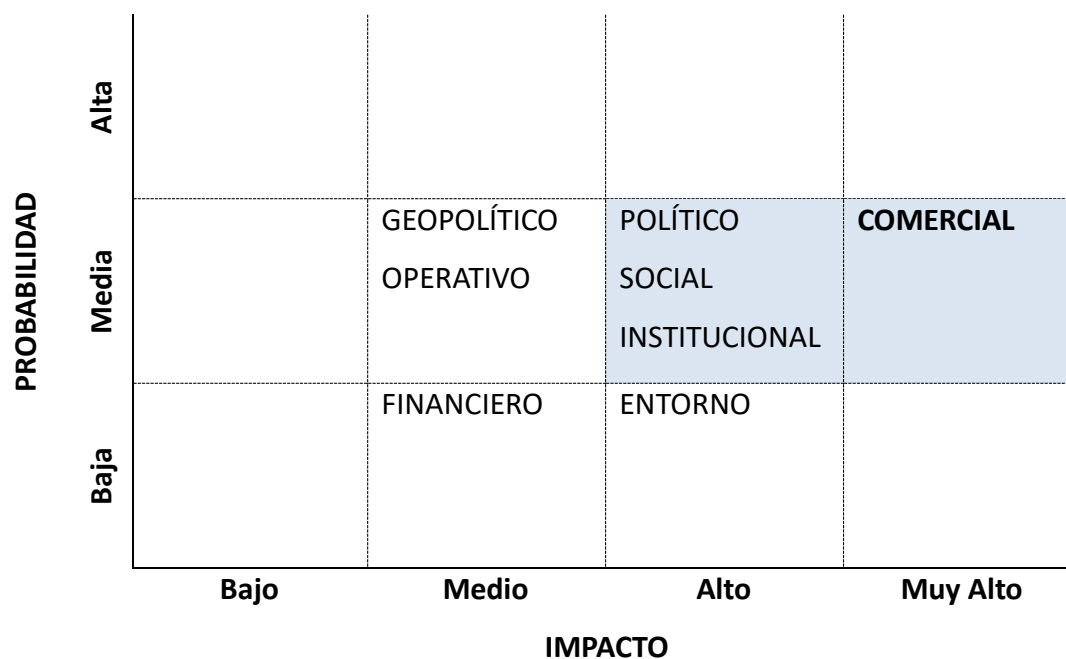
debido a las medidas adoptadas en materia de seguridad por parte de las autoridades correspondientes.

Tabla 9. Evaluación de los riesgos identificados

RIESGO	INFLUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD
POLÍTICO	LO FRENA, REDUCE SU POTENCIAL	ALTO	MEDIA
SOCIAL	LO OBSTACULIZA Y PUEDE LLEGAR A FRENARLO	MEDIO - ALTO	MEDIA
INSTITUCIONAL	LO DETERMINA	ALTO	MEDIA
FINANCIERO	LO FRENA O RETRASA	MEDIO	BAJA
COMERCIAL	LO DETERMINA	MUY ALTO	MEDIA
GEOPOLÍTICO	LO CONDICIONA	MEDIO	MEDIA
OPERATIVO	LO LIMITA	MEDIO	MEDIA
DE ENTORNO	LO CONDICIONA	ALTO	BAJA

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Matriz de riesgos



Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborada la matriz e identificados los riesgos que mayor atención demandan, en este caso el comercial, político, social e institucional, se proponen criterios para el diseño de estrategias orientadas a mitigar su impacto o reducir su probabilidad de ocurrencia, así como a la definición de indicadores que permitan monitorear su evolución, identificar alertas oportunas y determinar si resulta necesario aplicar las estrategias contempladas.

Gestión del riesgo político:

Considerando el contexto político actual, se asume que la probabilidad de que existan decisiones que afecten directamente al proyecto durante la Administración 2024-2030 es baja. Sin embargo, dada la sensibilidad del impacto del ejercicio político en la generación de un entorno confiable para atraer la industria al Corredor, se define, como indicador clave, el seguimiento de la percepción de México como destino de inversión.

Tal indicador permitirá identificar la desconfianza o salida de capital privado del país, factores que fungirán como alerta oportuna para las autoridades del CIIT. Ante ellos, se propone como estrategia de gestión, reforzar los compromisos e incentivos del Corredor y crear vínculos estratégicos con empresarios nacionales y/o extranjeros para restablecer la confianza del sector.

Ahora bien, la incertidumbre que acompaña el próximo cambio de administración propicia que el impacto político hacia el proyecto pueda ser mayor; por lo que se propone como indicador de monitoreo el perfilamiento y seguimiento de las propuestas y compromisos políticos de los candidatos con mayores probabilidades de resultar electos en la siguiente contienda. Fungirá como alerta, el hecho de que abiertamente se diga algo en contra del Corredor o que éste no figure en los próximos planes.

Pretender gestionar adecuadamente el riesgo implica reconocer la escasa influencia sobre las decisiones de los mandatarios, por lo que las estrategias que se proponen tienen como objeto blindar al proyecto de lo incierto del ambiente. La primera de ellas consiste en lograr un nivel de consolidación del Corredor tal que las repercusiones sobre él sean menores y la decisión de frenarlo o afectarlo no resulte viable. El CIIT goza del respaldo y continuidad

política de dos administraciones seguidas, lo que debe aprovechar para alcanzar la mayor articulación posible como mecanismo de protección.

Por otra parte, se propone impulsar la apropiación social del Corredor. Lograr que las comunidades locales no sólo estén de acuerdo con su desarrollo, sino que demanden su concreción por el beneficio que éste represente para ellas, constituye una estrategia de alto impacto por el alcance del ejercicio de la presión social en el actuar político.

Gestión del riesgo social:

El riesgo social se ha materializado en repetidas ocasiones a lo largo de la primera fase de consolidación del proyecto y aunque, hasta este punto, puede sostenerse que el CIIT ha fungido como intermediario entre población y Gobierno e instancias correspondientes para dar atención a las demandas, lo cierto es que aún existe probabilidad de que el rechazo social se evidencie nuevamente durante el inicio de las operaciones del Corredor, ocasionando así un mayor impacto.

Por lo tanto, evitar que la probabilidad de ocurrencia del riesgo transite de una escala media a alta implica garantizar, en primer lugar, su atención temprana. Para ello, se propone diseñar esquemas estratégicos, tales como la creación de mesas de atención con profesionales como sociólogos y antropólogos, con el fin de interpretar correctamente las inquietudes sociales y contar con las herramientas apropiadas para su gestión.

Asimismo, es crucial realizar el seguimiento de indicadores tales como el número y magnitud de bloqueos, protestas y manifestaciones a los que se enfrente el proyecto, específicamente durante periodos y eventos particulares como el proceso previo al asentamiento de las primeras industrias a los PODEBIS o durante la realización de las posteriores pruebas piloto del servicio de cruce interoceánico.

Los indicadores descritos en el párrafo previo permitirán identificar alguna alerta oportuna tal como el incremento o reporte de un número elevado de movimientos sociales tras un periodo de estabilidad; lo que hará posible la identificación y evaluación del factor que detonó tal situación para determinar si resulta necesaria la aplicación de alguna estrategia.

Se propone, como ejemplo de estrategia de negociación y gestión, ligar la consolidación de la actividad industrial con la atención a las demandas locales, por ejemplo, garantizar la instalación de alguna infraestructura social importante para la población una vez lograda cierta cobertura de sus Polos más cercanos⁵³.

La perspectiva aquí expuesta defiende el hecho de que atender correctamente las necesidades colectivas no solo contribuye a evitar la obstaculización del plan; sino también a blindar al proyecto de la incertidumbre gubernamental como se mencionó en lo referente al riesgo político.

Gestión del riesgo institucional:

Dado el impacto del riesgo institucional en el éxito de la consolidación del proyecto, las estrategias para su gestión deben orientarse a mitigar su ocurrencia. No debe permitirse su materialización, pues tal situación reflejaría la falta de coordinación interna y reduciría sustancialmente las posibilidades de concretar la atracción de la carga y la actividad industrial al Corredor.

Dicho lo anterior, se definen dos indicadores de monitoreo; el primero de ellos, la cantidad de tareas prioritarias no concretadas en tiempo y forma por parte de los responsables; el segundo, la evaluación de los resultados obtenidos con respecto a las metas establecidas para crear las condiciones necesarias para ofertar los servicios y albergar la industria.

Con ellos, se podrán identificar alertas oportunas en función del número de incidencias por parte de los actores y del desempeño general de las actividades definidas. Esto último resulta importante, pues un resultado desfavorable evidenciaría que las acciones y esfuerzos emprendidos no están logrando ser suficientes para detonar el inicio de la operación del proyecto.

⁵³ Ejemplo de una infraestructura social importante puede ser la construcción de un hospital en un sitio estratégico, cuya consolidación probablemente será requerida por la propia generación de la actividad industrial en la zona y el ingreso de los trabajadores a los sistemas de seguridad social. La magnitud de la infraestructura social con la que se entablen acuerdos dependerá directamente de la zona de negociación de las partes implicadas (Gobierno y comunidades locales).

Frente a la manifestación de las alertas, con relación a la primera se propone ejercer un seguimiento de las incidencias para llevar su gestión con los responsables; en cuanto a la segunda, se propone que los actores tomadores de decisiones cuenten con un grupo interdisciplinario de asesores que contribuya (no sustituya) al fortalecimiento de su visión comercial y enfoque de negocio del proyecto. Individualmente no es factible dominar la totalidad de las variables involucradas en un proceso tan complejo como el que constituye el Corredor Interoceánico y estar demasiado inmerso en tal proceso puede limitar la perspectiva general de éste.

Gestión del riesgo comercial:

La correcta administración del riesgo comercial es fundamental, no sólo por el hecho de que su materialización constituye el escenario más desfavorable para el proyecto, sino también porque su impacto no puede reducirse. De manera que su gestión debe orientarse completamente a tratar de disminuir la probabilidad de su ocurrencia. Para ello, se define como indicador de monitoreo el número de vínculos, contratos o lazos logrados que garanticen el asentamiento de la industria en los PODEBIS durante periodos definidos. La alerta oportuna se manifiesta si el indicador se torna considerablemente debajo de los estándares, haciendo crucial la implantación de medidas extraordinarias.

Frente a la materialización de la alerta, se propone como estrategia centrar los esfuerzos en un número reducido de Polos y negociar con sectores industriales específicos ofreciéndoles mayores incentivos, tales como que el Gobierno absorba el costo de la renta o compra de los lotes en los que se instalen, o algunos de sus costos vinculados a sus cadenas de suministro durante un cierto periodo (por ejemplo, el del servicio del FIT), con el fin de que se posicionen como las empresas pioneras, garanticen la generación de empleos y funjan como efecto demostración para atraer mayores inversiones. Aunque pudieran parecer estrategias excesivas, lo cierto es que cuando las condiciones superan los márgenes admisibles, son necesarias acciones contundentes⁵⁴.

⁵⁴ Reconociendo que la materialización del riesgo comercial representa un punto de quiebre directo para el proyecto, el carácter que pudiera considerarse excesivo de tales estrategias se torna modesto.

Tabla 10. Estrategias de gestión de riesgos

RIESGO	INDICADORES	ALERTA OPORTUNA	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN
POLÍTICO (Durante la Administración 2024-2030)	• Percepción de México como destino de inversión.	• Desconfianza y salida de capital del país.	• Reforzar compromisos y estímulos fiscales del CIIT, crear vínculos estratégicos con empresarios mexicanos que contribuyan a la confianza de los inversionistas externos.
POLÍTICO (Ante el cambio de Administración en 2030)	• Perfilamiento y seguimiento de compromisos y propuestas de los próximos candidatos con mayores probabilidades de resultar electos.	• Declaraciones abiertas en contra del proyecto o que lo excluyan de los próximos planes.	• Aprovechar el respaldo político actual para lograr el mayor nivel de consolidación posible del Corredor antes del cambio de administración. • Propiciar la apropiación del proyecto para que las comunidades demanden su articulación ejerciendo presión social.
SOCIAL	• Número y magnitud de movimientos sociales en contra del proyecto.	• Ocurrencia de un alto número de movimientos tras periodos de estabilidad o eventos específicos.	• Impulsar el desarrollo de mesas de atención con especialistas sociales y líderes comunitarios. • Negociar con las comunidades ligando la atención de sus demandas con la instalación de la industria en la región.
INSTITUCIONAL	• Número de actividades prioritarias no concluidas en tiempo y forma. • Relación de los resultados obtenidos con respecto a las metas planteadas.	• Retrasos considerables e incidencia de ciertos actores. • Las acciones emprendidas están demostrando no resultar atractivas para los inversionistas.	• Llevar un control estricto de las actividades de mayor importancia. • Crear un grupo interdisciplinario que funja como asesor y contribuya al fortalecimiento de la visión de los actores que dirigen el proyecto para identificar áreas de oportunidad o nuevos cursos de acción.
COMERCIAL	• Número de vínculos comerciales que garanticen el asentamiento de la industria en el territorio.	• Los vínculos son nulos o se posicionan considerablemente debajo de los estándares previstos.	• Concentrar los esfuerzos en un número reducido de Polos en una primera fase. • Ofrecer nuevos incentivos a las empresas pioneras que se instalen en el territorio, tales como absorber costos vinculados a sus cadenas de suministro o a su adquisición de lotes en los parques industriales.

Fuente: Elaboración propia

III. EJERCICIOS DE CREACIÓN DE ESCENARIOS

Los ejercicios presentados en este apartado siguen la metodología de creación de escenarios de Peter Schwartz. El uso de las imágenes es con fines ilustrativos para apoyar la comprensión de ambos ejercicios; los títulos asignados a ellas han sido adaptados únicamente para facilitar el entendimiento de las ideas expuestas.

i. PRIMER EJERCICIO

TEMA FOCAL: Desarrollo del proyecto en función de sus mayores riesgos potenciales.

PROPÓSITO: Ofrecer un panorama referente a cómo podría configurarse el desarrollo del Corredor Interoceánico en función de sus mayores riesgos potenciales con el objeto de evidenciar el impacto de su materialización y promover el diseño de estrategias anticipadas que aseguren el inicio de su fase operacional.

FACTORES CLAVE:

1. Relaciones comerciales sólidas
2. Estabilidad geopolítica

FUERZAS DOMINANTES:

Macroambiente:

1. Interés de inversionistas y líneas navieras
2. Reacción social

Microambiente:

1. Continuidad gubernamental
2. Coordinación y alineación estratégica de actores clave

IMPORTANCIA E INCERTIDUMBRE DE LOS FACTORES CLAVE Y FUERZAS DOMINANTES:

Tabla 11. Importancia e incertidumbre de los Factores Clave del primer ejercicio

FACTORES CLAVE	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE
1. Relaciones comerciales	Alta	Media
2. Equilibrio geopolítico	Media	Media

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Importancia e incertidumbre de las Fuerzas Dominantes del Macroambiente del primer ejercicio

FUERZAS DOMINANTES (MACROAMBIENTE)	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE
1. Interés de inversionistas y líneas navieras	Alta	Media
2. Reacción social	Media	Media

Fuente: Elaboración propia

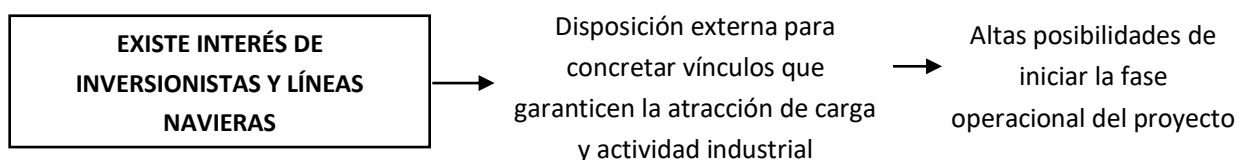
Tabla 13. Incertidumbre e importancia de las Fuerzas Dominantes del Microambiente del primer ejercicio

FUERZAS DOMINANTES (MICROAMBIENTE)	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE
1. Continuidad gubernamental	Media	Media
2. Coordinación y alineación de actores clave	Alta	Media

Fuente: Elaboración propia

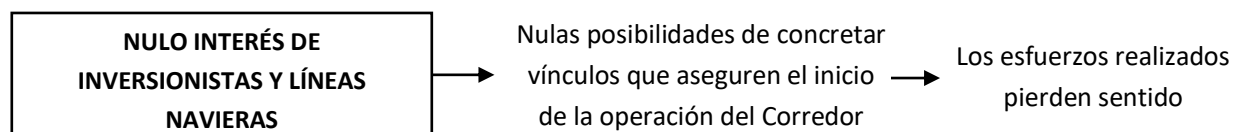
GENERACIÓN DE ESCENARIOS LÓGICOS:

Figura 7. Fuerza dominante: Existe interés por parte de los inversionistas y líneas navieras



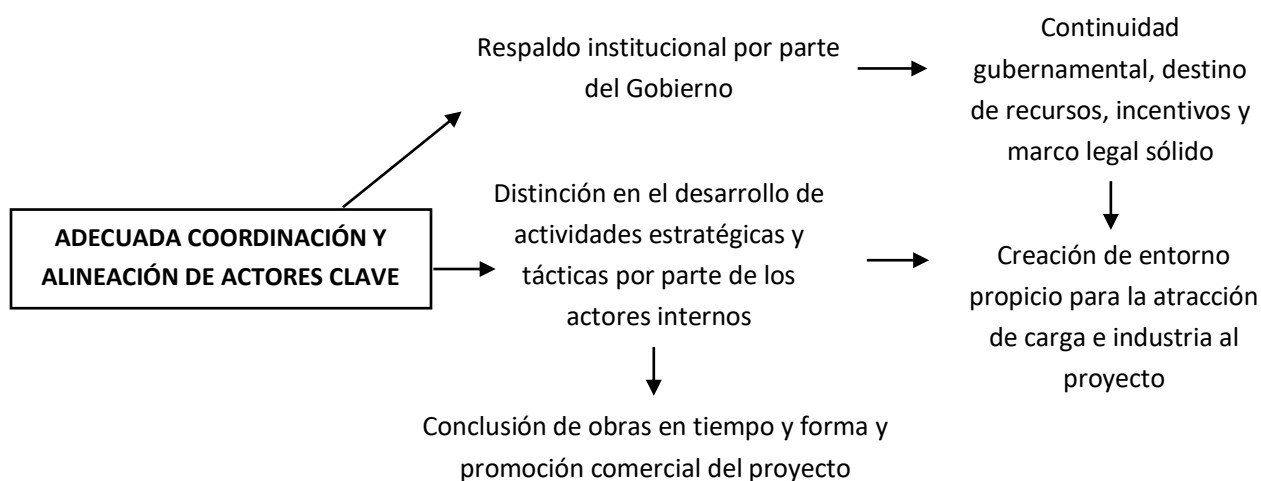
Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Fuerza dominante: Nulo interés por parte de inversionistas y líneas navieras



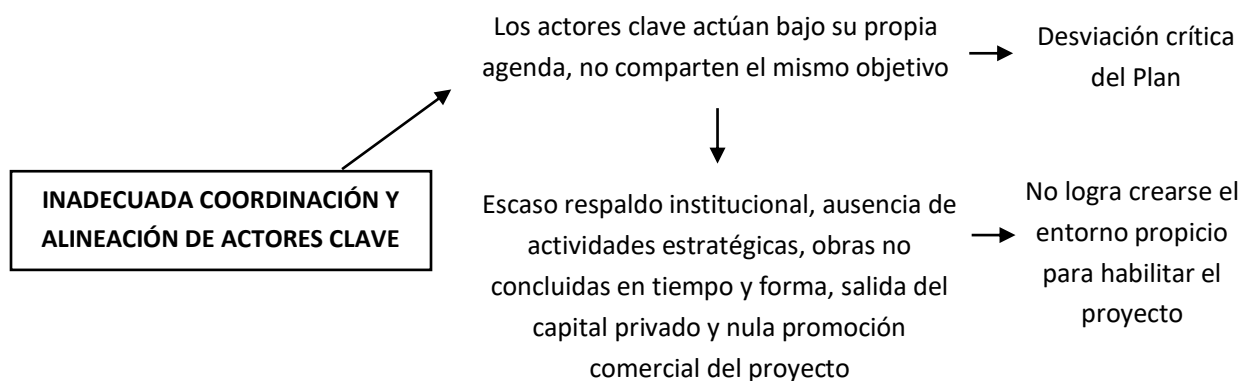
Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Fuerza dominante: Adecuada coordinación y alineación de actores clave



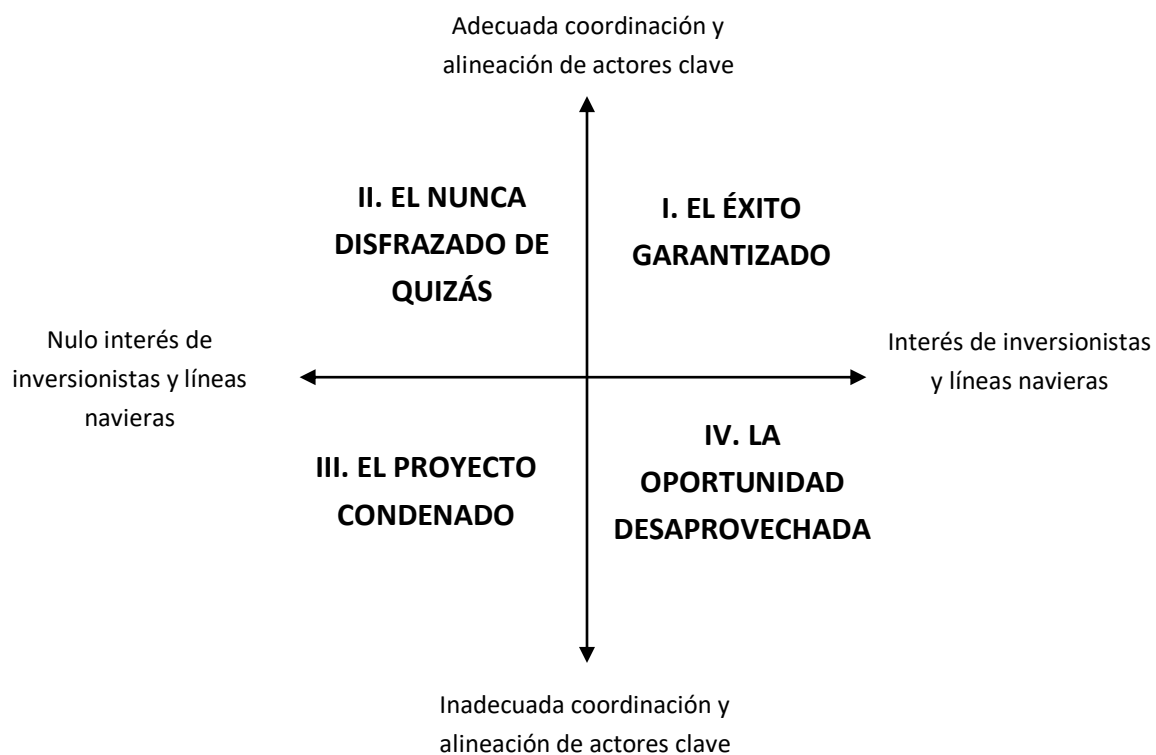
Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Fuerza dominante: Inadecuada coordinación y alineación de actores clave



Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Escenarios definidos para el primer ejercicio



Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCCIÓN DE LOS ESCENARIOS

ESCENARIO I. EL ÉXITO GARANTIZADO

La coordinación lograda entre los distintos actores involucrados (Gobierno, CIIT, cesionarios y demás instancias), así como su alineación a los objetivos del proyecto ha permitido la ejecución eficiente de las actividades requeridas para lograr su consolidación.

Dicho proceso ha comprendido inversiones tanto públicas como privadas (enfocadas a la ejecución de obras de infraestructura, el equipamiento de los Polos de Desarrollo y la formación de capital humano); el fortalecimiento del entorno institucional



Imagen 1. [Movimiento de carga en puertos]. Tomada de Real Estate (s.f.)



Imagen 2. [Operación del Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec]. Tomada de Enfoque Noticias (s.f.)

(mediante el respaldo y continuidad gubernamental); así como la provisión de incentivos y el establecimiento de un marco jurídico confiable.

Lo anterior, en conjunto con los esfuerzos realizados para promocionar comercialmente al proyecto y el interés externo de los inversionistas, ha propiciado la atracción de carga al puente terrestre y de la actividad industrial a los PODEBIS, marcando formalmente el inicio de la fase operacional del Corredor Interoceánico.



Imagen 3. [PODEBI Texistepec]. Tomada de El Economista (2024)



Imagen 4. [PODEBI Coatzacoalcos]. Tomada de Real Estate (s.f.)

ESCENARIO II. EL NUNCA DISFRAZADO DE QUIZÁZ

Pese al avance oportuno de las obras de infraestructura y demás actividades bajo la responsabilidad directa de los actores involucrados, no ha sido posible concretar lazos comerciales sólidos con la industria ni con las líneas navieras para garantizar su atracción al Corredor (incluso con la existencia de estrategias orientadas al logro de dicho objetivo); pues los inversionistas han demostrado un nulo interés ante el proyecto a causa de un contexto internacional poco propicio y distintos factores externos.



Imagen 5. [Infraestructura portuaria Salina Cruz]. Tomada de Evidencias (2020)

Frente a tal situación (y con pleno conocimiento de ella) los actores internos han decidido continuar con la ejecución de diversas actividades bajo la suposición de que mantener la inversión en el Interoceánico derivará finalmente en su éxito.



Imagen 6. [Vía férrea rehabilitada]. Tomada de Redacción T21 (2023)

Sin embargo, tal enfoque, basado en una expectativa más que en una visión objetiva, ha demostrado nulos avances concretos en términos de vinculación y atracción de inversiones, aún y con la importante asignación de recursos que éste ha implicado.



Imagen 7. [Rompeolas del puerto petrolero de Salina Cruz]. Tomada de Real Estate (s.f.)

ESCENARIO III. UN PROYECTO CONDENADO

Tal y como podía preverse desde sus primeras fases, el proyecto no ha sido capaz de generar actividad industrial en la zona; en primer término, por la falta de coordinación efectiva y alineación a los objetivos por parte de los actores clave; en segundo, por la ausencia de vínculos comerciales sustantivos.

Las disonancias entre los intereses y agendas particulares de los involucrados en la habilitación del proyecto (específicamente entre actores públicos y privados), así como la ausencia de una visión compartida que priorizara la promoción del proyecto con los sectores correspondientes, impidieron establecer un entorno propicio para la

inversión y la capacidad de ofrecer un servicio atractivo.



Imagen 8. MILENIO (2022). *[Infraestructura ferroviaria en malas condiciones]*. Tomada de Milenio

Sin embargo, factores como el desinterés externo, la incertidumbre y diversas tensiones geopolíticas, han demostrado que, incluso contando con los esfuerzos de los actores internos, las posibilidades del Interoceánico para atraer carga e industria al territorio son considerablemente limitadas.

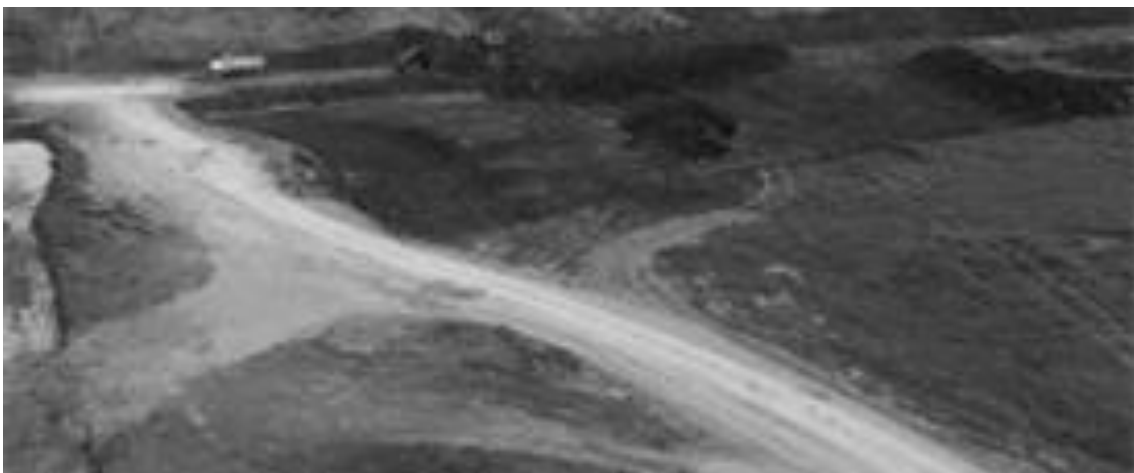


Imagen 9. *[PODEBI no apto para albergar industria]*. Tomada de Redacción Diario del Istmo (2025)

ESCENARIO IV. LA OPORTUNIDAD DESAPROVECHADA

El contexto internacional y el interés manifestado por diversos sectores industriales y algunas líneas navieras para establecerse en el territorio y hacer uso de su servicio ha demostrado ser favorable para el proyecto.



Imagen 10. *[Interés en México como país destino de inversión].*
Tomada de ROYALcourier (2021)

Sin embargo, la ausencia de un adecuado respaldo institucional por parte del Gobierno, el surgimiento de conflictos de intereses entre los actores involucrados y sus limitaciones para alinear esfuerzos estratégicos con el fin de crear las condiciones necesarias para albergar la industria en el Istmo, así como para consolidar un servicio de

cruce atractivo, han impedido lograr la articulación del proyecto.



Imagen 11. *[PODEBI Salina Cruz].* Tomada de Gobierno de México (2023)

Pese a disponer de una coyuntura externa ideal, lo cierto es que las posibilidades de traducir tales condiciones externas favorables en resultados concretos en beneficio del proyecto y la región se posicionan difíciles de alcanzar en el escenario actual, lo que sugiere el desaprovechamiento de una situación prometedora.

Nota del ejercicio: En el Escenario I no se hace referencia a una instalación de la industria inmediata en todos los Polos, sino al inicio de tal actividad con una cobertura tal que, además, funcione como catalizador para la consolidación de mayor actividad en el territorio. En el resto de los escenarios tal situación puede interpretarse como el nulo alcance de la escala esperada.

IMPLICACIONES DE LOS ESCENARIOS EN EL TEMA FOCAL:

ESCENARIO I. EL ÉXITO GARANTIZADO

La convergencia entre los resultados de una correcta Planeación interna y un entorno global favorable ha propiciado la articulación del proyecto y el inicio de su fase operacional.

Los esfuerzos ahora deben orientarse a regular correctamente a la industria y a garantizar su permanencia en el territorio.

ESCENARIO II. EL NUNCA DISFRAZADO DE QUIZÁS

Las actividades realizadas y la mayoría de los recursos destinados a la habilitación del proyecto han carecido de sentido, el Corredor Interoceánico no fue capaz de concretar vínculos comerciales sólidos para iniciar su fase operacional.

Debe analizarse de qué manera pueden resultar aprovechables las inversiones destinadas en obras de infraestructura y demás elementos.

ESCENARIO III. UN PROYECTO CONDENADO

Las condiciones internas y externas de las que dependía el éxito del proyecto impidieron su integración.

Al no ser posible lograr el asentamiento de la industria a la escala esperada, lo más oportuno podría ser buscar algún beneficio de los esfuerzos realizados.

ESCENARIO IV. LA OPORTUNIDAD DESAPROVECHADA

Pese a contar con un entorno propicio, no ha sido posible consolidar el Corredor, lo que representa un panorama crítico para el proyecto, considerando que la imposibilidad fue a causa de factores internos.

Las autoridades deben evaluar qué tan pertinente resulta, hasta tal punto, llevar a cabo acciones que permitan obtener algún beneficio concreto del entorno.

ii. SEGUNDO EJERCICIO

TEMA FOCAL: Impacto sociopolítico del proyecto.

PROPÓSITO: Brindar un panorama acerca de cómo podría manifestarse la magnitud y calidad del impacto sociopolítico del proyecto con base en los principales factores que lo determinan, con el fin de identificar los aspectos que permitan maximizar su impacto positivo en beneficio del desarrollo de la región. El valor de este ejercicio radica en que su aplicación se conjuga con el alcance del Escenario I del ejercicio anterior.

FACTORES CLAVE:

1. Incremento del nivel de bienestar en la región
2. Atracción de la inversión privada

FUERZAS DOMINANTES:

Macroambiente:

1. Cobertura de los Polos de Desarrollo a lo largo del territorio
2. Integración laboral de la mano de obra local
3. Asimilación social

Microambiente:

1. Regulación del proyecto por parte del Estado
2. Continuidad gubernamental del proyecto
3. Inversión en infraestructura de comunicaciones y de desarrollo urbano e industrial

IMPORTANCIA E INCERTIDUMBRE DE LOS FACTORES CLAVE Y FUERZAS DOMINANTES:

Tabla 14. Importancia e incertidumbre de los Factores Clave del segundo ejercicio

FACTORES CLAVE	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE
1. Incremento del bienestar en la región	Alta	Media
2. Atracción de la inversión privada	Alta	Media

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Importancia e incertidumbre de las Fuerzas Dominantes del Macroambiente del segundo ejercicio

FUERZAS DOMINANTES (MACROAMBIENTE)	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE
1. Cobertura de los Polos de Desarrollo a lo largo del territorio	Alta	Alta
2. Integración laboral de la mano de obra local	Alta	Media
3. Asimilación social	Alta	Media

Fuente: Elaboración propia

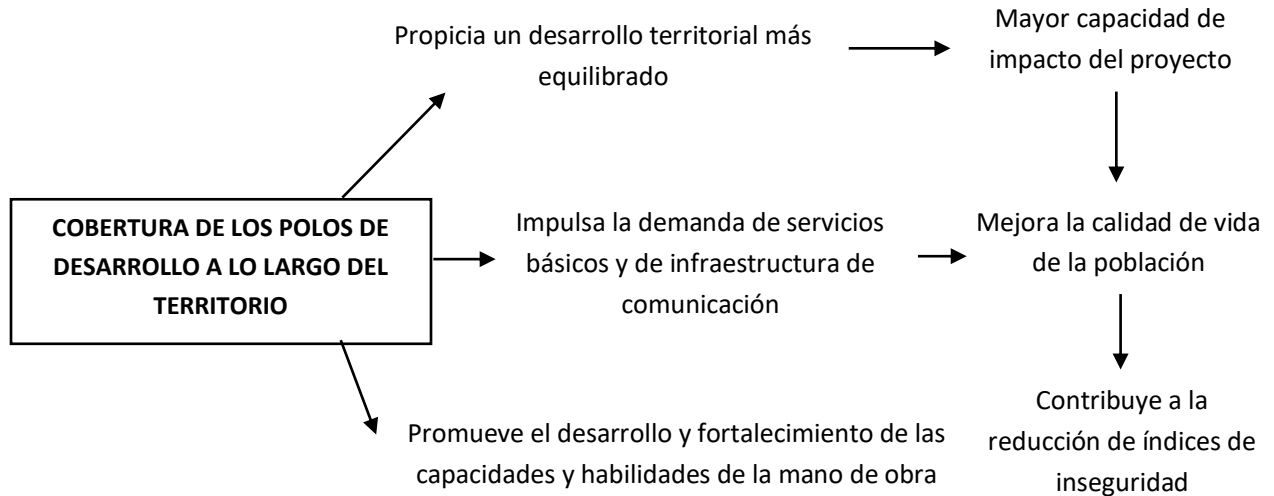
Tabla 16. Importancia e incertidumbre de las Fuerzas Dominantes del Microambiente del segundo ejercicio

FUERZAS DOMINANTES (MICROAMBIENTE)	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE
1. Regulación del proyecto por parte del Estado	Alta	Alta
2. Continuidad gubernamental del proyecto	Alta	Media
3. Inversión en infraestructura de comunicaciones y desarrollo urbano e industrial	Alta	Baja

Fuente: Elaboración propia

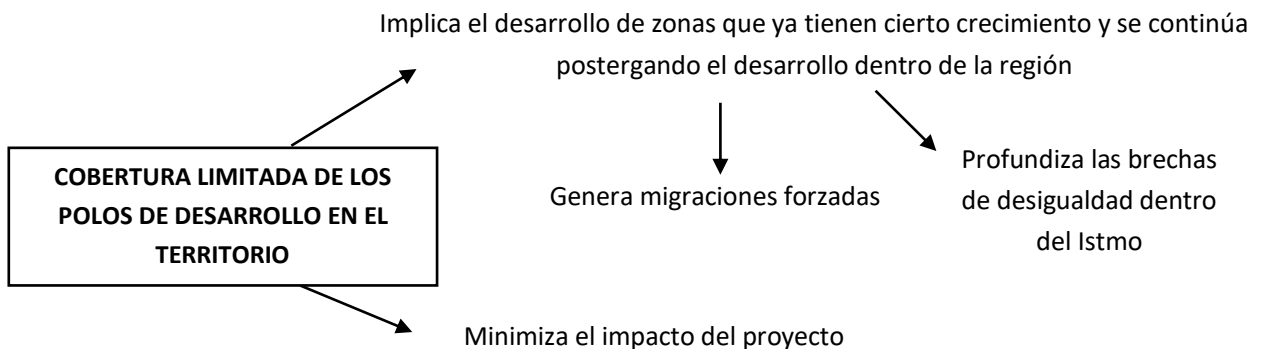
GENERACIÓN DE ESCENARIOS LÓGICOS:

Figura 12. Fuerza dominante: Cobertura de los Polos de Desarrollo a lo largo del territorio



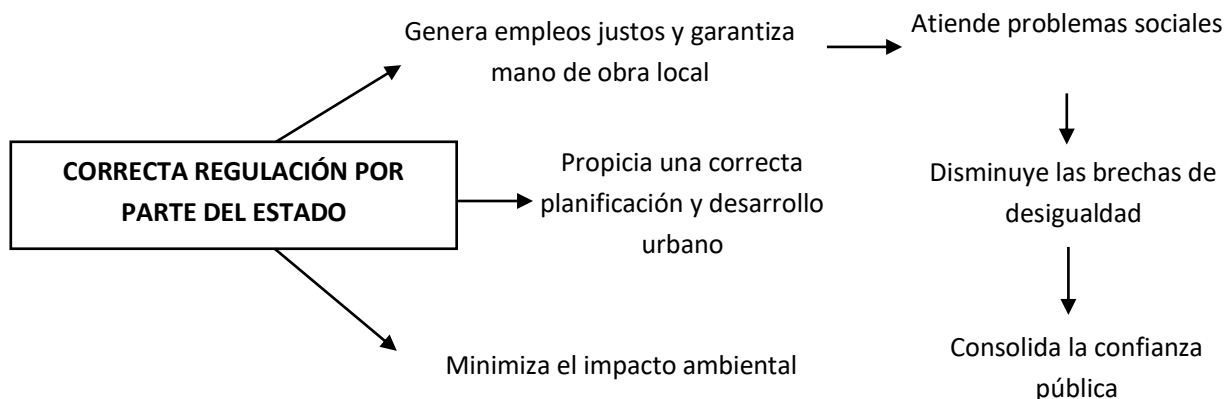
Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Fuerza dominante: Cobertura limitada de los Polos de Desarrollo a lo largo el territorio



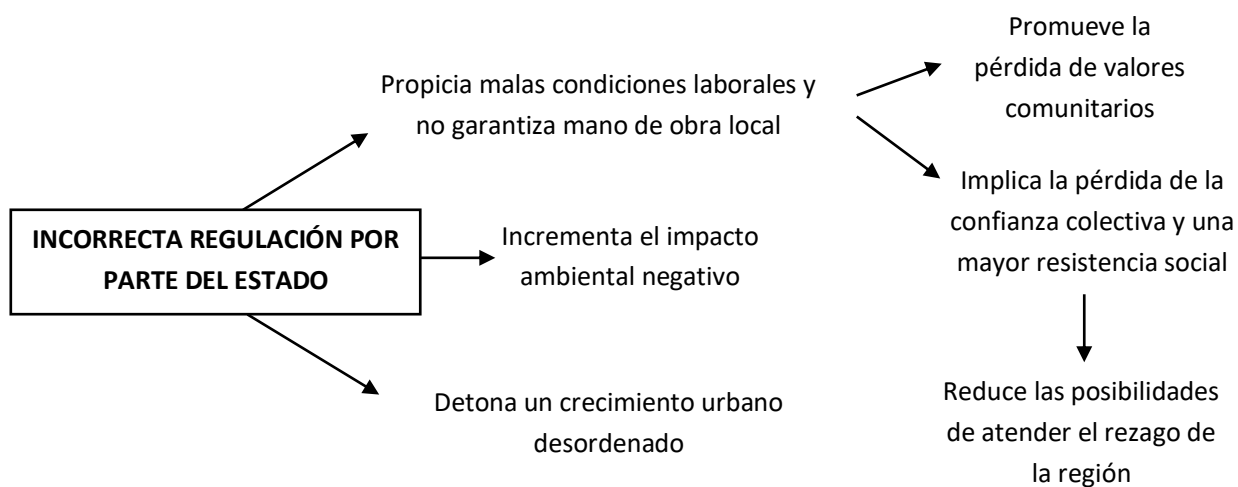
Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Fuerza dominante: Correcta regulación por parte del Estado



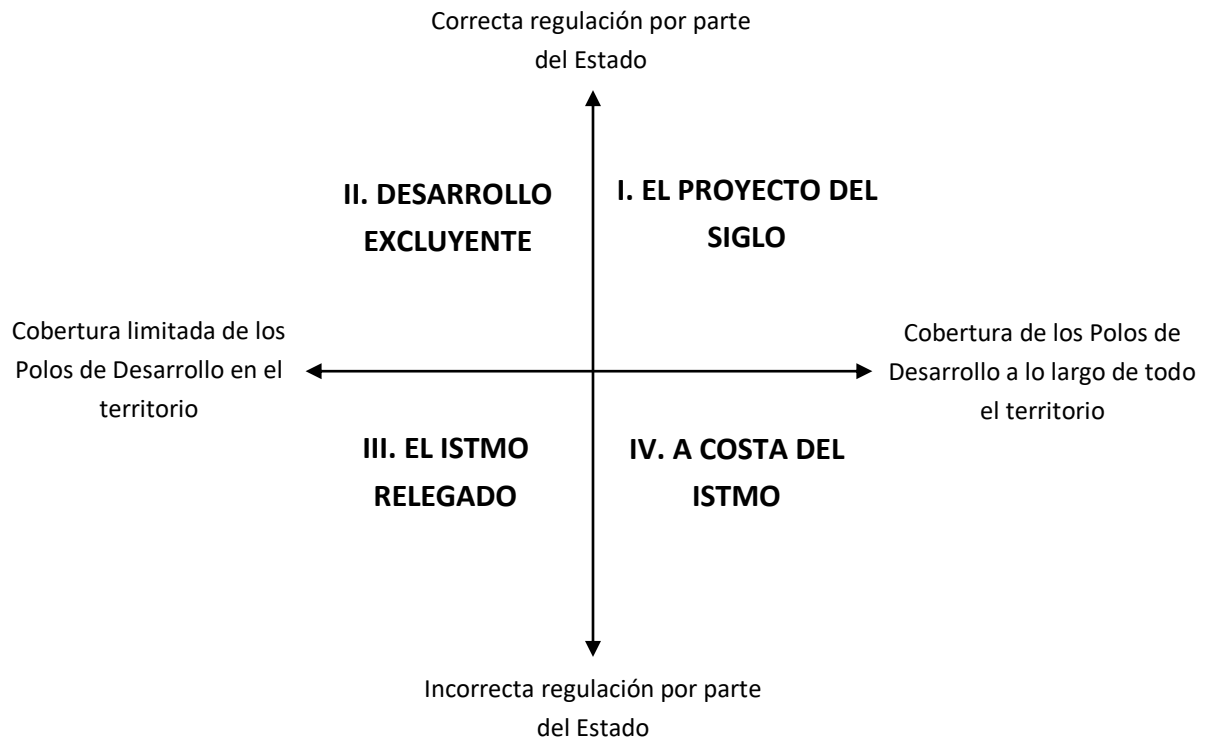
Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Fuerza dominante: Incorrecta regulación por parte del Estado



Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Escenarios definidos para el segundo ejercicio



Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCCIÓN DE LOS ESCENARIOS:

ESCENARIO I. EL PROYECTO DEL SIGLO

Derivado de las medidas y estrategias desarrolladas por el Gobierno en materia de seguridad y certeza legal, así como de la inversión en infraestructura básica y de comunicaciones por parte de los concesionarios, los Polos de Desarrollo se han consolidado a lo largo del Istmo. Aunado a ello, se ha ejercido una correcta regulación institucional y se ha acompañado al proyecto de una serie de políticas públicas dirigidas a incrementar el bienestar social de la población de manera integral.



Imagen 12. [PODEBI Asunción Ixtaltepec]. Tomada de Gobierno de México (2023)

Se ha invertido en la formación técnica y profesional de los habitantes locales, quienes además gozan de prioridad para ocupar los puestos de empleo, lo que ha contribuido a un menor requerimiento de mano de obra foránea y a una mayor asimilación social. La generación de empleos dignos está incidiendo directamente en la reducción de los índices de migración e inseguridad.



Imagen 13. García (2016). [Integración laboral de la mano de obra local]. Tomada de PRENSA LIBRE

La regulación ambiental ha permitido minimizar los impactos negativos del proyecto y permitir que éste conviva armónicamente con los valores comunitarios. La demanda indirecta de un mayor número de servicios ha promovido un mayor dinamismo económico. El crecimiento urbano se ha gestionado de manera correcta y los requerimientos de la población en materia de servicios básicos están siendo atendidas gradualmente, lo que ha contribuido al desarrollo regional.



Imagen 14. [Correcta gestión del desarrollo urbano en Salina Cruz]. Tomada de Real Estate (2024)

ESCENARIO II. DESARROLLO EXCLUYENTE

La regulación ejercida al proyecto por parte del Gobierno es precisa; sin embargo, la inversión privada solo logró atraerse a zonas con un cierto desarrollo previo, lo que está generando migraciones dentro y fuera de la región por la carencia de empleos y un evidente sentimiento de injusticia por parte de los habitantes de las zonas excluidas.

El crecimiento y desarrollo económico, las mejores condiciones laborales y demás situaciones benéficas se han limitado únicamente a las zonas anteriormente descritas. En contraste, las problemáticas sociales que persisten en el Istmo siguen sin ser atendidas. No puede negarse que se está generando desarrollo, pero se excluyó a la parte de la región que mayores cambios necesitaba.



Imagen 15. *[Sitios donde se asentó y reguló correctamente la industria].* Tomada de Real Estate (2024)



Imagen 16. Cruz (2021). *[Condiciones prevalecientes al interior de la región].* Tomada de Proceso

ESCENARIO III. EL ISTMO RELEGADO

La industria se asentó en sitios particulares, dejando de lado al resto del territorio, pues solo se consolidaron los Polos de Desarrollo que resultaron más atractivos para la iniciativa privada (aquellos que gozan de una ubicación privilegiada por su cercanía a los puertos y a la zona industrial, así como de un mayor acceso a servicios, infraestructura logística y mano de obra especializada).



Imagen 17. Khanna (2020). *[Impacto ambiental por operación de la industria]*. Tomada de UNIVISION NOTICIAS

No obstante, la escasa regulación y planeación territorial que ha brindado el Gobierno al proyecto ha ocasionado que municipios como Coatzacoalcos sigan teniendo un crecimiento industrial y urbano desmedido, condiciones laborales precarias,

mayores índices de contaminación e inseguridad y un escaso nivel de desarrollo.



Imagen 18. Bello (2025). *[Crecimiento urbano desordenado]*. Tomada de Diario de Xalapa

La atención al rezago social y la inversión en educación, salud, servicios básicos, vivienda y seguridad para la región ha sido inexistente, pues ésta depende de la presencia directa de la industria. El Corredor no ha sido capaz de constituirse como un dique de contención para los flujos migratorios.



Imagen 19. Armas (2023). *[Condiciones laborales precarias]*. Tomada de Sputnik Mundo

ESCENARIO IV. A COSTA DEL ISTMO

A pesar de que la industria se instaló a lo largo de todo el territorio, se carece de una adecuada regulación por parte del Gobierno, lo que ha generado, entre muchas otras situaciones: tensiones sociales, malas condiciones laborales, daños ambientales significativos y un crecimiento urbano desordenado.



Imagen 20. [Impacto ambiental negativo]. Tomada de GACETA UNAM (2019)

Se pensó que la simple generación de empleos daría solución a los problemas sociales de la región y se dejó de lado la inversión y el desarrollo de estrategias adecuadas para atender el rezago en su totalidad. La falta de mano de obra local especializada y la ausencia de apoyo por parte



Imagen 21. Forbes (2024). [Desplazamientos forzados de comunidades locales]. Tomada de Forbes

del Gobierno en este campo ha propiciado que no sean los habitantes locales quienes ocupen la mayor cantidad de empleos, obstaculizando así la apropiación social del proyecto.



Imagen 22. [Vivienda de la mano de obra foránea]. Tomada de Saint Gobain (s.f.)

El avenimiento de la población migrante que ocupa los puestos de trabajo (proveniente del propio país y del extranjero) ha generado choques culturales y discriminación hacia los locales; además, el hecho de que dicha población tenga acceso a viviendas dotadas de servicios e infraestructura básica ha propiciado un profundo sentimiento de injusticia y exclusión en las comunidades.



Imagen 23. [Vivienda local]. Tomada de MOVIMIENTO ANTORCHISTA NACIONAL (2021)

Se habla del crecimiento económico de la región, pero se ignora que dicho crecimiento

no ha sido capaz de traducirse en beneficios económicos ni sociales para los habitantes del Istmo. Las verdaderas necesidades de la población no han sido atendidas; por el contrario, se han explotado sus recursos, contaminado sus cuerpos de agua y generado desplazamientos forzados, entre otras situaciones. De manera que el crecimiento del que se habla no ha sido para la región, sino a costa de ella.

El descontento social comienza a manifestarse, las comunidades locales han

organizado movimientos para irrumpir en la actividad industrial y propiciar su salida del territorio.



Imagen 24. *[Organización de movimientos sociales]*. Tomada de Chiapas Paralelo (2020)

IMPLICACIONES DE LOS ESCENARIOS EN EL TEMA FOCAL

ESCENARIO I. EL PROYECTO DEL SIGLO

La capacidad del Gobierno para ejercer una regulación eficaz e integral del proyecto, en conjunto con la asimilación social de las comunidades locales, ha maximizado el impacto positivo del Interoceánico, favoreciendo así un desarrollo territorial más equitativo a lo largo de la región y la disminución de los flujos migratorios.

Atender la condición de pobreza y rezago histórico ha dado lugar a un verdadero proceso de desarrollo económico y social. De manera paralela, se ha fortalecido el papel rector del Estado, se ha consolidado la confianza pública y la de los actores económicos involucrados, propiciando así un mayor interés del capital nacional e internacional para invertir en el país.

ESCENARIO II. DESARROLLO EXCLUYENTE

Las brechas de desigualdad e índices de migración al interior de la región se han profundizado significativamente. El impacto económico y social del proyecto se ha limitado únicamente a las zonas donde se ha instalado la industria (que,

por cierto, ya gozaban de cierto desarrollo), mientras que aquellos sitios con mayores índices de rezago han sido excluidos.

La percepción del Estado por parte de los inversionistas y la población que goza directamente de los beneficios es favorable, pero la opinión de aquellas zonas no privilegiadas es contraria. La población más pobre mira, con recelo, cómo una vez más las decisiones y proyectos políticos que prometían beneficiarlos los ignoran sistemáticamente.

ESCENARIO III. EL ISTMO RELEGADO

No se percibe un impacto positivo para la región, ni siquiera en las zonas donde los Polos lograron atraer la inversión, pues la mala regulación que ha recibido el proyecto ha imposibilitado la generación de beneficios económicos y sociales para la población. No se ha atendido ninguno de los problemas sociales a los que se esperaba diera solución el proyecto, los índices de inseguridad y migración han aumentado significativamente.

De manera paradójica, los factores que demandan una atención urgente como el rezago y la desigualdad existentes a lo largo del territorio han sido utilizados como justificación para la inacción. El Estado ha sido incapaz de consolidarse como un agente rector del desarrollo ante la población y ante la iniciativa privada.

ESCENARIO IV. A COSTA DEL ISTMO

La nula capacidad del Gobierno para regular correctamente al proyecto propició que el impacto de éste fuera negativo. Lejos de vislumbrar beneficios,

la región se ha visto afectada directamente, lo que ha llevado a la población a generar una mayor resistencia ante el desarrollo de proyectos de infraestructura.

El papel del Estado se ha debilitado. El descontento, la presión social y la salida de capital del proyecto ha deteriorado la imagen de México como destino confiable para la inversión. Se ha creado un entorno de incertidumbre y desconfianza, la región tiene ahora menos posibilidades de cambiar su realidad.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La promoción comercial del proyecto debe ser reconocida como la actividad prioritaria de mayor relevancia y debe ser atendida mediante la creación e implementación de estrategias sólidas por parte de todos los actores clave involucrados. No lograr atraer la industria al territorio implica la pérdida del sentido de todos los esfuerzos realizados.

Los riesgos identificados en este trabajo se acotan específicamente a la etapa de habilitación del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec y, las estrategias propuestas para su gestión pretenden, más que prescribir acciones específicas, evidenciar la necesidad de considerar tales medidas en la planeación del proyecto y sugerir un enfoque a partir del cual las autoridades pertinentes puedan llevar la gestión de manera adecuada con base en sus propias pautas.

Finalmente, dado que los riesgos a los que se enfrenta el Corredor no permanecen constantes a lo largo de su vida, se destaca el hecho de que resulta indispensable revisar y actualizar este tipo de análisis de forma continua para evitar que los riesgos de mayor potencial se conviertan en puntos de quiebre.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

El Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec constituye una estrategia debidamente enmarcada en los objetivos de desarrollo nacional que, para ser capaz de propiciar beneficios económicos y sociales a lo largo de la región, debe orientar su enfoque general a la consolidación de un corredor industrial de valor agregado; una perspectiva en la que el servicio de movilización de carga sea considerado complementario, mas no central.

En este sentido, resulta favorable para el proyecto el hecho de que, naturalmente, la región goce de una ubicación geográfica estratégica con respecto a los principales mercados de consumo; pero termina siendo la estabilidad del contexto geopolítico, en conjunto con la habilidad interna para crear las condiciones necesarias que permitan albergar la industria en el territorio, lo que lo dota realmente de viabilidad.

En atención a lo señalado, debe asegurarse una adecuada infraestructura productiva; la existencia de mano de obra local competente y la posibilidad de atender los requerimientos de servicios y equipamiento urbano de los trabajadores foráneos; un entorno que resulte atractivo y confiable a los inversionistas en términos fiscales y legales; así como garantizar un ambiente seguro para la operación de los Polos.

Por otro lado, es oportuno destacar que el modo de vida y valores comunitarios de la población de la región implica necesariamente un correcto manejo social y ambiental. El Corredor Interoceánico, para ser aceptado, mantener su sostenibilidad en el tiempo e impactar favorablemente al Istmo, debe no solo ser sensible a las condiciones sociales y ambientales actuales, sino también capaz de adaptarse a ellas.

De manera complementaria, se destaca la necesidad de que el Gobierno continúe atendiendo el déficit de infraestructura social y otros aspectos ligados al bienestar de las comunidades en beneficio de su desarrollo. Sin embargo, reconociendo que la disponibilidad de recursos limita su alcance total en el corto plazo; se enfatiza la importancia de la inversión en educación y formación técnica de la población local en el periodo actual, como un instrumento clave en la búsqueda de la articulación del Corredor y la disminución de la desigualdad, al promover la integración laboral de las personas al proyecto.

En lo que respecta al tema de riesgos, se reconocen, como aquellos que mayor atención demandan, los aquí denominados: político, social, institucional y comercial. Además, el análisis demuestra lo crucial que resulta adoptar una actitud que no limite su actuar hasta una vez ocurridos los riesgos, sino que se anticipe a ellos mediante el diseño de estrategias novedosas orientadas a su gestión y la definición correcta de indicadores que permitan identificar alertas oportunas.

El ejercicio de escenarios vinculado al desarrollo del proyecto pone en evidencia que no lograr concretar la atracción de la carga y el asentamiento de la industria en el territorio constituye el factor más crítico para el Corredor. Situación en la que la capacidad y coordinación interna de los actores estratégicos desempeña un papel crucial por su influencia en la decisión final de los inversionistas.

En este sentido, es fundamental destacar que, si bien la coordinación supone un elemento indispensable, lo verdaderamente determinante es la correcta definición de actividades clave. Cumplir con la ejecución de tareas conforme a los plazos y recursos previstos carece de sentido si dichas labores, lejos de estar orientadas a dotar de viabilidad y atractivo al proyecto, buscan reflejar resultados significativos mediante la concreción de grandes obras.

En un proyecto con la naturaleza del Corredor Interoceánico, la infraestructura productiva es requisito indispensable, mas no suficiente para lograr su comercialización. Carecer del diseño e implementación de estrategias orientadas a promocionar el proyecto en búsqueda de la creación de vínculos sólidos reduce sustancialmente su potencial, pues, aunque el desarrollo de tales estrategias no garantiza el lazo comercial, la ausencia de ellas sí anula cualquier posibilidad de lograrlo. De ahí que se recomiende que los actores que dirigen el proyecto dispongan de asesores que fortalezcan su visión comercial.

Por otra parte, el ejercicio de escenarios referente al impacto sociopolítico del Corredor demuestra que la cobertura de los Polos de Desarrollo a lo largo del territorio y la definición de criterios enfocados a su regulación no puede dejarse al azar, pues son factores que, en conjunto, determinan la magnitud y calidad del impacto del proyecto sobre el Istmo. En

este mismo orden de ideas, el análisis deja ver que el número y dimensión de la totalidad de Polos previstos podría ocasionar la dispersión de los esfuerzos dirigidos a su concreción, por lo que se recomienda concentrar las acciones a un número reducido de ellos en una etapa inicial.

Se propone, entonces, enfocar los recursos a la consolidación de un Polo en Veracruz y uno en Oaxaca que preferentemente no coincidan con los de los puertos, dado que la intención es priorizar el desarrollo en el interior de la región y no únicamente en sus extremos; dotarlos de mayores posibilidades para atraer a la industria con factores tales como que sean los primeros que se oferten o reduciendo el costo de su renta y compra y, una vez lograda cierta cobertura en ellos, repetir el proceso con otros PODEBIS. Para dicha etapa, en el caso de Veracruz, el Polo podría ser Texistepec, por su ubicación, cercanía a la línea férrea que conecta con el Centro y Bajío del país y su nivel de equipamiento.

Si el proceso de atracción e instalación de la industria no se condiciona para que ésta se establezca en el interior de la región, naturalmente los Polos ubicados en sitios que hoy gozan de mejores condiciones serán quienes, finalmente, terminen albergando la mayor parte de la industria, lo que lejos de contribuir al desarrollo de la región, propiciaría mayores brechas dentro de ella.

Asimismo, se sugiere la implementación de esquemas orientados a fomentar la integración de los PODEBIS dentro de la propia región con el fin de incrementar su nivel de competitividad. Es decir, que en ciertos Polos se manufacturen productos que requieran un menor grado de especialización y, posteriormente, se trasladen a otros con mayor grado de desarrollo industrial en la región.

Incluso podría evaluarse si resulta viable, para algunos sectores, continuar su proceso en otros sitios más consolidados dentro del país, lo que contribuiría a la eficiencia de la manufactura en México. Esta estrategia, además, evita que, inicialmente, el Corredor compita de manera directa con otras zonas industriales del país más desarrolladas, pues fomenta su complementariedad.

Ahora bien, una vez atraídas las empresas al territorio, debe garantizarse su permanencia y regulación. La labor de los actores clave, específicamente del CIIT y el Gobierno, no concluye tras el asentamiento de la industria en el Istmo. En este marco, definir correcta e integralmente los criterios de regulación (en materia laboral, ambiental, de crecimiento urbano y gestión migratoria, entre los principales ámbitos) es fundamental para garantizar que el crecimiento que se genere sea en beneficio de la región y no a costa de ella.

El análisis abordado a lo largo del trabajo permitió evidenciar la función estratégica de la Planeación y el papel determinante del CIIT y el Estado para definir el rumbo, desarrollo e impacto del Corredor Interoceánico. Se subraya la importancia de adoptar una perspectiva de largo plazo capaz de distinguir la promoción comercial del proyecto, la visión sistémica, la gestión de riesgos y demás actividades estratégicas, de aquellas tareas tácticas que conforman el último eslabón del ejercicio (como lo son los proyectos de infraestructura) para dar a cada una la prioridad que corresponde y garantizar el inicio de la fase operacional del Corredor.

A pesar de que el proyecto tiene el potencial de configurar la región, no debe recaer sobre él toda la responsabilidad y mucho menos tacharse de fallido si no logra atender todos los problemas a los que se espera dé solución. No puede ni debe exigírsele a un solo proyecto atender una situación producto de siglos y causas estructurales; por el contrario, debe complementarse con una serie de políticas públicas orientadas a atender los obstáculos sociales y ambientales, una continuidad institucional, una correcta regulación y, desde luego, dotársele del suficiente tiempo para que se materialicen sus beneficios.

Es probable que el Corredor Interoceánico, incluso acompañado de todos los factores descritos anteriormente, no tenga la capacidad de atender completamente los problemas sociales del Istmo, pero sí de convertirse en el proyecto que marque un hito en la disminución de la desigualdad social en México.

REFERENCIAS

LIBROS

Ackoff, R. (2007). *EL PARADIGMA DE ACKOFF: UNA ADMINISTRACIÓN SISTÉMICA* (3.^a ed.). Limusa. (Obra original publicada 1974)

Barrientos, F. (2011). *Gestión Electoral Comparada y Confianza en las Elecciones en América Latina: DESEMPEÑO Y CONFIANZA INSTITUCIONAL. Legitimidad y desempeño en las democracias* (1.^a ed., Vols. 33-42). Instituto Nacional de Administración Pública. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/16/7598/6.pdf>

Elliott, R. (1975). Measuring the Quality of Life. In Seidler, L. & Seidler, L., *Social Accounting: theory, issues, and cases* (1.a ed., 14-21). Melville House Publishing.

Figueroa, E. (2017). *Planeación de PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA UN ENFOQUE SOCIAL Teoría y aplicaciones* (1.^a ed.). LIMUSA.

Gasca, J. (2024). *TREN MAYA. IMPACTOS TERRITORIALES y ESCENARIOS DE CAMBIO EN LA PENÍNSULA: 1. Explorando la racionalidad de los megaproyectos de infraestructura* (1.^a ed.). Instituto de Investigaciones Económicas. <https://doi.org/10.22201/iiec.9786073092838e.2024>

Griffin, K., & Enos, J. (1975). *LA PLANIFICACIÓN EN EL DESARROLLO* (G. Cárdenas, Trad.; 1 en español). Fondo de Cultura Económica.

Humboldt, A. (1827). *ENSAYO POLÍTICO SOBRE LA NUEVA ESPAÑA. TOMO I.* (V. González, Trad.; 2.^a ed., Vol. 1).
http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080012467_C/1080012467_T1/1080012467_MA.P

DF

- Moreno, J., & Pérez, B. (2024). *Nearshoring : la oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (1.^a ed.) [Electrónico].
<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/7437-nearshoring-la-oportunidad-de-un-nuevo-desarrollo-economico-y-social-para-mexico>
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J. (2022). Container Terminal Design and Equipment | Port Economics, Management and Policy. En *Port Economics, Management and Policy* (2.^a ed.). New York: Routledge.

ARTÍCULOS DE REVISTAS

- Boisier, S. (1991). LA GESTION REGIONAL: UN ENFOQUE SISTEMICO. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/33652-la-gestion-regional-un-enfoque-sistemico>
- Guzmán, L. (1994). El Ferrocarril Nacional de Tehuantepec le abrió el camino al istmo de México. En *Salina Cruz Hoy*, 28–36.
- IIDH. (s. f.). [https://doi.org/10.1016/S0301-7036\(14\)70150-6](https://doi.org/10.1016/S0301-7036(14)70150-6). *Instituto Interamericano de Derechos Humanos*. <https://dspace.iidh.ed.cr/server/api/core/bitstreams/5b3ac82e-63db-41d0-89a7-240237d19827/content>
- Martner, C. (2012). El sur también existe: el corredor multimodal del istmo de Tehuantepec en la era de la globalización. *Región y Sociedad. El Colegio de Sonora.*, XXIV,(54), 870-3925. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10223134004>
- Miller, K., & Hyodo, T. (2021). Impact of the Panama Canal expansion on Latin American and Caribbean ports: difference in difference (DID) method. *Journal Of Shipping And Trade*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00091-5>

Morales, P. (1994). 123 años como puerto de altura está cumpliendo Salina Cruz. *En Salina Cruz Hoy*, 3–10.

Ramírez, L. (2017). La pobreza en el sureste de México en el siglo XXI. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, 271.

<https://www.revistauniversitaria.uady.mx/pdf/271/ru271-9.pdf>

Sánchez, A. (2015). El desarrollo económico de las regiones medias de México. Problemas Del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 45(179).

[https://doi.org/10.1016/S0301-7036\(14\)70150-6](https://doi.org/10.1016/S0301-7036(14)70150-6)

Torres, J. (2017). El corredor del Istmo de Tehuantepec: de los proyectos fallidos a las nuevas posibilidades para su desarrollo. *Espacios Públicos. Universidad Autónoma del Estado de México.*, 20(48), 127-149. Recuperado 10 de diciembre de 2024, de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67652755007>

ARTICULOS DE PERIODICOS DIGITALES

El Canal Marítimo y Logístico. (2025). El puerto de Long Beach celebra 200 M de tons y 20 años de sus políticas verdes. *El Canal Marítimo y Logístico*.

<https://www.diarioelcanal.com/puerto-long-beach-california/#:~:text=El%20puerto%20californiano%20de%20Long%20Beach%20su per%C3%B3,un%2020%2C34%%20m%C3%A1s%20que%20en%20el%20a%C3%B1o>

Fleury, M. (2024). ¿Puede el Canal de Panamá salvarse a sí mismo? *BBC News Mundo*.

<https://www.bbc.com/mundo/articles/c3gle3wz511o>

Hernández, L. (2019). AMLO pone fin a Zonas Económicas Especiales. *EL*

ECONOMISTA. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/AMLO-pone-fin-a-Zonas-Economicas-Especiales-20190426-0026.html>

Redacción T21. (2023). Estos son los polos de desarrollo del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec y su conectividad logística. T21.

<https://t21.com.mx/ferroviario-2023-05-11-estos-son-polos-desarrollo-corredor-interoceanico-istmo-tehuantepec-su/>

Zhong, R. (2024). Sequía en el canal de Panamá: el fenómeno del Niño fue clave, según un estudio. *The New York Times En Español*. Recuperado 12 de enero de 2025, de <https://www.nytimes.com/es/2024/05/02/espanol/sequia-canal-panama.html>

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

CIIT. (2020). *Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec 2020-2024*. gob.mx. <https://www.gob.mx/ciit/documentos/programa-para-el-desarrollo-del-istmo-de-tehuantepec-2020-2024>

CIIT. (2024). *Informe de avances y resultados 2023-2024 PDIT*. gob.mx. <https://www.gob.mx/ciit/documentos/informe-de-avances-y-resultados-2023-2024-pdit?idiom=es>

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. (2019). gob.mx.

<https://www.gob.mx/cenace/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2019-2024-195029>

REPORTES TÉCNICOS

Estudio de Mercado de Volúmenes Potenciales y Volúmenes Objetivo para el CIIT. (2020).

Nino A. Yepez, BS, G-MBA. Global Transport & Logistics Consulting Services.

Estudio de Mercado. Potencialidad de captación de cargas en las TUMs de Coatzacoalcos y Salina Cruz. (2025).

MESAS DE ANÁLISIS

Campos, S. (2024). Mesa de Análisis «Impacto Relocalizador del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec». 9° Foro Nacional IMEF de Energía e Infraestructura 2024. IMEF.

SITIOS WEB

Cámara de Diputados. (s. f.). *El marco teórico - conceptual de la evaluación de las políticas públicas*. Recuperado 10 de octubre de 2025, de

<https://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/dps22/4dps22.htm>

Canal de Panamá. (2024a). *Agua y el canal*. Autoridad del Canal de Panamá. Recuperado 6 de enero de 2025, de <https://pancanal.com/agua/>

Canal de Panamá. (2024b). *Estadísticas de Tránsito - Autoridad del Canal de Panamá*.

Autoridad del Canal de Panamá. Recuperado 10 de enero de 2025, de

<https://pancanal.com/estadisticas/>

CIIT. (2023a). *Plataforma logística del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehua. . .*

gob.mx. Recuperado 10 de enero de 2025, de

<https://www.gob.mx/ciit/articulos/folleto-corredor-interoceanico-del-istmo-de-tehuantepec?idiom=es>

CIIT. (2023b). *Polos de Desarrollo para el Bienestar (PODEBIS)*. gob.mx. Recuperado 4 de enero de 2025, de <https://www.gob.mx/ciit/articulos/polos-de-desarrollo-para-el-bienestar-podebis>

Coneval. (s. f.). *Medición de la Pobreza - Glosario*. Recuperado 6 de diciembre de 2024, de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Glosario.aspx>

Equipo de Expertos en Jurídico. (2025). *Geopolítica en las dinámicas globales contemporáneas*. VIU Universidad Online. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/geopolitica-en-las-dinamicas-globales-contemporaneas>

Gayubas, A. (2025a). *Estado*. Concepto. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://concepto.de/estado/>

Gayubas, A. (2025b). *Infraestructura*. Concepto. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://concepto.de/infraestructura/>

Gutiérrez, R. (2024). *El nearshoring: ventajas y desventajas para México. . . - Gaceta UNAM*. Gaceta UNAM. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://www.gaceta.unam.mx/el-nearshoring-ventajas-y-desventajas-para-mexico/>

IFB International Freightbridge. (s. f.). *TEU*. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://ifb.com/es/noticias-y-recursos/glosario/teu>

INEE. (s. f.). *Bienestar social*. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://inee.org/es/glosario-EeE/bienestar-social>

KAIZEN INSTITUTE. (s. f.). *Estrategia Comercial: Definición y Método*. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://kaizen.com/es/insights-es/estrategia-comercial-definicion-metodo/>

Kappa Intermodal. (s. f.). *¿Qué son las Navieras?* Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://kappaintermodal.com/intermodal/que-son-las-navieras-y-cuales-son-las-mas-importantes-a-nivel-mundial/>¿Qué son las Navieras?

Kiss, T. (2025). *Desigualdad Social*. Concepto. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://concepto.de/desigualdad-social/>

Lifeder. (2023). *Sensibilidad social*. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://www.lifeder.com/sensibilidad-social/>

Nautic Adventure. (2025). *¿Qué es Rompeolas en el mar?* Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://nauticadventure.com/es/que-es-rompeolas-en-el-mar/>

Polo, C. (2025, 9 septiembre). *Qué es el mercado de consumo*. Euroinnova International Online Education. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-el-mercado-de-consumo>

Prosertek. (s. f.). *Un acercamiento a las terminales portuarias*. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://prosertek.com/es/blog/terminales-portuarias/>

Real Estate. (2024). Del Istmo de Tehuantepec al mundo: México transformará logística global. Real Estate Market & Lifestyle. Recuperado 20 de enero de 2025, de <https://realestatemarket.com.mx/noticias/infraestructura-y-construccion/46849-del-istmo-de-tehuantepec-al-mundo-mexico-transformara-logistica-global>

Salvesen Logística. (s. f.). *Plataforma logística*. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://www.salvesenlogistica.com/es/plataforma-logistica>

Secretaría de Economía. (2016). *Las zonas Económicas especiales de México*. Gobierno de México. Recuperado 15 de diciembre de 2024, de <https://www.gob.mx/se/articulos/las-zonas-economicas-especiales-de-mexico>

Secretaría de Marina. (2025). *Punta Colonet elevará la competitividad de BC, impulsado por la visión marítima de la presidenta y la coordinación interinstitucional*.

Gobierno de México. Recuperado 20 de septiembre de 2025, de <https://www.gob.mx/semar/prensa/punta-colonet-eleva-la-competitividad-de-bc-impulsado-por-la-vision-maritima-de-la-presidenta-y-la-coordinacion-interinstitucional-407461?idiom=en>

SUBREI. (s. f.). *Encadenamientos Productivos*. Recuperado 10 de octubre de 2025, de <https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/cadenas-globales-de-valor-cgv/encadenamientos-productivos#:~:text=Proceso%20que%20busca%20establecer%20v%C3%ADnculos,el%20desarrollo%20de%20encadenamientos%20productivos.>

Wood, J. (2025). *Mayo muestra una disminución significativa en los Estados Unidos Volúmenes de importación de contenedores liderados por la fuerte disminución de las importaciones de China*. DESCARTES. Recuperado 20 de septiembre de 2025, de <https://www.descartes.com/resources/knowledge-center/global-shipping-report-june-2025-us-Imports-down-in-may-led-by-china>

World Weather Attribution. (2024). *Bajos niveles de agua en el Canal de Panamá debido a la creciente demanda exacerbada por el evento de El Niño*. Recuperado 12 de enero de 2025, de <https://www.worldweatherattribution.org/low-water-levels-in-panama-canal-due-to-increasing-demand-exacerbated-by-el-nino-event/>

VIDEOS

- Morales en ADN Opinión. (2023). *¿Qué beneficios traerá el corredor interoceánico del Istmo de Tehuantepec?* [Vídeo]. YouTube. Recuperado 28 de diciembre de 2024, de <https://www.youtube.com/watch?v=WxqFb-6qDDY>
- Figueroa en CICM oficial. (2023). *Cátedras 24 - Planeación de la infraestructura: un proceso de toma de decisiones bajo incertidumbre* [Vídeo]. YouTube. Recuperado 6 de julio de 2025, de <https://www.youtube.com/watch?v=EvNqrZnQg-o>
- Quijano en DW Español. (2023). *¿Qué está causando el atasco del Canal de Panamá y qué consecuencias tiene? | Contexto DW* (De J. Quijano) [Vídeo]. YouTube. Recuperado 3 de enero de 2025, de <https://www.youtube.com/watch?v=db2XxwsaHcw>

IMÁGENES

- Armas, M. (2023). *Condiciones laborales precarias*. Sputnik Mundo. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://noticiaslatam.lat/20231126/la-situacion-laboral-en-mexico-siempre-ha-sido-pesima-la-precaria-realidad-de-los-trabajadores--1146030002.html>
- Bello, D. (2025). *Crecimiento urbano desordenado*. Diario de Xalapa. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://oem.com.mx/diariodexalapa/local/investigacion-destaca-desarrollo-de-xalapa-en-zona-irregular-24861620>
- Correcta gestión del desarrollo urbano en Salina Cruz*. (2024). RealEstate. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://realestatemarket.com.mx/noticias/mercado-inmobiliario/46503-corredor-interoceanico-ya-repercute-positivamente-en-la-vivienda-de-oaxaca>

- Cruz, H. (2021). *Condiciones prevalecientes al interior de la región*. Proceso. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.proceso.com.mx/nacional/2021/2/10/por-pandemia-107-millones-de-mexicanos-caerian-en-pobreza-extrema-alerta-el-coneval-257989.html>
- Forbes. (2024). *Desplazamientos forzados de comunidades locales*. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://forbes.com.mx/indigenas-desplazados-por-violencia-en-frontera-sur-de-mexico-piden-ayuda-a-lopez-obrador/>
- García., E. (2016). *Integración laboral de la mano de obra local*. PRENSA LIBRE. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.prensalibre.com/economia/en-el-trabajo-esta-la-llave-maestra-para-la-igualdad-de-genero/>
- Impacto ambiental negativo*. (2019). GACETA UNAM. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.gaceta.unam.mx/el-avance-humano-a-costos-elevados-para-la-naturaleza/>
- Infraestructura portuaria de Salina Cruz*. (2020). Evidencias. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.evidenciasmx.com/2020/11/06/con-inversion-del-gobierno-federal-de-4200-millones-de-pesos-se-construye-rompeolas-de-1600-metros-de-longitud-en-el-puerto-de-salina-cruz/>
- Interés en México como país destino de inversión*. (2021). ROYALcourier. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://royal-courier.com/comercio-exterior-en-mexico/>
- Khanna, C. (2020). *Impacto ambiental por operación de la industria*. UNIVISION NOTICIAS. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.univision.com/noticias/medio-ambiente/muchas-industrias-y-pocas-regulaciones-estas-son-las-20-ciudades-con-el-aire-mas-contaminado-en-el-mundo-fotos-fotos>

MILENIO. (2022). *Infraestructura ferroviaria en malas condiciones*. Milenio. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.milenio.com/estados/se-descarrila-ferrocarril-del-sureste-en-el-istmo-de-tehuantepec>

Movimiento de carga en puertos. (s. f.). Real Estate. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://realestatemarket.com.mx/articulos/infraestructura-y-construccion/44545-salina-cruz-infraestructura-portuaria-de-calidad-mundial>

Operación del Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec. (s. f.). Enfoque Noticias. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://enfoquenoticias.com.mx/nacional/corredor-interoceanico-del-istmo-de-tehuantepec-se-inaugurara-en-noviembre/>

Organización de movimientos sociales. (2020). Chiapas Paralelo. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.chiapasparalelo.com/noticias/chiapas/2020/04/766-indigenas-se-mantienen-en-desplazamiento-forzado-en-medio-de-la-cuarentena/>

PODEBI Asunción Ixtaltepec. (2023). Gobierno de México. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.gob.mx/ciit/articulos/podebi-asuncion-ixtaltepec?state=published>

PODEBI Coatzacoalcos. (s. f.). RealEstate. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://realestatemarket.com.mx/articulos/infraestructura-y-construccion/44535-veracruz-gran-ganador-del-ciit>

PODEBI Salina Cruz. (2023). Gobierno de México. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.gob.mx/ciit/articulos/polos-de-desarrollo-para-el-bienestar-podebis>

PODEBI no apto para albergar industria. (2025). Redacción Diario del Istmo. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://diariodelistmo.com/noticias/Corredor->

Interoceanico-este-es-el-Polo-de-Desarrollo-en-Veracruz-que-muestra-los-primeros-avances--VIDEO-20250322-0002.html

PODEBI Texistepec. (2024). El Economista. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Polo-de-Desarrollo-para-el-Bienestar-Texistepec-listo-para-recibir-inversiones-20240313-0126.html>

Rompeolas del puerto petrolero de Salina Cruz. (s. f.). Real Estate. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://realestatemarket.com.mx/articulos/infraestructura-y-construccion/44545-salina-cruz-infraestructura-portuaria-de-calidad-mundial>

Sitios donde se asentó y reguló correctamente la industria. (2024). Real Estate. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://realestatemarket.com.mx/noticias/infraestructura-y-construccion/44289-en-marcha-primera-etapa-de-texistepec-como-polo-de-desarrollo>

Vía férrea rehabilitada. (2023). Redacción T21. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://t21.com.mx/este-domingo-inicia-operaciones-el-corredor-interoceanico-del-istmo-de-tehuantepec/>

Vivienda de la mano de obra foránea. (s. f.). Saint Gobain. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://www.saint-gobain.com.mx/la-vivienda-social-tambien-debe-y-puede-ser-multi-confort>

Vivienda local. (2021). MOVIMIENTO ANTORCHISTA NACIONAL. Recuperado 1 de noviembre de 2025, de <https://mail.movimientoantorchista.org.mx/al-desabasto-de-vivienda-en-mexicopara-cuando-la-solucion-senor-presidente>

PLANOS

Modificación del Bloque V del Muelle de Usos Múltiples del Puerto de Salina Cruz, Oaxaca. (2017). [Plano].

Propuesta de Distribución de Áreas de la TUM de Coatzacoalcos R04. (2024). [Plano].

SOFTWARE

Google Earth (V 7.3). (2025). [Software].

PUBLICACIONES DE REDES SOCIALES

México Industry. (2024). *¡Chiapas se posiciona como un líder en la industria de autopartes!* https://es.linkedin.com/posts/mexico-ind-%C2%AE_industriaautomotriz-chiapas-activity-7242669020603158529-FTCf

ENTREVISTAS

A. González (comunicación personal, 13 de agosto de 2025). Contralmirante Alfonso Fabián González Belmonte, Coordinador General de Promoción de Inversiones del Corredor Interoceánico. Entrevista realizada en la feria *Mexico's Industry Supply Chain* en el Centro Expositor de Puebla, Puebla.

G. Ortiz (comunicación personal, 12 de mayo 2025) Doctor Gonzalo Ortiz Zamudio, Director de Puertos del consorcio Terminales del Istmo Salina Cruz y Coatzacoalcos (TISCC). Entrevista realizada en Ciudad de México.

J. Gasca (comunicación personal, 9 de octubre de 2024). Doctor José Gasca Zamora, investigador titular “C” de tiempo completo, adscrito al Instituto de Investigaciones

Económicas (IIEC) de la UNAM. Entrevista realizada en el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Ciudad de México.

P. Florentino (comunicación personal 7 de agosto de 2025). Ingeniera Patricia Florentino Zamora, Subdirectora Ejecutiva de Evaluación de Proyectos y Unidades Coordinadas del CIIT. Entrevista realizada en las instalaciones de ASIPONA Coatzacoalcos, Veracruz.

R. Díaz (comunicación personal 25 de abril de 2025). Maestro Ramón Antonio Díaz Velázquez, Gerente de Operaciones e Ingeniería de ASIPONA Salina Cruz. Entrevista realizada mediante la plataforma Microsoft Teams.

R. Juárez (comunicación personal, 18 de abril de 2024). Doctor Reyes Juárez Del Ángel, Director General de FOA consultores. Entrevista realizada mediante la plataforma Zoom.

S. Aguirre (comunicación personal 7 de agosto de 2025). Licenciada Selene Aguirre Mora, Subgerente de Vinculación Comercial de ASIPONA Coatzacoalcos. Entrevista realizada en las instalaciones de ASIPONA Coatzacoalcos, Veracruz.

V. Barajas (comunicación personal 5 de agosto de 2025). Capitán de Altura Vicente Barajas Boites, Director General de ASIPONA Salina Cruz. Entrevista realizada en las instalaciones de ASIPONA Salina Cruz, Oaxaca.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Asimilación social	Proceso mediante el cual grupos sociales diferentes incorporan a sus dinámicas características propias de la otra cultura hasta lograr una integración homogénea (IIDH, s. f.).
Bienestar social	Estado en el que se satisfacen las necesidades humanas básicas y las personas pueden vivir dignamente teniendo acceso equitativo a servicios básicos y oportunidades de desarrollo (INEE, s. f.).
CIIT	Organismo Público Descentralizado Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec.
Desarrollo regional	Proceso de cambio que busca mejorar el nivel de bienestar de la población y reducir las desigualdades mediante el fortalecimiento de las capacidades económicas, sociales y ambientales de la región (Sánchez, 2015).
Desigualdad social	Existencia de brechas en las condiciones de acceso a recursos, derechos y oportunidades entre los diversos grupos que integran una sociedad (Kiss, 2025).
Encadenamientos productivos	Vínculos entre empresas de diversas fases del proceso productivo cuyo objeto es impulsar su competitividad en los mercados (SUBREI, s. f.).
Entorno Geopolítico	Resultado de la interacción de factores geográficos, económicos y culturales en las relaciones internacionales y la política y economía global (Equipo de Expertos en Jurídico, 2025).
Estado	Estructura política y social compuesta por instituciones y autoridades que administran y gobiernan un territorio soberano conforme a un marco legal (Gayubas, 2025a).
Infraestructura productiva	Conjunto de estructuras físicas y servicios que posibilitan el desarrollo de la actividad económica (Gayubas, 2025b). En el caso del proyecto se refiere al equipamiento de los PODEBIS, puertos, vías férreas, carreteras, y demás instalaciones que permiten su operación.
Infraestructura social	Aquella que comprende los servicios y equipamientos básicos que garantizan el bienestar de la población, como educación, salud, vivienda y saneamiento (Moreno & Pérez, 2024).

Líneas navieras	Empresas dedicadas al transporte de mercancías por vía marítima, que disponen de la infraestructura y el personal necesarios para llevar a cabo el traslado de la carga (Kappa Intermodal, s. f.).
Mercado de consumo	Estructura donde se da una relación económica entre productores y consumidores mediante transacciones de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de compra (Polo, 2025).
Plataforma logística multimodal	Área especialmente diseñada donde diversos operadores realizan actividades de almacenamiento, distribución y transporte de mercancías por diversos modos, tanto a nivel nacional como internacional (Salvesen Logística, s. f.).
Políticas públicas	Resultado de las decisiones del Estado para atender problemas de interés colectivo, mediante acciones u omisiones de las instituciones gubernamentales (Cámara de Diputados, s. f.).
Promoción comercial del proyecto	Conjunto de estrategias orientadas a fortalecer la posición competitiva del proyecto mediante el análisis del mercado y la comunicación de su oferta con el fin de atraer clientes e inversionistas (KAIZEN INSTITUTE, s. f.).
Relocalización de cadenas de valor	Estrategia de reubicación de los procesos productivos en países más cercanos a los mercados de consumo a razón de costos más bajos (Gutiérrez, 2024).
Rompeolas	Estructura cuyo propósito es proteger un puerto de la acción destructiva de las olas del mar (Nautic Adventure, 2025).
Sensibilidad social	Capacidad para reconocer, interpretar y comprender las dinámicas, necesidades y particularidades sociales de una estructura (Lifeder, 2023).
Terminal de Usos Múltiples	Instalación portuaria no especializada que maneja diversos tipos de carga (Prosertek, s. f.).
Terminal Especializada de Contenedores	Instalación portuaria especializada en el manejo, transbordo y almacenamiento temporal de contenedores entre al menos dos modos de transporte (Notteboom et al., 2022).
TEU	Contenedor marítimo estándar de 20 pies; unidad normalizada internacionalmente (IFB International Freightbridge, s. f.).

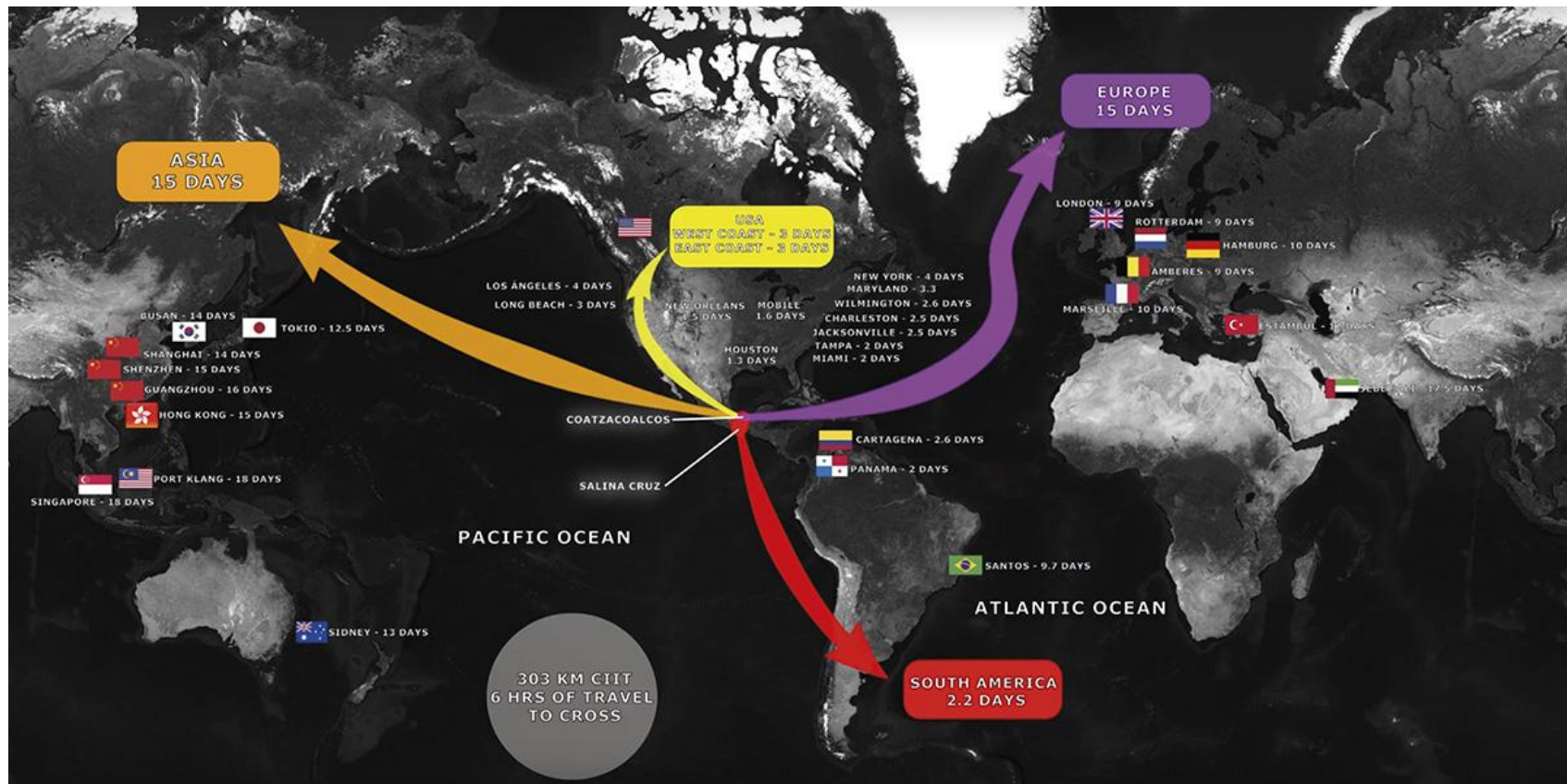
ANEXOS

ANEXO 1. CORREDOR INTEROCEÁNICO DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC, POLOS DE DESARROLLO Y SU CONECTIVIDAD LOGÍSTICA



Fuente: CIIT (2023). Recuperado de Redacción T21 (2023). <https://t21.com.mx/ferroviario-2023-05-11-estos-son-polos-desarrollo-corredor-interoceanico-istmo-tehuantepec-su/>

ANEXO 2. UBICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CORREDOR INTEROCEÁNICO DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC RESPECTO A LOS PRINCIPALES MERCADOS



Fuente: Real Estate (2024) Recuperado de: <https://realestatemarket.com.mx/noticias/infraestructura-y-construccion/46849-del-istmo-de-tehuantepec-al-mundo-mexico-transformara-logistica-global>

ANEXO 3. MEMORIA DE LA VISITA TÉCNICA REALIZADA A LAS INSTALACIONES PORTUARIAS Y A LOS POLOS DE DESARROLLO PARA EL BIENESTAR DE SALINA CRUZ Y COATZACOALCOS.

Propósito: La visita tuvo como propósito sostener reuniones con actores clave y efectuar recorridos en las instalaciones para obtener información de carácter técnico, estratégico e institucional sobre el desarrollo del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec y, en específico, de los puertos y PODEBIS de Salina Cruz y Coatzacoalcos, así como la evaluación de las condiciones actuales de la línea férrea Z, para fines académicos, de análisis y comprensión del proyecto.

Lugar y fecha:

- Visita al puerto y Polo de Salina Cruz, Oaxaca: martes 5 de agosto de 2025
- Utilización del servicio de pasajeros del FIT: miércoles 6 de agosto de 2025, trayecto Salina Cruz – Coatzacoalcos
- Visita al puerto y Polo II de Coatzacoalcos, Veracruz: jueves 7 de agosto de 2025

Participantes y responsables:

- María Guadalupe Rodríguez Hernández – Tesista
- Mtro. Esteban de Jesús Figueroa Palacios – Asesor del trabajo profesional
- Ing. Julián Javier Gallegos Gallegos – Asesor académico
- Cap. Alt. Vicente Barajas Boites – Director General de ASIPONA Salina Cruz
- Mtro. Ramón Antonio Díaz Velázquez – Gerente de Operaciones e Ingeniería de ASIPONA Salina Cruz
- Ing. Samuel López Tagle Chernovetzky – Gerente de Construcción de TISCC
- Ing. Patricia Florentino Zamora – Subdirectora Ejecutiva de Evaluación de Proyectos y Unidades Coordinadas del CIIT
- Lic. Selene Aguirre Mora – Subgerente de Vinculación Comercial de ASIPONA Coatzacoalcos
- Personal de la Terminal de Usos Múltiples de Coatzacoalcos.

Desarrollo:

En el caso de ambos puertos, la agenda inició con el desarrollo de las reuniones técnicas en las ASIPONAS. La siguiente tabla presenta la totalidad de los temas abordados durante ellas⁵⁵:

Tabla A3.1 – Aspectos abordados durante las reuniones técnicas con personal de ASIPONA Salina Cruz y ASIPONA Coatzacoalcos	
Tema general	Aspectos particulares
Aspectos técnicos y operativos	- Infraestructura y operación portuaria, actuales y futuras (enfoque intermodal) - Avance de obras de modernización - Capacidad actual y proyectada del puerto - Ventajas competitivas del proyecto como ruta interoceánica ante otras alternativas nacionales e internacionales - Posible limitación al servicio de carga por parte del servicio de pasajeros
Vinculación comercial	- Mercado objetivo (tipo de carga, servicios a ofrecer). Empresas y sectores interesados. Estrategias para atraer inversión - El papel de los parques industriales en la estrategia de desarrollo del puerto - Condiciones necesarias para la consolidación de los parques industriales que pudieran depender de los puertos - Experiencias aprendidas en la prueba piloto y siguientes pasos - Posicionamiento global del corredor
Coordinación institucional	- Avances en la coordinación interinstitucional y gobernanza - Relación de SEMAR con gobiernos estatales y municipales - Participación de actores locales

Posteriormente, se realizaron los recorridos técnicos dentro de las instalaciones portuarias, destacando aquellas que conforman propiamente la infraestructura productiva del Corredor Interoceánico, como lo son las TUMs, así como los sitios en los que se tiene previsto continuar el desarrollo del proyecto una vez alcanzados los parámetros de movilización de carga definidos.

⁵⁵ En virtud del carácter estrictamente académico de la investigación, la información abordada durante las reuniones no se presenta textualmente.



Figura A3.1 - Vista en planta del puerto de Salina Cruz mediante Google Earth (2025)



Figura A3.2 - Localización del PODEBI Salina Cruz con respecto al puerto mediante Google Earth (2025)

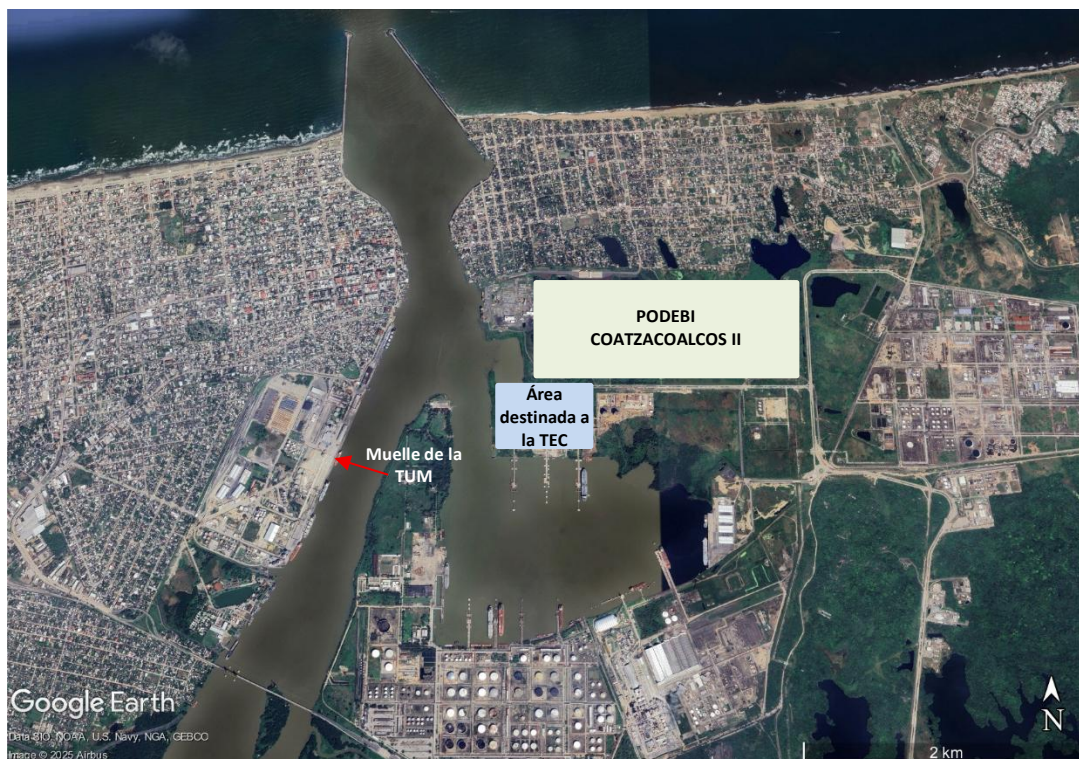


Figura A3.3 - Vista en planta del puerto de Coatzacoalcos mediante Google Earth (2025)

Nota: Los polígonos definidos son únicamente representativos y no reflejan con precisión los límites reales de las áreas de las TECs y los PODEBIS señalados.

En función de lo observado, se reconoció un mayor nivel de consolidación en la TUM de Coatzacoalcos, así como una actividad más alta del personal encargado de su concreción y la existencia de un mayor número de equipos para el manejo de la carga, en contraste con la TUM de Salina Cruz (aunque es de reconocer que, al momento de la visita, ambas Terminales se encontraban en su fase de arranque de la inversión comprometida).



Figuras A3.4 y A3.5 – Equipos disponibles para el manejo de carga en la TUM de Salina Cruz a la fecha de realización de la visita: reachstackers, montacargas, empty handler, tracto + chasis.



Figuras A3.6 - A3.9 – Equipos disponibles para el manejo de carga en la TUM de Coatzacoalcos a la fecha de realización de la visita: reachstackers, montacargas, empty handler, tracto + chasis.

De manera general, también pudo identificarse la vocación, dimensión y dinamismo comercial de cada puerto; siendo nuevamente Coatzacoalcos el puerto que evidenció un mayor desarrollo y la prestación regular de servicios.

Por otra parte, en relación con lo observado en los PODEBIS Salina Cruz y Coatzacoalcos II, el Polo con mayores avances tangibles resultó ser Salina Cruz, puesto que demostró progreso en materia de infraestructura vial y sistemas de suministro de agua, saneamiento y electricidad, mientras que en Coatzacoalcos II los tramos identificados son terracerías. Ambos Polos presentaron condiciones de terreno natural, por lo que se requiere la ejecución de trabajos de despalme y desmonte como parte de las acciones preliminares de adecuación a los mismos.



Figuras A3.10 y A3.11 – Comparativa de Polo Coatzacoalcos II (izquierda) y Salina Cruz (derecha)



Figuras A3.12 y A3.13 – Evidencias de los avances en equipamiento del Polo Salina Cruz

En relación con el servicio del FIT, se presenta la descripción del trayecto realizado:

- Se abordó el tren en la estación de Salina Cruz el 6 de agosto de 2025 a las 8:00 am.
- En el tramo Salina Cruz - Ixtepec hubo buena señal de telefonía celular, se alcanzó una ocupación del 70% del vagón aproximadamente y se mantuvo una velocidad constante de 70 km/hr.
- En el tramo Ixtepec - Chivela no hubo señal. En la estación Chivela no se reportó ascenso ni descenso de pasajeros en el vagón.
- En el tramo Chivela - Matías Romero se recuperó la señal y se alcanzó una ocupación del 85% del vagón.
- En los tramos Matías Romero - Mogoñé - Donají hubo señal intermitente. El tren se detuvo y se anunció que, por afectaciones y trabajos en la vía derivados de la lluvia, el servicio se interrumpiría en Jesús Carranza (primera estación de Veracruz) para continuarse mediante un servicio auxiliar de autobuses.
- El trasbordo de tren a autobuses se realizó cerca de las 14:00 hrs (horario en el que el viaje total debió haber concluido aproximadamente). Se llegó a Coatzacoalcos a las 17 hrs (destino de casi todos los pasajeros que permanecían).



Figura A3.14 – Estación de pasajeros Matías Romero



Figura A3.15 – Condiciones de entorno durante el trayecto

Aportación de la visita:

La visita técnica, en conjunto con la totalidad de las entrevistas realizadas durante ella y en periodos previos y posteriores, constituyó un elemento fundamental para la elaboración y orientación general del presente trabajo al permitir contrastar la información obtenida de manera documental con respecto a las condiciones reales observadas, además del reconocimiento de las perspectivas de actores estratégicos tanto públicos como privados, dando como resultado la posibilidad de llegar a un análisis general más completo y fundamentado del proyecto, el cual se hace evidente a lo largo del trabajo.

Se destaca también el hecho de que durante la visita técnica se informó de la participación del CIIT en la feria *Mexico's Industry Supply Chain* realizada durante el 13 y 14 de agosto en el Centro Expositor de Puebla, lo que permitió acudir a ella y entrevistar al Contralmirante Alfonso Fabián González Belmonte, Coordinador General de Promoción de Inversiones del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

SE RECONOCE DE MANERA FORMAL Y SE EXPRESA UN PROFUNDO AGRADECIMIENTO AL ING. JULIÁN JAVIER GALLEGOS GALLEGOS Y AL DR. GONZALO ORTIZ ZAMUDIO POR SU PAPEL DETERMINANTE PARA LA GESTIÓN Y REALIZACIÓN DE LA VISITA TÉCNICA.

Notas:

- Todas las imágenes incluidas en el presente anexo son fotografías propias.
- Se incluyen, como evidencia, los permisos otorgados por la empresa Terminales del Istmo Salina Cruz y Coatzacoalcos para el ingreso a ambos puertos.

PERMISO TEMPORAL

Documento Electrónico de Permiso

FOLIO

FECHA DE EXPEDICIÓN

PERÍODO DEL PERMISO

1866093
SCZ

01/08/2025

04/08/2025 07:00 hrs.
02/09/2025 23:59 hrs.



Para que la persona y equipo que se enlista a continuación realice labores relacionadas con la actividad comercial de la empresa **TERMINALES DEL ISTMO SALINA CRUZ Y COATZACOALCOS**, comprometiéndose a cumplir con todas las regulaciones del Puerto y de las Autoridades Federales aplicables dentro del mismo, en el entendido de que este dejará de surtir efectos al causar Baja al titular del permiso o por la terminación de la vigencia del mismo.

PERSONAS QUE INGRESAN

CURP	NOMBRE	PUESTO
	MARIA GUADALUPE RODRIGUEZ HERNANDEZ	Visitante



MARIA GUADALUPE RODRIGUEZ
HERNANDEZ

PERMISO TEMPORAL

Documento Electrónico de Permiso

FOLIO

FECHA DE EXPEDICIÓN

PERÍODO DEL PERMISO

1866093
SCZ

01/08/2025

04/08/2025 07:00 hrs.
02/09/2025 23:59 hrs.



Para que la persona y equipo que se enlista a continuación realice labores relacionadas con la actividad comercial de la empresa **TERMINALES DEL ISTMO SALINA CRUZ Y COATZACOALCOS**, comprometiéndose a cumplir con todas las regulaciones del Puerto y de las Autoridades Federales aplicables dentro del mismo, en el entendido de que este dejará de surtir efectos al causar Baja al titular del permiso o por la terminación de la vigencia del mismo.

PERSONAS QUE INGRESAN

CURP	NOMBRE	PUESTO
	ESTEBAN DE JESUS FIGUEROA PALACIOS	Visitante



ESTEBAN DE JESUS FIGUEROA PALACIOS

Figuras A3.16 y A3.17 – Permisos temporales de entrada a las instalaciones portuarias de María Guadalupe Rodríguez Hernández [tesista] y Esteban J. Figueroa Palacios [asesor del trabajo]