

Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020 - 2024

COMISIÓN EJECUTIVA
PORTUARIA AUTÓNOMA



GOBIERNO DE
EL SALVADOR



Plan Estratégico Institucional de CEPA para el horizonte 2020 - 2024



Índice

A. Hoja de Aprobación del PEI 2020 – 2024 de CEPA	4
B. Resumen Ejecutivo	4
C. Introducción.....	6
D. Objetivos.....	7
a) Objetivo General	7
b) Objetivos Específicos.....	7
E. Marco Legal.....	7
a) Normas Técnicas de Control Interno Específicas de CEPA	7
b) Política y Procedimiento de Inversión de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA)	8
c) Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP)	8
F. Metodología.....	8
a) Líneas de Acción del Plan Cuscatlán.....	9
G. Situación del Comercio Internacional	9
a) Comercio Internacional.....	9
b) Situación Nacional	10
c) Situación Regional	11
d) Sub-Sector Portuario	12
e) Sub-Sector Aeroportuario	13
Mejores Aeropuertos de Centroamérica.....	14
Aeropuertos con mejores servicios de puntualidad.....	14
f) Sector Ferroviario.....	14
H. Situación General de las Empresas de CEPA	15
a) Problemática Institucional.....	15
b) Oportunidades y Desafíos	16
I. Sub Sector Portuario de El Salvador	18
a) Comportamiento Histórico.....	18
b) Problemática	20
c) Capacidad Instalada	21
d) Oportunidades.	22
e) Desafíos.	23
a) Comportamiento Histórico.....	24
b) Problemática	25

c)	Capacidad Instalada	26
d)	Oportunidades	27
e)	Desafío.....	27
J.	Sub Sector Aeroportuario.....	28
a)	Comportamiento Histórico.....	28
b)	Problemática	31
c)	Oportunidades y Desafíos	32
d)	Desafío.....	33
a)	Comportamiento Histórico.....	34
b)	Problemática	35
c)	Capacidad Instalada	36
d)	Oportunidades y Desafíos	36
K.	Marco Estratégico	37
a)	Pensamiento Estratégico.....	37
	Misión	37
	Visión	37
	Valores.....	37
L.	Ejes, Programas y Proyectos Estratégicos	38
M.	Legado de CEPA para el período 2020 – 2024.	42

A. Hoja de Aprobación del PEI 2020 – 2024 de CEPA

CEPA: Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma

PEI: Plan Estratégico Institucional

PERÍODO DE VIGENCIA: 2020 - 2024

AUTORIZADO POR:



Lic. Federico Anliker
Presidente de CEPA
PEI 2020-2024

B. Resumen Ejecutivo

El Gobierno de El Salvador, bajo el liderazgo del Presidente Nayib Bukele tiene como finalidad desarrollar sectores productivos que contribuyan al crecimiento económico, generación de empleos y mejores condiciones de vida en la población salvadoreña.

Con lo que, se pretende incentivar la economía, a través de una estrategia país que desarrolle y fortalezca la innovación, implementación de tecnología, una gestión pública ágil y eficiente que genere resultados concretos y visibles para la población salvadoreña, y que coloque a nuestro capital humano en condiciones de competencia generando formación y conocimientos desde la primera infancia hasta el fortalecimiento de capacidades de todo aparato público, que nos permita posicionarnos de manera competitiva en el mercado regional e internacional.

Por lo que, se busca contribuir a que las empresas de los sectores logren obtener mayores y mejores oportunidades de negocio y crecimiento empresarial, a través de las herramientas conjuntas que el Gobierno va estableciendo y las sinergias entre el sector público y privado.

Es así como dentro del Plan Estratégico Institucional 2020-2024 de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), se presentan las líneas o ejes estratégicos sobre los cuales se alinea su gestión, con la finalidad de contribuir a la Gestión del Gobierno del Presidente Bukele.

Teniendo la Comisión, la administración, explotación, dirección y ejecución de las operaciones portuarias, aeroportuarias y ferroviarias, por lo que es un honor para la Administración de esta Institución, presentar los resultados más relevantes obtenidos en la gestión Operativa y Financiera, pese al impacto generado por la pandemia del COVID-19.

El documento está estructurado de la manera siguiente:

- A. Resumen Ejecutivo**, refleja las acciones y resultados principales alcanzados en el período de junio 2020 a mayo 2021.
- B. Introducción**, se expone el contenido del presente documento.
- C. Proyectos Estratégicos e Insignia**, en este apartado se presentan los principales proyectos que trabaja CEPA por sus competencias, incluidos los proyectos insignia, compromisos adquiridos en el Plan Cuscatlán del Gobierno del Presidente Nayib Bukele
- D. Gestión Corporativa**, se exponen los resultados globales de la Gestión Institucional, presentando la metodología de planificación de CEPA, la Gestión Estratégica y los resultados de la Gestión 2020 respecto a la ejecución del Plan Operativo Anual, los resultados de la Gestión de Adquisiciones y Contrataciones, logros de la Gestión Financiera, acciones implementadas en cumplimiento de la Ley de Medio Ambiente de El Salvador y otra normativa, así como el trabajo realizado para fortalecer las capacidades para ampliar conocimiento, nuevas técnicas y herramientas a utilizar en las áreas de trabajo, así como contribuir a desarrollar habilidades en el personal que permitan generar una mejor gestión. Asimismo, se refleja los logros en el fortalecimiento de las relaciones laborales patrono – trabajador a nivel Institución. Y sin ser menos importante, se muestra el trabajo y resultados de la gestión enfocada a la Responsabilidad Social Empresarial, donde CEPA siempre está dispuesta a colaborar y servir a la población en general.
- E. Gestión Aeroportuaria**, se presentan las principales estadísticas y proyectos ejecutados y en ejecución, con los recursos limitados que se han tenido por el impacto de la pandemia del COVID-19, tanto en el Aeropuerto Internacional de El Salvador, como en el Aeropuerto Internacional de Ilopango.
- F. Gestión Portuaria**, se reflejan los resultados del trabajo realizado en materia portuaria, principalmente en el puerto de Acajutla, que pese a la crisis sanitaria no paro operaciones, como también los mantenimientos necesarios e indispensables que deben realizarse en el Puerto de La Unión, para mantener las instalaciones en óptimas condiciones y evitar su deterioro.

La Pandemia del COVID-19, que comenzó a finales del 2019 en Asia, y ha afectado a nivel mundial, ha demandado la toma de decisiones constantes y en cortos plazos, necesitando hacer un replanteamiento estratégico institucional e identificar necesidades que debemos ir solventando para entrar en esta competencia y atención de nuevas demandas post COVID-19, por los impactos que se van generando en pandemia y los que dejará, al desaparecer esta crisis sanitaria que impacta actualmente la economía de los países.

Necesitamos generar ideas convertidas en decisiones, acciones y proyectos que contribuyan a levantar la caída de los ingresos y de las operaciones, así como nuestra contribución en la economía de El Salvador, en la reactivación del turismo, negocios comerciales y otros.

C. Introducción

La Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma fue creada el 28 de mayo de 1952 como Comisión Ejecutiva del Puerto de Acajutla, y el 21 de octubre de 1965, a través del Decreto Legislativo No. 455, depende del Órgano Ejecutivo a través del Ramo de Obras Públicas, y es una institución de Derecho Público con carácter autónomo y personalidad jurídica, que se rige por su Ley Orgánica, que en el Art. 2 le da el mandato de tener a su cargo la administración, explotación, dirección y ejecución de las operaciones portuarias de todas las instalaciones de los Puertos de la República, no sujetos a régimen especial, así como también la custodia, manejo y almacenamiento de mercadería de exportación e importación.

Así mismo, la Ley Orgánica de CEPA le manda a administrar, explotar y dirigir todo el sistema ferroviario de propiedad nacional, que actualmente no está en operación, pero en un trabajo articulado con el Gobierno Central, se liderara el proyecto Insignia establecido en el Plan Cuscatlán, denominado Tren del Pacífico, realizando previamente los estudios correspondientes para conocer la viabilidad técnica y económica para la ejecución de este proyecto.

Por otra parte, esta Institución, tiene la responsabilidad de planear y ejecutar, con su recurso humano o por medio de contratistas, la construcción de nuevas instalaciones y todas las obras necesarias para la ampliación y mejoramiento de las instalaciones portuarias, aeroportuarias y ferroviarias existentes; y con la creación de la Autoridad Marítima Portuaria (AMP) y Autoridad de Aviación Civil (AAC), se separan los roles de CEPA como ente regulador y ente operador de puertos y aeropuertos, quedándose únicamente ejerciendo su rol de operador.

La Ley Orgánica de Aviación Civil, en su Art. 46, otorga a CEPA la responsabilidad de proporcionar mediante competencia administrativa, operativa y financiera, el control y dirección de los servicios de apoyo a la navegación aérea, en lo correspondiente a los servicios de tránsito aéreo, información aeronáutica, servicios de meteorología, comunicaciones aeronáuticas, radio ayudas, despacho y control de vuelos, y otros servicios de navegación aérea.

Por lo que, para elaborar el presente Plan Estratégico Institucional (PEI) se han considerado las competencias CEPA y los lineamientos del Gobierno del Presidente Nayib Bukele, establecidos en el Plan Cuscatlán.

El presente documento contiene antecedentes de las empresas de CEPA y un diagnóstico Institucional que nos permite determinar la línea base sobre la cual la Administración Superior, actualmente liderada por el Presidente Federico Anliker, ha recibido esta Comisión.

Así mismo, se presenta el pensamiento estratégico sobre el cual se regirá la actual administración de CEPA durante el período 2020-2024, 4 ejes estratégicos establecidos que enmarcarán las acciones de esta Institución en el presente quinquenio, con sus respectivos programas y proyectos, que la finalidad de contribuir al desarrollo y crecimiento económico de El Salvador, al posicionar al

país como un referente regional con infraestructura y facilidades modernas que fortalezcan sus negocios, atrayendo nuevas inversiones anclas en los activos estratégicos del país.

D. Objetivos

a) Objetivo General

Contar con una planificación participativa que permita alinear la Gestión Institucional sobre la ruta a seguir en el período de 2020 – 2024, para lograr las metas establecidas y brindar lineamientos sobre las decisiones a tomar en el corto y mediano plazo, y que éstas se transformen en resultados sobre las acciones a realizar.

b) Objetivos Específicos

- Contar con una línea base, estipulada a partir de un diagnóstico Institucional, que permita la medición en la ejecución del Plan
- Establecer las principales líneas de actuación en el corto y mediano plazo, enmarcadas con la visión de país que compete a CEPA en el Plan Cuscatlán
- Establecer líneas estratégicas de acción para el período 2020 al 2024
- Identificar victorias de CEPA en el corto, mediano y largo plazo mediante acciones o proyectos estratégicos que son de alto valor agregado para CEPA.
- Contar con un plan de inversiones para el período 2020 – 2024, que permita identificar las posibles fuentes de financiamiento

E. Marco Legal

El Plan Estratégico Institucional 2020-2024, está enmarcado en normativa interna siguiente:

a) Normas Técnicas de Control Interno Específicas de CEPA

Definición de Objetivos Institucionales.

Art. 32.- La Junta Directiva, aprobará y mantendrá en ejecución para cada período presidencial, los objetivos estratégicos mediante un Plan Estratégico Institucional, el cual desarrollará en base a las políticas y técnicas contenidas en el Sistema de Planificación Institucional. La política de planificación desarrollada en el Sistema, tendrá como fundamento el mandato legal de CEPA contenido en su Ley Orgánica y la Política de Gobierno, pero a falta de ésta última lo elaborará en base a la primera y una vez aprobada aquella, se harán los ajustes correspondientes.

La misión, visión y valores de CEPA, se pondrán a disposición permanente del personal, asegurando que estén colocados en lugares accesibles y visibles, que los funcionarios y empleados en general los conozcan y los interpreten y que los han internalizado, a fin de que conozcan el rumbo empresarial de su Institución y trabajen en ese marco de compromisos.

Art. 33.- En base a los lineamientos aprobados por la Dirección Superior, cada empresa y unidades organizativas prepararán su Plan Anual Operativo, en el cual se desarrollarán los objetivos y proyectos contenidos en el Plan Estratégico Quinquenal, según corresponda.

Art. 34.- Los planes estratégicos y operativos, serán responsabilidad de la Dirección Superior, Gerente General, gerentes de empresas y de unidades organizativas, pero se elaborarán y evaluarán con la participación del personal bajo su dependencia, a efecto de obtener aportes y compromisos en beneficio de una efectiva, sana y transparente gestión.

Art. 40.- La Gerencia de Planificación, será la responsable del seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

b) Política y Procedimiento de Inversión de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA)

Establecerá las directrices para uniformar los criterios técnicos que permitirán establecer y priorizar las inversiones encaminadas principalmente al mejoramiento y optimización de la infraestructura; sin dejar de lado las necesidades de equipos, procesos u otras facilidades que benefician la prestación de los servicios

c) Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP)

Divulgación de Información

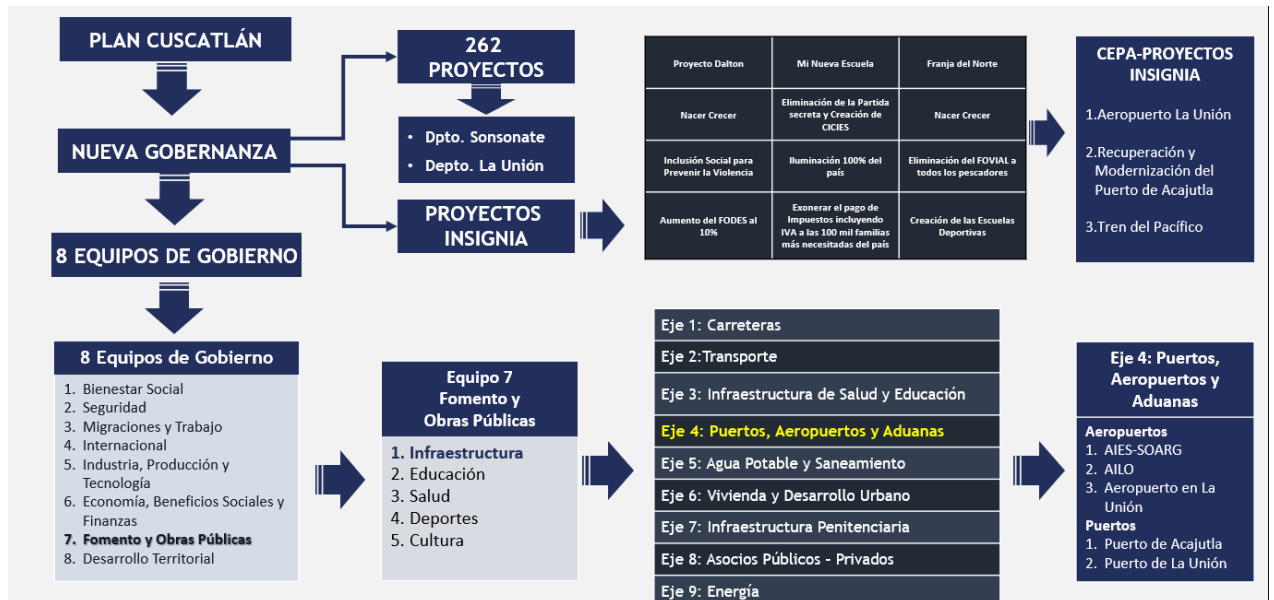
Art. 10.- Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto, la información siguiente:

8. El plan operativo anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento del mismo; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos; y los planes y proyectos de reestructuración o modernización.

F. Metodología

CEPA para llevar a cabo su Planificación Estratégica toma de base los lineamientos dados por el Gobierno de El Salvador, en el Plan Cuscatlán, por lo que a continuación se presenta diagramado el análisis de dicho plan para identificar los proyectos con los que la Comisión aportara a las metas del quinquenio.

a) Líneas de Acción del Plan Cuscatlán



G. Situación del Comercio Internacional

a) Comercio Internacional.

Actualmente el mundo vive una crisis nunca antes vista, una crisis sanitaria que se volvió a la vez una crisis económica y social, provocando que la producción de bienes, servicios y obras se paralizaran en muchos países, que cerraron sus fronteras aéreas y terrestres, para evitar el ingreso de lo que se convirtió en la Pandemia del COVID-19.

El volumen de comercio a nivel mundial “ha colapsado”, así lo expresa la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el informe especial N° 2 “ Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación de fecha 21 de abril de 2020, en el cual manifiestan que la Organización Mundial del Comercio (OMC), estima que el comercio caerá en un 13% y un 32% en 2020, por lo que la caída de la actividad económica mundial principalmente en los Estados Unidos, China y Europa, están generando en América Latina y el Caribe impactos negativos.

De acuerdo a proyecciones de la CEPAL¹, dadas en el segundo informe, reflejan que la propagación de esta pandemia, será la de causa de la mayor crisis económica y social que afectará a la región en el corto y mediano plazo, ocasionando una mayor contracción de la actividad económica regional.

Sin embargo, es importante mencionar que previo a esta crisis, el comercio internacional entre los países del mundo, en el pasar de los años, había venido manifestando comportamientos diferentes, según el grado de integración a los mercados, nivel de desarrollo de las economías y de las sociedades, lo cual les había permitido a algunos países contar con más y mejores oportunidades.

¹ Informe Especial N°2 COVID-19 “Dimensionar los Efectos del COVID-19 para Pensar en la Reactivación” 21 de abril de 2020 Comisión Económica para América Latina y el Caribe

El intercambio de mercancías con socios comerciales y las alianzas estratégicas para El Salvador, reflejadas en el transporte de carga marítima, aérea y el tráfico de pasajeros, han sido negocios que se manejaron libre e ininterrumpidamente hasta febrero de 2020.

Las economías logran sus crecimientos por la apertura al comercio exterior mejorando las condiciones de los negocios, no obstante, muchas de ellas son más dependientes, situación que se complica con las restricciones de movilidad ante la amenaza de infectarse por el coronavirus (COVID-19), que además de ser altamente contagioso, deteriora en pocos días el cuadro clínico de las personas, llevando a muchos hasta la muerte.

Por lo anterior, el año 2020 va a significar muchos cambios, para el sector transporte, debido en gran parte al impacto ocasionado por la crisis del coronavirus (COVID-19) que ha afectado a las principales economías del mundo y de la región y cuyos efectos han ocasionado la falta de demanda y oferta. Los efectos en la demanda son originados por el menor consumo de productos y retrasos en las decisiones de inversión, en cambio la oferta se ha visto afectada por la interrupción de la producción en China, causando un desabastecimiento de partes y componentes en los sectores de electrónica, industrial, farmacéuticos y textil.

Otro de los efectos negativos por esta pandemia es la disminución del turismo, debido a las medidas adoptadas por varios países latinoamericanos para impedir las llegadas de turistas de ciertos países considerados como focos de contagios, ocasionando que uno de los sectores más golpeados sea la industria de la aviación, experimentando una drástica caída en el tráfico de pasajeros por el temor que tienen las personas de contagiarse al viajar, obligándolos a disminuir vuelos y a cancelar temporalmente algunas rutas.

b) Situación Nacional

A finales del año 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS), dio a conocer que en la ciudad de Wuhan China, surgió la pandemia COVID-19, la que se extendió por todo el planeta, ante esta situación, el Gobierno de El Salvador, considerando el alto riesgo para la población, decretó el 23 de enero de 2020, Emergencia Sanitaria por la probable llegada de casos sospechosos de COVID-19, los decretos han venido siendo prorrogado para dar vida a las medidas restrictivas del Gobierno y poder controlar la enfermedad.

La incertidumbre provocada por la duración de la pandemia y el descubrimiento de la vacuna, así como las expectativas macroeconómicas que denotan una contracción del crecimiento durante el año 2020, constituyen los principales factores explicativos de la proyección a la baja en el crecimiento económico de El Salvador que se ha estimado entre -6.5% a -8.5% del PIB, siendo esta desaceleración una de las más alta en Centroamérica, considerando que la economía de Guatemala podría caer un -3% y Honduras, un 5.8% mientras que Nicaragua tendría una baja del -6.3% y Costa Rica, -3.3% de caída según datos del Banco Mundial.

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI), la caída que se proyecta para El Salvador depende en parte a la paralización de la economía nacional y al decrecimiento proyectado de un -6.1% del socio principal comercial (Estados Unidos) para el año 2020.

De acuerdo a proyecciones del BCR, será hasta el año 2021, que la economía de El Salvador tendrá una recuperación del 3.8% del PIB.

c) Situación Regional

En el Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), la CEPAL plantea que esta pandemia conducirá a la peor crisis que la región haya sufrido con efectos muy negativos en el empleo, el combate a la pobreza y la reducción de la desigualdad.

La CEPAL en las proyecciones dadas en este informe considero proyecciones de crecimiento del PIB para el año 2020 para diferentes países, además considero una contracción de la actividad del 5.3%, para América Latina y el Caribe y específicamente para Centroamérica, se espera una caída no menor del 2.3%, como puede observarse en el siguiente cuadro²:

Cuadro No. 1
Proyecciones de Crecimiento del PIB 2020, en América Latina y el Caribe

América Latina y el Caribe -9,1%					
América del Sur	-9.4%	América Central	-6.2%	El Caribe	-5.4%
		América Central y México	-8.4%		
Argentina	-10.5%	Costa Rica	-5.5%	Antigua y Barbuda	-12.3%
Bolivia	-5.2%	Cuba	-8.0%	Bahamas	-10.5%
Brasil	-9.2%	El Salvador	-8.6%	Barbados	-8.8%
Chile	-7.9%	Guatemala	-4.1%	Belice	-14.0%
Colombia	-5.6%	Haití	-5.0%	Dominica	-8.1%
Ecuador	-9.0%	Honduras	-6.1%	Granada	-10.5%
Paraguay	-2.3%	México	-9.0%	Guyana	44.3%
Perú	-13.0%	Nicaragua	-8.3%	Jamaica	-5.3%
Uruguay	-5.0%	Panamá	-6.5%	Saint Kitts y Nevis	-11.5%
Venezuela (República Bolivariana de)	-26.0%	República Dominicana	-5.3%	San Vicente y las Granadinas	-7.8%
				Santa Lucía	-11.9%
				Suriname	-7.0%
				Trinidad y Tabago	-7.1%

Fuente: CEPAL, julio 2020

Nota: En América Central incluyen a Cuba, Haití y República Dominicana

² Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) 26 de marzo 2020

De acuerdo al informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “El Impacto del COVID-19 en las Economías de la Región”, ocasionará implicaciones en Centroamericana, y su magnitud dependerá de³:

- Duración, propagación y medidas preventivas adoptadas por los países para contenerla.
- Estructura de las economías para la apertura comercial e integración a cadenas de valor globales, contribución del sector turismo, dependencia de materias primas, entre otros.

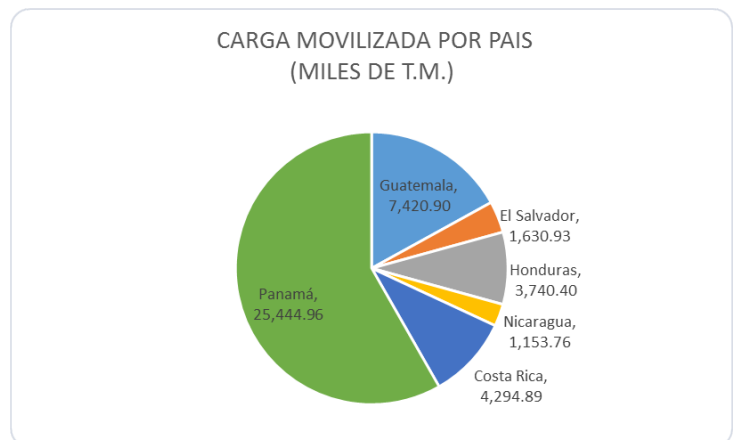
d) Sub-Sector Portuario

El transporte marítimo durante el año 2020, experimentará cambios, ya que a partir del 1 de enero de este año 2020, la Organización Marítima Internacional (OMI) de Naciones Unidas emitió nuevas reglas (IM2020) que obliga a un recorte notable del azufre del 3,5% al 0,5% en los combustibles de los buques, lo que tendrá un impacto en el consumidor, debido a que la nueva mezcla de combustible será más cara, sumado a esto el sector ya venía experimentando una desaceleración como consecuencia de las tensiones comerciales entre China y los EE.UU.

Además de lo anterior el transporte marítimo está enfrentando los efectos causados por el COVID-19, ya que esta condujo a un cierre o suspensión de varios puertos chinos, repercutiendo en las operaciones de otros puertos y en la cadena de suministros, afectando los costos de flete a las líneas navieras y a los buques petroleros, como se puede observar en el índice Capesize⁴, es la primera vez que ha caído negativo desde su creación en el año 1999, lo que significa que las compañías navieras están funcionando con pérdidas en ciertas rutas.

De acuerdo a información presentada por la Fundación Valenciaport⁵ (España) el impacto que esta pandemia tendrá sobre la flota será completamente distinto, ya que para el segundo trimestre del año 2020 ya anunciaron 250 cancelaciones que afectarían aproximadamente al 30% de la capacidad en las rutas de las líneas navieras.

Conforme a información de la Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo (COCATRAM), la actividad portuaria en Centroamérica se ha visto poco alterada por la pandemia de covid-19, ya que los servicios y los horarios en los puertos, no se vieron restringido en las 28 terminales de la región, teniéndose para el primer trimestre del año 2020, las siguientes cifras preliminares que se observarse en la gráfica.



³ Impacto en el crecimiento El Salvador Juan José Barrios y Julia Escobar “El Impacto del COVID-19 en las Economías de la Región”

⁴ Indicador adelantado del mercado

⁵ Webinar realizada por la directora de Innovación y Sostenibilidad Eva Pérez García “Coyuntura del mercado marítimo internacional del contenedor a raíz de la pandemia del coronavirus (Covid-19)”

e) Sub-Sector Aeroportuario

Uno de los sectores que ha sufrido el mayor impacto negativo a nivel internacional causado por el coronavirus ha sido el transporte aéreo, de acuerdo al Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) World ha estimado pérdidas por 77 mil millones de dólares, solo para el año 2020, ocasionado por la contracción del 40% en la demanda de pasajeros, lo que ha catalogado la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) como la mayor caída en la historia de las aerolíneas, encontrándose amenazados 25 millones de empleos relacionados con el sector y las actividades vinculadas a éste⁶.

Las restricciones de viajes puestas por los diferentes países para contener el Covid-19 agravaron aún más la demanda de los viajes, ocasionando un mayor desplome en el segundo trimestre. A principios de abril, los vuelos cayeron un 80% a nivel global respecto a 2019, debido, principalmente, a las restricciones severas de viaje impuestas por los diferentes Gobiernos para frenar la expansión de la pandemia⁷.

De acuerdo a estimaciones realizadas por IATA la caída del tráfico aéreo en 2020 a nivel mundial se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 2

Región	Variación AKO* (%)	Disminución de los ingresos (millones de dólares)
Asia-Pacífico	-50	-113.000
América del Norte	-36	-64.000
Europa	-55	-89.000
Oriente Medio	-51	-24.000
África	-51	-6.000
América Latina	-49	-18.000
Total	-48	-314.000

*Asientos Kilómetro Ofertados

De acuerdo a proyecciones para el año 2020, dadas por el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) a nivel mundial, de sufrir una reducción de 4.6 mil millones de pasajeros, lo que ocasionara una drástica reducción en los ingresos a escala global en los aeropuertos de más de 97 mil millones para 2020.

⁶ Análisis realizado por IATA y dado a conocer por Alexandre de Juniac, en la reunión informativa del 14 de abril de 2020

⁷ Comunicado No: 29 IATA “ El COVID-19 pone en riesgo más de la mitad de los ingresos por pasajeros aéreos”.

Mejores Aeropuertos de Centroamérica

Entre los mejores Aeropuertos de Centro América está el Aeropuerto Internacional de El Salvador, San Oscar Arnulfo Romero y Galdámez (AIES-SOARG), ocupando el 3er. lugar, posición arriba de Guatemala, Nicaragua, y Honduras

Posición	Aeropuertos	País
1	Aeropuerto Internacional de Tocumen	 Panamá
2	Aeropuerto Internacional Juan Santamaría	 Costa Rica
3	Aeropuerto Internacional de El Salvador	 El Salvador
4	Aeropuerto Internacional La Aurora	 Guatemala
5	Aeropuerto Internacional Augusto Sandino	 Nicaragua
6	Aeropuerto Internacional Toncontin	 Honduras
7	Aeropuerto Internacional Philip S. W. Goldson	 Belice

Fuente: Skytrax 2020 y Wikipedia

Aeropuertos con mejores servicios de puntualidad

Porcentaje de puntualidad	Aeropuertos
87.21%	Aeropuerto Internacional de Tocumen
86.30%	Aeropuerto Internacional Juan Santamaría
85.70 %	Aeropuerto Internacional La Aurora
81.58%	Aeropuerto Internacional de El Salvador

Fuente: Skytrax 2020 y Wikipedia

f) Sector Ferroviario

Todos los países desarrollados reconocen en los ferrocarriles o en los sistemas ferroviarios una parte muy importante de su crecimiento y de su competitividad, ya que resulta muy económico para el transporte de carga, además de servir como enlaces entre la industria y el comercio ya que presenta ventajas en capacidad, seguridad y eficiencia, lo que lo convierte en una alternativa para la movilización de bienes de primera necesidad, carga y pasajeros.

Actualmente en la mayoría de países la actividad de las personas se concentra en las ciudades, lo que hace que la movilidad sea más difícil, especialmente por la gran cantidad de vehículos que se utilizan para desplazarse de forma diaria, lo que le abre una oportunidad al tren, ya que este vendría a ser una solución que ayude a descongestionar el tráfico y al medio ambiente.

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), alineado con su estrategia para promover la integración de la región de Centroamérica, está impulsando a nivel de la región centroamericana la rehabilitación del ferrocarril, por lo que está llevando a cabo un proyecto que le permitan determinar la factibilidad para la construcción del sistema ferroviario a nivel centroamericano para el transporte de carga y pasajeros.

El ferrocarril permitirá a cada uno de los países de Centroamérica ser competitivos para la movilización de sus productos y desarrollar la intermodalidad con otros modos de transporte como son el marítimo y el aéreo, pero, sobre todo, con el transporte por carretera, ya que les permitirá mejorar la estructura de costos de transporte.

Las formas que han utilizado para desarrollar la infraestructura ferroviaria en Centroamérica han sido a través de concesiones, debido a que se requieren realizar importantes inversiones y permiten al Gobierno mantener el control final sobre los bienes, mientras que el sector privado lleva a cabo las operaciones diarias, de conformidad con normas preestablecidas en el contrato.

En Centroamérica, Panamá es el que ha realizado las mayores inversiones en proyectos de ferrocarril.

H. Situación General de las Empresas de CEPA

a) Problemática Institucional

La Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma tiene a su cargo el desarrollo de la infraestructura y administración de puertos, aeropuertos y ferrocarriles, mediante la cual genera un alto impacto económico para el país, CEPA en sus empresas ha realizado diferentes inversiones y ha utilizado estrategias para continuar manteniendo la competitividad en la región; sin embargo, la Institución ha tenido que enfrentar diferentes problemas como son:

- Falta de concretización de diferentes procesos de concesión llevados a cabo para el Puerto de La Unión, esto debido en parte al azolve del canal de acceso
- La pandemia del coronavirus afectó la presentación y apertura de ofertas económicas para la Licitación Internacional del Asocio Público Privado para la Terminal de Carga del aeropuerto.
- Se tuvieron que priorizar las inversiones a ser realizadas en las empresas de la Comisión debido a la falta de recursos, siendo uno de los principales desafíos enfrentados para realizar proyectos de infraestructura y mejorar la eficiencia de los servicios
- Existen empresas que no son auto sostenibles en la Comisión (FENADESAL, AILO, PLU) los cuales generan altos costos de mantenimiento
- Retrasos en la ejecución de proyectos estratégicos ocasionados por la paralización de estos debido a las medidas adoptadas para combatir la propagación del COVID-19
- Los proyectos de inversión relacionados a trenes, puertos y aeropuertos, requieren de estudios de pre factibilidad y factibilidad cuyos costos son elevados, y CEPA no cuenta muchas veces con los fondos para realizarlos.
- Falta de estrategias de investigación comercial e información relacionada a desarrollar inteligencia de mercado, que permitan obtener información para la toma de decisiones para mejorar la competitividad.

- Realizar acciones para proteger los derechos de vías para evitar que pobladores informales se establezcan en estas áreas.
- Carencia de una Estrategia Comunicacional en la Institución, que permita una divulgación funcional del marco estratégico, políticas, planes, entre otros.

b) Oportunidades y Desafíos

Oportunidades

- **Infraestructura Moderna**

Contar con instalaciones y equipo que les permita incrementar la capacidad de atención a buques de mayor capacidad, aeronaves de gran tamaño, pasajeros, carga, almacenaje y elevar los rendimientos operativos de recepción y despacho de carga mejorado la posición competitiva de El Salvador en la región.

- **Desarrollo de las Zonas Extraportuarias.**

Fomentar el desarrollo de las aéreas de reservas de las empresas de la CEPA, mediante la participación privada, destinada a desarrollar determinadas regiones con distintos propósitos, determinando la vocación de los suelos. En el caso de puertos la orientación de desarrollo estaría enfocada a parques industriales y en el caso del Aeropuerto Internacional El Salvador, hacia el desarrollo tecnológico, por lo que la conectividad juega un papel importante para desarrollarlas en el corto plazo como centros modernos de industria y tecnología, y de coordinación logística, constituyéndose en polos de desarrollo competitivos a nivel regional.

- **Ley de Asocios Públicos Privados.**

El Gobierno Central está impulsando, proyectos insignias en la franja del pacifico, para desarrollar infraestructura aérea, marítima y ferroviaria, las que podrán desarrollarse, mediante socios públicos privados, lo que impulsará la economía nacional y el desarrollo social, mediante la elevación de las tasas de inversión pública, la capacidad productiva, permitiéndole al Estado incrementar la inversión social.

- **Implementación de proyectos tecnológicos con visión de desarrollo en Aeropuerto Inteligente**

Los aeropuertos ya no serán igual a partir de la pandemia, ya que esta abrió oportunidad de adquirir tecnología orientada para que el tiempo de espera de los pasajeros sea más corto, con menos chequeos, y no necesiten llevar consigo los boletos y tarjetas de embarque cuando viajan, así como el uso de la navegación en el interior del aeropuerto, permitiendo mostrar el camino así una puerta específica y conocer el tiempo que tiene para llegar al área requerida.

- **Fortalecer infraestructura tecnológica para llegar hacer un puerto inteligente**

Implementación de la automatización portuaria y desarrollo digital en las actividades portuarias, que permita el movimiento expedito de los productos, es decir de los contenedores del buque al puerto y a lo que es el transporte terrestre, satisfaciendo las necesidades de los usuarios con mayor eficiencia.

Desafíos

- **Fortalecer la Institucionalidad.**

Mejorar la eficiencia y la eficacia, principalmente a nivel organizacional de todas las empresas de CEPA, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de la Comisión, así como la formulación y actualización de instrumentos que permitan mejorar los procesos en la prestación de los servicios.

- **Acelerar la Digitalización en las empresas de CEPA**

Dado que la pandemia de coronavirus está requiriendo que los puertos y aeropuertos enfrenten nuevos paradigmas de tecnología, requiriéndose la generación de valor agregado para estar cerca de los usuarios, se hace necesario acelerar la digitalización de los procesos e intercambios de información.

- **Establecer centro de ciberseguridad en las empresas de CEPA**

Al acelerar la digitalización se requiriera emplear avanzadas tecnologías con capacidades de detección para buscar, detectar y contener actividades sospechosas de intentos de ingreso a la plataforma, evitándose los ciberataques.

- **Actualización del Plan Maestro de los Puertos de El Salvador**

Contar con un plan de desarrollo portuario, en coherencia con los proyectos insignia de infraestructura contenidos en el Plan Cuscatlán, para determinar la vocación de los puertos, estimaciones de demanda, propuestas de desarrollo, mejora de infraestructura, y la viabilidad de estos.

- **Contribuir a reactivar la aviación comercial en la región Centroamericana**

Generar confianza en las aerolíneas para operar en El Salvador, para incrementar su proyección de operación, adoptando medidas para salvaguardar y proteger la salud de los empleados del aeropuerto, líneas aéreas, concesionarios y pasajeros, al utilizar las instalaciones del Aeropuerto Internacional El Salvador San Oscar Arnulfo Romero y Galdámez.

- **Modernización y Ampliación de la Terminal de Carga**

El proceso de Asocio Público Privado iniciado permitirá contar con una terminal moderna, desarrollándose en dos fases:

Fase 1 financiamiento, diseño, expansión, construcción, equipamiento, mantenimiento y operación de la Terminal de Carga existente, permitiendo mejorar la atención al cliente para el manejo, almacenaje y expedición de la carga.

Fase 2 financiamiento, diseño, construcción, equipamiento, mantenimiento y operación de una nueva infraestructura de la Terminal de Carga, permitiendo consolidarse como un Hub de carga a nivel regional.

I. Sub Sector Portuario de El Salvador

El Salvador posee dos puertos mercantes, Acajutla es multipropósitos y está ubicado en la zona occidental del país a 85 kms de San Salvador y la Unión es un puerto especializado en contenedores, ubicado en la zona oriental del país, utilizados para atender las necesidades de carga marítima de manera eficaz. Ambos puertos poseen certificaciones como “Puerto Seguro”, en base a lo establecido en el Código para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (PBIP) y el Reglamento de Seguridad Integral de la Autoridad Marítima Portuaria (AMP) de El Salvador.

De acuerdo a información proporcionada por la Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo (COCATRAM), en la región, solo el 4% de los puertos y terminales ha restringido el horario de atención a los buques y el 25% ha restringido el horario de atención al transporte terrestre de carga.

En cuanto a los trabajadores relacionados con operaciones portuarias y áreas administrativas, el 32% se encuentra laborando. De ese total, el 37% corresponde al área operativa y el 63% al área administrativa.

I. PUERTO DE ACAJUTLA

Acajutla fue inaugurado el 21 de abril de 1961, con capacidad para atender dos barcos, en ese año movilizó 27,373 T.M., el éxito obtenido en esa época fue evidente, siendo necesario realizar ampliaciones a las instalaciones del puerto, en el año 1970 se completó la construcción del muelle B y cuatro años después se finalizó el muelle C, lo que le permitió tener una capacidad para atender ocho barcos.

Este puerto es un negocio en marcha con mercado asegurado y con presencia de desarrollo industrial en sus alrededores, es un puerto con vocación granelero, atiende con eficiencia la carga general suelta y en contenedores, habiendo desarrollado experiencia en dichas operaciones y ha sido históricamente el principal puerto mercante de El Salvador, el cual ha brindado el principal soporte en cuanto a infraestructura para el comercio internacional del país. Su capacidad de diseño es de 5 millones de toneladas métricas, siendo esta sobrepasada en el año 2018.

a) Comportamiento Histórico.

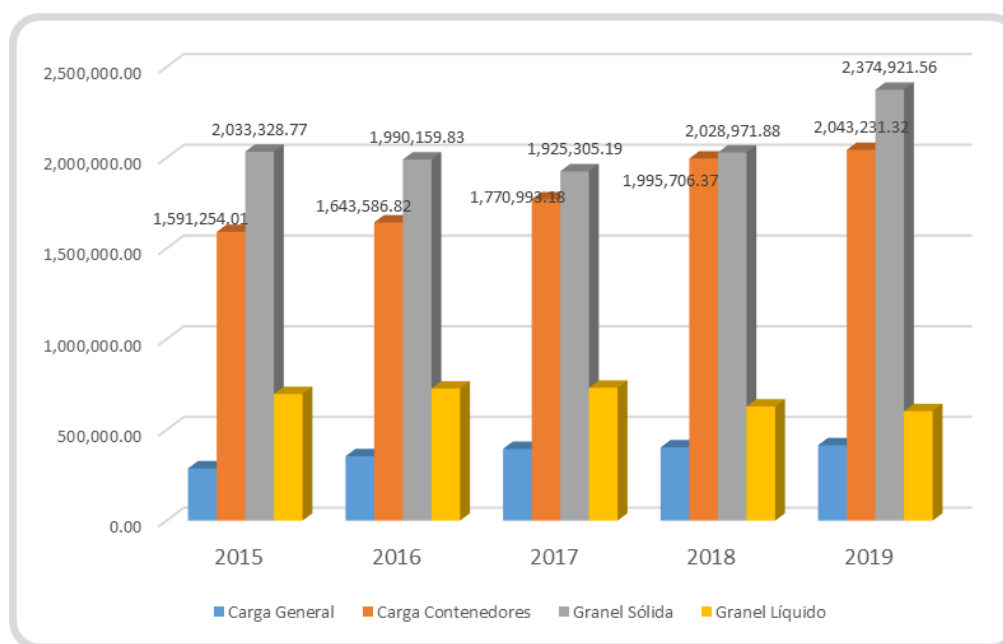
El puerto durante el período de 2015 al 2019, reafirmo su especialización en el manejo de gránales sólidos, siendo este tipo de carga con mayor movimiento ya que cuenta con la Infraestructura y equipo especializado para su manejo (carga y descarga), como puede observarse en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 3

Carga	AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
IMPORTACION	3,360,818.87	3,629,410.27	3,613,011.74	3,801,347.72	4,136,028.67
Carga General	286,509.95	344,421.47	393,016.77	401,907.18	414,723.04
Carga Contenedores	1,062,020.28	1,105,163.42	1,183,620.55	1,313,855.92	1,429,315.81
Granel Sólida	1,578,816.96	1,694,253.16	1,583,442.87	1,705,775.34	1,908,851.19
Granel Líquido	433,471.68	485,572.22	452,931.55	379,809.28	383,138.63
EXPORTACION	1249772.05	1087356.22	1,210,777.45	1,256,147.71	1,300,987.77
Carga General	1,759.68	10,606.15	2,134.77	1,856.25	782.82
Carga Contenedores	529,233.73	538,423.40	587,372.63	681,850.45	613,915.51
Granel Sólida	454,511.81	295,906.67	341,862.32	323,196.54	466,070.37
Granel Líquido	264,266.83	242,420.00	279,407.73	249,244.47	220,219.07
TOTAL	4,610,590.92	4,716,766.49	4,823,789.19	5,057,495.43	5,437,016.44
Carga General	288,269.63	355,027.62	395,151.54	403,763.43	415,505.86
Carga Contenedores	1,591,254.01	1,643,586.82	1,770,993.18	1,995,706.37	2,043,231.32
Granel Sólida	2,033,328.77	1,990,159.83	1,925,305.19	2,028,971.88	2,374,921.56
Granel Líquido	697,738.51	727,992.22	732,339.28	629,053.75	603,357.70

En la gráfica no. 1, se puede apreciar los diferentes tipos de carga movilizadas, durante el período 2015 al 2019 han sido la carga general, contenedores, sólida y líquida, siendo la carga que tiene mayor movimiento la de granel sólido, (42% promedio en 5 años), seguida por la de contenedores (37% promedio en 5 años). El crecimiento promedio obtenido en la carga movilizada durante los últimos cinco años fue de un 4%.

Gráfica No. 1

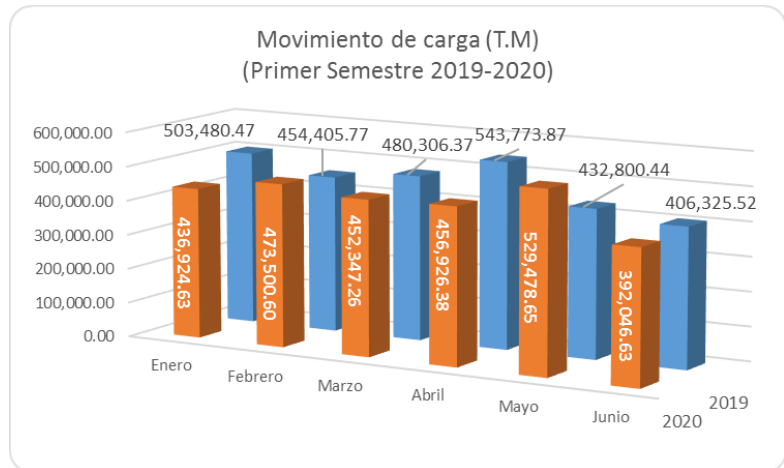


En los alrededores del puerto se encuentran las mayores plantas almacenadoras, que funcionan como recintos fiscales, tanto de exportación como de importación de carga. Así mismo, el puerto

tiene recintos fiscales en su interior que permiten almacenar carga, tanto a granel como en contenedores.

A raíz de la pandemia el puerto ha incrementado en forma gradual la prestación de los servicios logísticos bajo la implementación de estrictos protocolos de bioseguridad, esto se ha visto reflejado en una disminución de un (3%) del movimiento de carga 2,741,224.15 T.M. del año 2020 con respecto a 2,821,092.44T.M. del año 2019 considerando el mismo periodo.

Gráfica No. 2



b) Problemática

El Puerto de Acajutla es un puerto de atraque directo y cuenta actualmente con 8 atracaderos distribuidos en 3 muelles de espigones, identificados como muelles A, B, y C, cumpliendo cada uno con una función específica. Este puerto está especializado principalmente en el manejo de carga a granel y atiende con eficiencia la carga general suelta y la de contenedores, habiendo desarrollado experiencia en dichas operaciones, este puerto es el principal puerto mercante de El Salvador, el cual brinda el principal soporte en cuanto a infraestructura para el comercio internacional del país.

En el Puerto de Acajutla se han tenido que afrontar varios problemas, entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- Limitaciones en las profundidades de los muelles para la atención de barcos, por falta de disponibilidad de muelles, por el calado de estos y por su especialidad, lo que ocasiona demoras, contribuyendo a la reducción de la competitividad, ya que la profundidad de los muelles del puerto oscila entre 8.84 metros y un máximo de 14.93 metros en el nivel mínimo de marea baja.
- Insuficientes atracaderos que permitan atender buques de gran calado, la profundidad del Muelle "A" Multipropósito y Muelle "B" especializado en granel sólido posee calados entre de 8 metros y un máximo de 10.50 metros en nivel mínimo de marea baja, los que no son adecuados para atender grandes buques.
- Carencia de obra de abrigo que propicie las condiciones de aguas seguras en la dársena operativa y muelles del puerto, ya que al no disponer de aguas abrigadas la maniobra de atraque y desatraque se complican, y se dificulta la operativa al comprometer la estabilidad del buque.
- Limitaciones en los accesos para el ingreso y retiro de unidades de transporte y mercadería, lo que genera problemas de eficiencia en cuanto a la operación portuaria, provocando en algunos casos costos por demoras a los usuarios del Puerto.

- Ausencia de equipos de carga y descarga de contenedores, así como la falta de reemplazo del equipo que ha cumplido su vida útil ocasiona ineficiencias en la prestación de servicios.
- Carencia de tecnología (software y hardware) para un desarrollo portuario y para una sistematización de un plan de mantenimiento, que le permita mejorar la productividad en la prestación de servicios de carga, descarga y mejorar el grado de utilización de los atracaderos en el puerto.

c) Capacidad Instalada

La capacidad de diseño del Puerto de Acajutla es de 8 millones de toneladas métricas, la que ha sido rebasada desde el año 2018. En el año 2019 fue utilizada en un 108%

El Puerto de Acajutla posee una extensión total en terrenos de 104.3 Hectáreas, además posee una infraestructura portuaria compuesta por tres muelles de espigón de acceso denominados A, B y C, con profundidades que oscilan entre 11 y 12.5 metros, con una capacidad para poder atender hasta cinco barcos en forma simultánea. A lo largo del espigón de acceso y del muelle B están instalados los equipos especializados para gráneles, que cuenta con una unidad de carga y descarga, y un sistema de bandas transportadoras para la importación y exportación de gráneles sólidos.

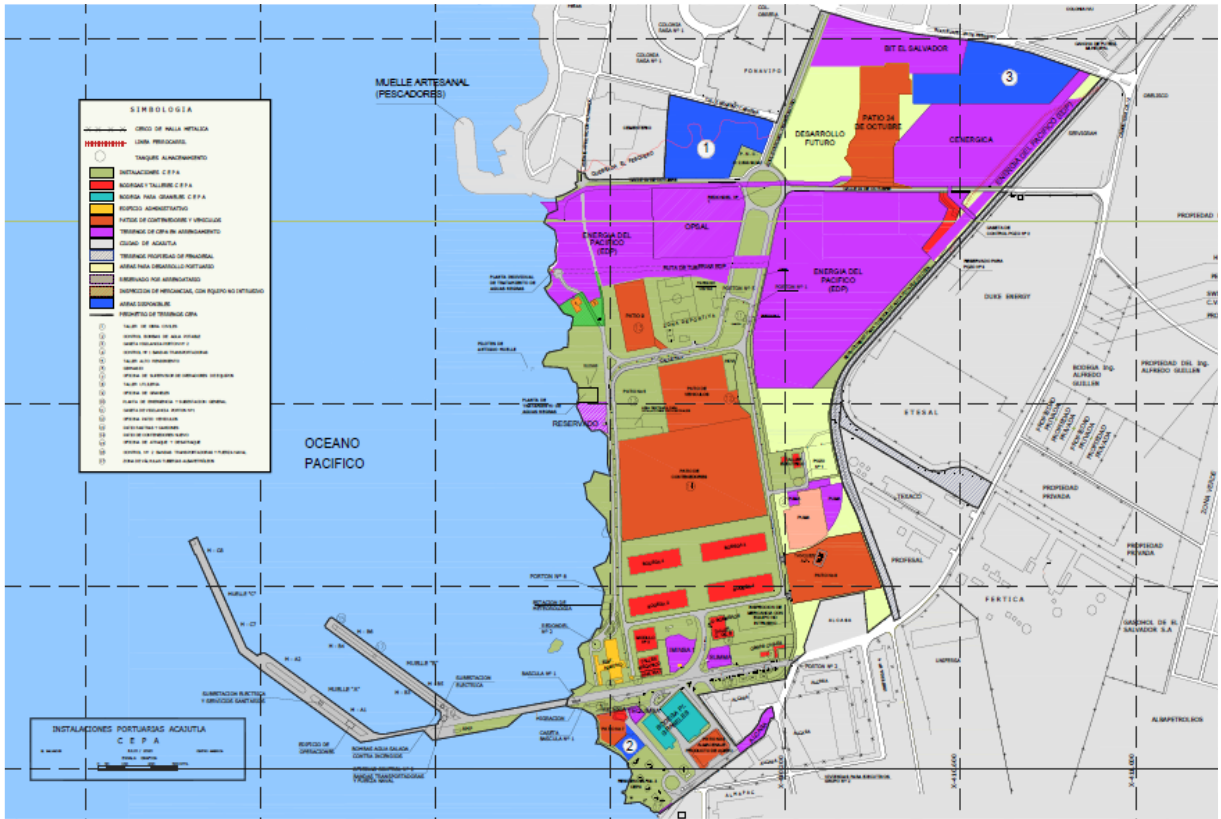
Las características físicas que presentan los muelles en el Puerto de Acajutla y los tamaños de las embarcaciones que pueden ser atendidas son las siguientes:

Cuadro No. 4

CARACTERÍSTICAS DE LOS MUELLES									
Muelles		Profundidad de Diseño (m)	Profundidad Actual (m)	Ancho Útil (m)	Longitud (m)	Altura Muelle (m SNMM*)	Variación de Mareas Vivas (m)	Variación de Mareas Muertas (m)	Capacidad de Muelles
"A"		12.00	10.5	37	300	6.12	2	1.6	80,000 DWT
"B"	Sur	12.00 B3 y B4	11.20 B	9.82	328 B	5.00	2	1.6	65,000 DWT
	Norte	10.00 B5 y B6	9.90 B	13.81	345 B	5.00	2	1.6	65,000 DWT
"C"		14.00	12.5	19	270	4.80	2	1.6	95,000 DWT

El puerto posee infraestructura como son edificaciones, bodegas y vías de circulación, utilizadas para las gestiones administrativas y operativas del Puerto, posee 4 bodegas para el almacenamiento de carga general, dos patios para almacenamientos de vehículos y contenedores, una bodega y doce bins para el almacenamiento de gráneles sólidos.

En el siguiente pictograma se puede observar las áreas en las cuales se distribuye la infraestructura y espacios portuarios en Acajutla



d) Oportunidades.

- Fortalecer infraestructura tecnológica para llegar hacer un puerto inteligente
 Con el objetivo de obtener la máxima eficiencia en toda la cadena logística, el puerto establecerá sistemas de información que le permita adaptarse a los cambios en la red de suministro, orientado hacia la eficiencia operacional, permitiendo reducir al mínimo el tiempo de estancia de los buques que ingresan, así como la satisfacción de nuestros clientes, incrementando el nivel de los servicios en el puerto.
- Planes de adquisición equipos de carga y descarga
 Para potenciar la competitividad del puerto, se contará con planes que respaldaran presupuestariamente las inversiones necesarias en equipo operativo que contribuya a mantener la prestación de los servicios en la búsqueda continua de la competitividad.
- Promocionar el Puerto de Acajutla para atraer carga a navieras.
 La Comisión promocionara el puerto en forma activa, distinguiendo entre navieras y dueños de cargas, para generar demanda de sus servicios y posicionarlo a nivel regional.

e) Desafíos.

- Mantener vigente la certificación de Puerto Seguro
Se continuará desarrollando y ejecutando los planes y programas requeridos para seguir fortalecimiento la seguridad y la protección de las Instalaciones Portuaria.
- Plan Maestro actualizado para el Puerto de Acajutla.
Contar con un documento guía de planificación estratégica para 20 años que permita el desarrollo ordenado de las áreas del puerto, permitiendo conocer las potencialidades de expansión de la infraestructura y las zonas extra portuarias del puerto.
- Modernizar y ampliar el Puerto de Acajutla.
El Puerto de Acajutla requiere infraestructura y equipo moderno para responder a la demanda regional de servicios portuarios.
- Modernización de la Infraestructura de Recepción y Despacho de Carga en la Zona del Acceso 1 y Bulevar Óscar Osorio del Puerto de Acajutla, Fase 2
Incrementar la capacidad instalada de la infraestructura portuaria para la recepción y despacho de la carga movilizada por el acceso N°1, construyendo nuevas y modernas facilidades que permitan mejorar el servicio y el flujo de unidades de transporte en forma segura, eficiente y expedita.
- Ampliación del Patio de Contenedores del Puerto de Acajutla, Fase 2
Continuar con la construcción del patio de contenedores para aumentar la capacidad de los rendimientos de la recepción y despacho en el patio de contenedores, para obtener una óptima operación y el máximo aprovechamiento de las áreas con las que se cuenta para este tipo de carga.

II. PUERTO DE LA UNIÓN

Es un puerto multipropósito, con vocación preferente en manejo de contenedores, fue planificado para ser desarrollado en tres fases, habiéndose iniciado la construcción en mayo de 2005 y fue finalizada la primera fase en diciembre 2008, a un costo aproximado de US\$ 200.00 millones.

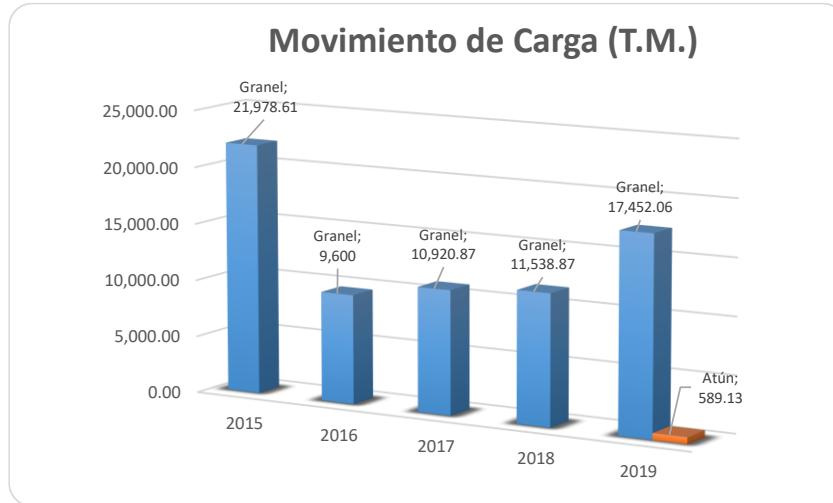
La entrega formal se realizó el 21 de enero de 2009, parte de la empresa constructora, el consorcio japonés-belga Toa Corporation/Jan de Nul e inicio operaciones en el mes de junio del año 2010.



a) Comportamiento Histórico.

El puerto de la Unión durante el período de 2015 al 2019, movilizó mayormente carga a granel como puede observarse en la gráfica siguiente:

Gráfica No.3

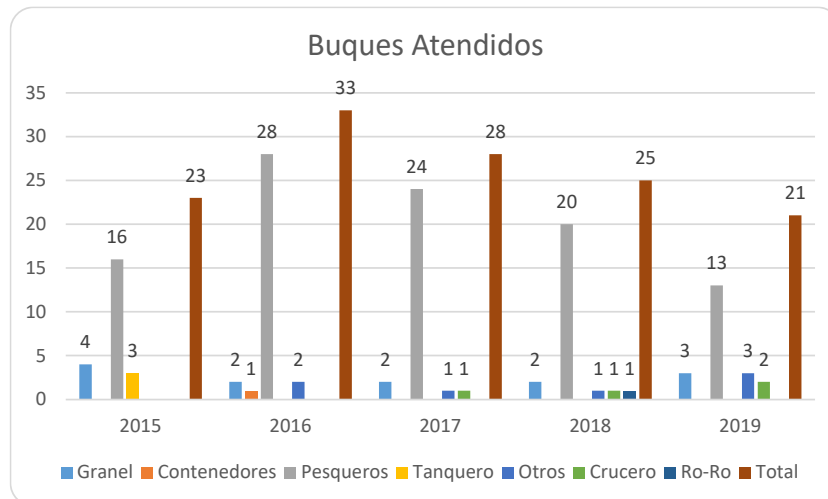


El principal producto movilizado, en el año 2019, fue el Sulfato de Amonio y el atún a granel.

El tamaño máximo de acomodo de acuerdo a la capacidad del muelle frontal del puerto es para un buque del tipo Handy/Handymax, simultáneamente se podrían acomodarse un buque mercante de 200 metros de eslora, uno de pasajeros de 90 metros y un pesquero atunero de 80 metros. Actualmente no existen restricciones en cuanto a calado aéreo ni manga de los buques.

Durante el periodo 2015 – 2019 se atendieron un total de 21 buques, en el año 2019, como se puede observar en la siguiente gráfica

Gráfica No.4

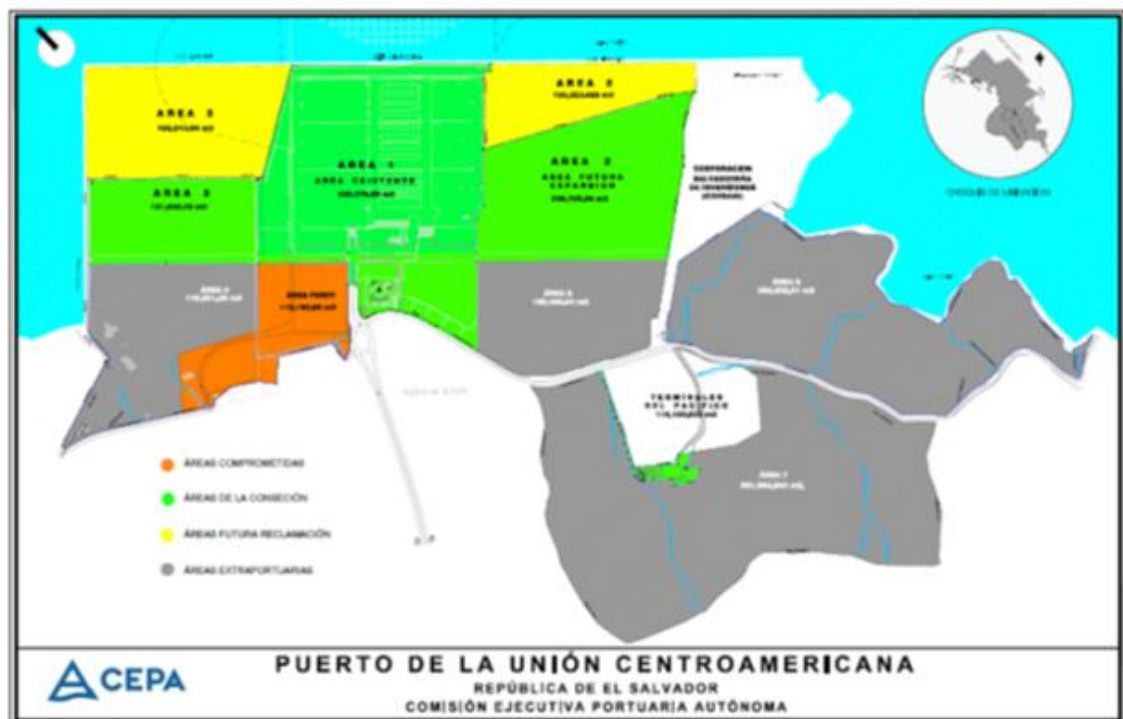


b) Problemática

El Puerto de La Unión Centroamericana se concibió como un puerto complementario al Puerto de Acajutla, este fue diseñado para manejar un alto volumen de operaciones, especialmente la de contenedores, ya que todo el frente del puerto es un solo muelle donde atracarían los barcos y podrían descargar sus contenedores directamente al área de patio, donde serían clasificados, almacenados y despachados a su destino final.

Una de las razones por las que no se ha concretizado manejar los volúmenes de carga que se esperaban es debido a:

- El puerto actualmente se encuentra provisto parcialmente, con equipo especializado para manejar contenedores en patio, no contando con grúas de muelles para el manejo de contenedores de muelle a barco y viceversa, lo que ha significado una limitación para sus operaciones.
- No se cuenta con remolcadores y prácticos para prestar el servicio de atraque y desatraque a los buques que ingresan al puerto.
- Bajo calado del canal de acceso debido a los altos niveles de azolvamiento y la falta de recursos económicos de CEPA para llevar a cabo los trabajos de dragado a niveles navegables atractivos.
- La zona oriental no cuenta con zonas industriales desarrolladas, por lo que no puede utilizar la infraestructura portuaria, lo que le genera ausencia de demanda logística para la prestación de los servicios que no le permite su sostenibilidad económica.
- Falta de oferta de servicios logísticos (3PL, operadores logísticos, centros de distribución, almacenamiento y bodegaje, etc.) que permitan ofrecer servicios de valor añadido



c) Capacidad Instalada

La capacidad de diseño del Puerto de La Unión es de hasta 500,000 TEUS en la Fase I (actual), cuando se tengan finalizadas las Fases II y III, su capacidad total será de hasta 1,700,000 TEUS.

Tiene una extensión de 225.59 Hectáreas, de las cuales 124.36 Hectáreas son áreas extra-portuarias, que son propicias para desarrollo industrial o de actividades relacionadas a la actividad

Características de los muelles son las siguientes:

TERMINAL	FRENTE ATRAQUE	DE	PROFUNDIDAD
Contenedores	360 metros		15 metros
Multipropósito	220 metros		14 metros
Pasajeros y Ro-ro	240 metros		9 metros

La infraestructura portuaria con que cuenta el puerto es la siguiente:

INFRAESTRUCTURA	AREA	CAPACIDAD
Área Existente (1)	438,475.96 Mts ²	
Edificio Administrativo	3,500 Mts ²	Seis niveles
Edificio Auxiliar	750 Mts ²	Dos niveles
Bodega y Talleres	1,800 Mts ²	
Nueve Puertas de Acceso		Cuatro Básculas
Patio de Contenedores	94,137.83 Mts ²	Almacenamiento de contenedores refrigerados
Uso Multipropósito (área no pavimentada)	220,376.45 Mts ²	Manejo de todo tipo de carga
Otros	117,911.68 Mts ²	
Área Futura Expansión (2)	238,725.92 Mts ²	
Área (3)	121,632.10 Mts ²	
Áreas Comprometidas (Ferry)	110,182.60 Mts ²	
Áreas Futura Reclamación	286,167.42 Mts ²	
Áreas Extraportuarias	1,286,186.87 Mts²	

d) Oportunidades.

- **Servicios de Ferry**

Establecer una ruta dirigida al transporte logístico de mercancía vía marítima y al transporte de turistas entre países de la región, brindando un servicio ágil, que marque diferencias de tiempo, con respecto al transporte terrestre en la región y dando un impulso al dinamismo del comercio en la zona oriental.

- **Impulsar el desarrollo de las zonas extraportuarias**

Determinar la vocación de los suelos de las áreas extraportuarias del puerto y de su hinterland, para su desarrollo, permitiendo generar valor agregado, que se constituirá en un nuevo segmento de carga que se sumará a la actividad portuaria, contribuyendo a constituirse en un polo de desarrollo y generador de actividades económicas en la zona oriental, que atraerán empresas industriales y logísticas.

- **Concesión del Puerto**

Reforma la Ley de Concesión de la Terminal Portuaria Multipropósito Especializada en Contenedores Fase I del Puerto de La Unión Centroamericana, generando seguridad jurídica a los operadores y beneficios al Estado.

e) Desafío

- **Canal de Acceso.**

Llevar a cabo trabajos de dragado para mejorar las condiciones de navegación, en el canal de acceso, garantizando el aumentando de su profundidad, permitiendo el tráfico marítimo de buques pequeños y de gran calado (Post Panamax)

- **Incrementar volúmenes de carga.**

Realizar inversiones en equipo especializado como son las grúas de muelle tipo pórtico y la compra de remolcadores, lo que le permitirá operar y dar servicios con los niveles y estándares internacionales, siendo esto atractivo para las líneas navieras, además deberá llevar a cabo un plan de promoción y comercialización ante compañías navieras, operadores logísticas y grandes manufacturados interesados en instalar plantas de producción en La Unión.

J. Sub Sector Aeroportuario

En El Salvador se tienen dos aeropuertos, los que están bajo la responsabilidad de CEPA, el Aeropuerto Internacional El Salvador San Óscar Arnulfo Romero y Galdámez, reconocido también por sus siglas AIES-SOARG, principal aeropuerto de El Salvador y representa una de las más importantes plataformas internacionales de Centroamérica, situado en el corazón de Centroamérica y es considerado como un aeropuerto alternativo y el Aeropuerto Internacional de Ilopango, fue trasferido a la Comisión en el año 2004.

I. Aeropuerto Internacional de El Salvador, San Óscar Arnulfo Romero y Galdámez

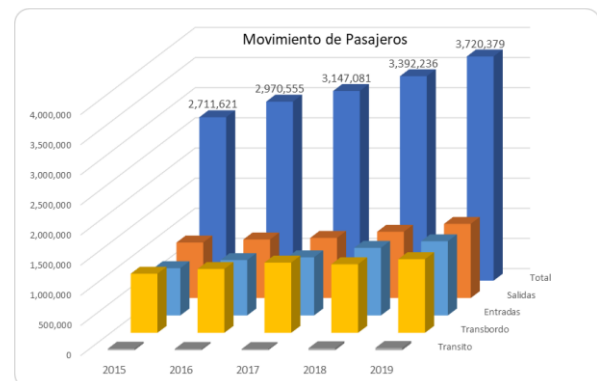
El sector más golpeado debido a la pandemia global de Covid-19, ha sido la industria de la aviación, experimentado una drástica caída en el tráfico de pasajeros, ocasionado pérdidas a nivel mundial, especialmente a las aerolíneas, lo que repercutió a los aeropuertos que permanecieron cerrado a los vuelos comerciales. El AIES-SOARG a partir del 18 de marzo del 2020, adopto esta medida de evitar que lleguen vuelos comerciales y únicamente lo habilitó para vuelos de carga y humanitarios, el 19 de septiembre inicio a recibir vuelos comerciales.














- Localizado en el Continente Americano, en el Océano Pacífico
- Localizado en la Zona Paracentral de El Salvador, en el departamento de La Paz
- A 38 kilómetros de la ciudad capital San Salvador, conectado con una autopista de 4 carriles.

a) Comportamiento Histórico.

De acuerdo a los anuarios estadísticos del aeropuerto, en la siguiente grafica se puede notar el incremento obtenido durante los cinco años (2015-2019), en el movimiento de pasajeros de trasbordo, movilizando en el 2019 igual porcentaje (33%) en pasajeros entrando, saliendo y de trasbordo.



Las variaciones obtenidas en el movimiento de los pasajeros, aviación y carga en el año 2019 con respecto al 2018 son las siguientes:

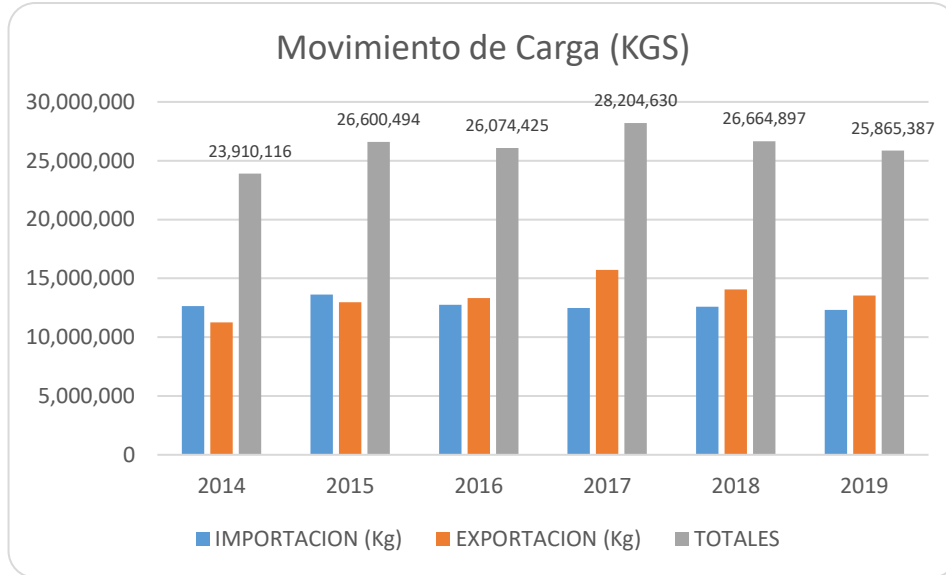
Pasajeros	Variación	Aviación	Variación	Carga y Correos	Variación
Entradas	 10%	Comercial	 5%	Importación	 -2%
Salidas	 12%	Nacional	 -6%	Exportación	 -5%
Tránsito	 16%	General	 -33%	Correo Entrando	 -45%
Transbordo	 7%			Correo Saliendo	 -9%

En cuanto al movimiento de pasajeros llegando y saliendo el mayor movimiento en el año 2019, se dio entre las ciudades de Los Ángeles, Houston, Miami y Washington de los Estados Unidos, como se observarse en los cuadros siguientes:

PAIS ORIGEN	Llegando	Saliendo
Belice	2,704	2,457
Canadá	18,976	16,128
Colombia	34,667	34,762
Costa Rica	81,602	72,965
Cuba	3,814	3,976
Ecuador	4,788	4,576
España	25,445	36,395
Estados Unidos	805,853	806,048
Guatemala	35,537	28,651
Honduras	23,690	25,874
México	96,621	101,145
Nicaragua	9,873	10,897
Panamá	71,579	73,027
Perú	15,598	13,585
República Checa	-	-
Venezuela	-	-
TOTALES	1,230,747	1,230,486

Tráfico de Carga

En la siguiente grafica se puede observar el manejo de carga aérea de importación como exportación, durante los años 2015 al 2019, en la terminal de carga, siendo Estados Unidos al país que más importaciones y exportaciones se movilizan en la terminal de carga.



Ranking Aeroportuario

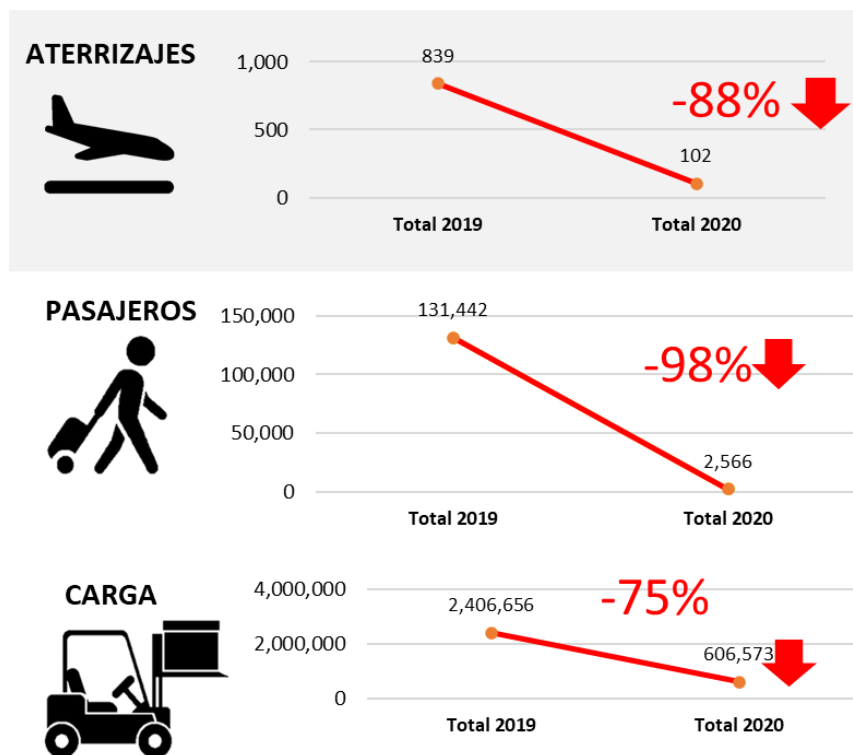
De acuerdo al Ranking Punctuality League 2020, realizado por el proveedor global de información aeronáutica OAG, el AIES-SOARG, es el segundo aeropuerto más puntual del mundo, en la categoría de Pequeños Aeropuertos, y según la encuesta⁸ de calidad realizada por Skytrax, durante los años 2018 y 2019 los mejores aeropuertos de América Central y el Caribe fueron los siguientes:

1. Panamá Tocumen
2. San José
3. Piarco
4. Kingston
5. El Salvador
6. Bridgetown
7. Bermuda
8. San Juan Luis Muñoz Marín
9. Montego Bay
10. Punta Cana

⁸ Aeropuertos cubiertos (550 aeropuertos están incluidos en los resultados de la encuesta)

b) Problemática

En el año 2020 el aeropuerto, ha enfrentado una caída drástica de movimiento de pasajeros, aeronaves y carga, debido en parte al cierre de operaciones, ocasionadas por la pandemia de Covid-19, como se puede observar en las figuras siguientes:



El aeropuerto inicio operaciones el 19 de septiembre de 2020, implementando controles sanitarios, debido a las medidas de bioseguridad adoptadas para los pasajeros y usuarios del aeropuerto, garantizando de esta manera la seguridad sanitaria. Además, se están aplicando otras medidas como son el distanciamiento social, lo que implica limitaciones para la capacidad operativa de los servicios aeroportuarios.

Además de lo anterior el aeropuerto tendrá que realizar acciones afrentar lo siguiente:

- La Terminal de Pasajeros del Aeropuerto Internacional de El Salvador, San Oscar Arnulfo Romero y Galdámez, fue diseñada, para atender a los pasajeros de salida, llegada, tránsito y transbordo en el segundo nivel, lo que genera una mezcla de personas que podrían vulnerar los procesos de seguridad establecidos en las regulaciones internacionales de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).
- En el área de chequeo de pasajeros de salida, es el área que concentra el mayor flujo de pasajeros, en las horas operativas de bancos de vuelos, la espera en cola para el chequeo de pasajeros, así como la revisión de documentos y la facturación del equipaje, cuando pasan al mostrador, es un factor crítico en la calidad del servicio que se presta; esta situación genera

limitantes en la capacidad de las instalaciones del área de registro de pasajeros que afecta la percepción del servicio aeroportuario y esta debe ser superada en el corto plazo.

- Dadas las ampliaciones realizadas a la terminal de pasajeros, las que proyectan generar un importante flujo de operaciones, hace necesario continuar desarrollando obras de infraestructura para que no existan limitantes o atraso en las operaciones de despegue o aterrizaje de las aeronaves facilitando una salida directa de las nuevas posiciones de estacionamiento.
- Las instalaciones del Edificio Terminal de Carga tienen por objeto gestionar toda la logística necesaria para la actividad de carga del aeropuerto, requiriéndose realizar mejoras en los procesos de exportación e importación y modernizar la prestación de servicios.

c) Oportunidades y Desafíos

Oportunidades

- **Desarrollar un sistema automatizado integral de uso común en el aeropuerto.**
Las operaciones aéreas, la demanda y proyecciones de nuevas rutas desde y hacia El Salvador por parte de los operadores actuales, futuros y las necesidades de mantener las necesidades de bioseguridad, hace necesario realizar la integración y sistematización de los servicios de chequeo, información de vuelos, voceo y control de ventas por locales comerciales (CUTE) en el AIES-SOARG.
- **Zona de Actividad Logística AIES-SOARG**
Determinar la vocación de los suelos de las áreas extraportuarias, estableciendo el tipo de industria, tecnología, y de coordinación logística que genere un valor agregado para el sector logístico aéreo además de potenciar la utilización de los servicios prestados por la Terminal de Carga, Terminal de Pasajeros y empresas de Aeromantenimiento.

AEROPUERTO INTERNACIONAL EL SALVADOR		
INFRAESTRUCTURA	AREA	CAPACIDAD DE ATENCION
Pista principal 07/25, equipada con sistema de luces y letreros.	3,200 metros de largo y 60 metros de ancho.	Aviones categoría "E" * Boing 747.
Pista secundaria 18/36.	800 metros de largo y 23 metros de ancho.	Aviones categoría "E"
Ocho calles de rodaje.	A : Longitud=3450 m x ancho = 23m B : Longitud =143 m x ancho= 23 m C : Longitud=191 m x ancho= 23 m D : Longitud=191 m x ancho= 23 m E : Longitud=191 m x ancho= 23 m F : Longitud=170 m x ancho= 23 m	Aviones categoría "E"

AEROPUERTO INTERNACIONAL EL SALVADOR		
INFRAESTRUCTURA	AREA	CAPACIDAD DE ATENCION
	G : Longitud =48 m x ancho = 23 m H : Longitud=133 m x ancho= 23 m	
Edificio Terminal de Pasajeros (ETP).	63,495.52 m ²	4.1 millones de pasajeros.
Edificio Terminal de Carga (ETC).	10,945 mts ²	Carga general, carga refrigerada y valores.
Plataforma de estacionamiento de aeronaves en el ETP.	162,935 mts ²	21 aeronaves categoría "C" y 2 categoría "E"
Plataforma de estacionamiento de aeronaves en el ETC.	21,336 mts ²	3 aeronaves, categoría "C".
Plataformas de mantenimiento de aeronaves.	89,958 mts ²	8 aeronaves, categoría "C".
Estacionamiento público del ETP.	29,913 mts ²	1,221 vehículos.
Estacionamiento público del ETC.	7,000 mts ²	385 espacios.
AEROMAN.	116,062.43 mts ²	
Zona Aeronáutica no delimitada.	1,921,772.72 mts ²	Equivalente a 443.57 Manzanas.
Zona Estratégica de Reserva.	2,596,081.89 mts ²	Equivalente a 371.45 Manzanas.
Zona Extraportuaria.	355,451.38 mts ²	Equivalente a 50.86 Manzanas.
Zona Base Militar Área – FOL	513,524.84 mts ²	Equivalente a 73.48 Manzanas

- **Aeropuerto Inteligente**

Implementación de proyectos tecnológicos permitiendo llevar a cabo la transformación digital, adoptando soluciones como algunos tipos de software, que permitan proporcionar al cliente una atención personalizada, segura y eficiente.

d) **Desafío**

- **Continuar prestando los servicios de acuerdo a estándares de la IATA**

Crear nuevos espacios en las salas de espera y realizar expansión en los pasillos de las instalaciones del aeropuerto, manteniendo buen nivel de servicio, a las condiciones de flujo estable, demoras aceptables y buenos niveles de confort", de acuerdo al Manual de Referencia para Desarrollo de Aeropuertos de la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo).

- **Política de Slots**

Definir una política de slots para el despegue y aterrizaje de los aviones, optimizando las operaciones aeronáuticas mediante la modificación de los horarios de llegada y salida de los vuelos programados por las líneas aéreas, con la finalidad de aumentar la capacidad de atención de pasajeros.

- **Participación del sector privado en el desarrollo, operación y explotación del negocio de transporte de carga aérea.**

Dotar al comercio e industria de El Salvador, de facilidades modernas y eficientes, con estándares de calidad, para el manejo de carga aérea, a través de la participación del sector privado, optimizando la eficiencia en los procesos de exportación, importación y almacenamiento de mercancías aumentando su competitividad y contribuyendo a potenciarlo como HUB aeronáutico y logístico en la región.

II. Aeropuerto de Ilopango

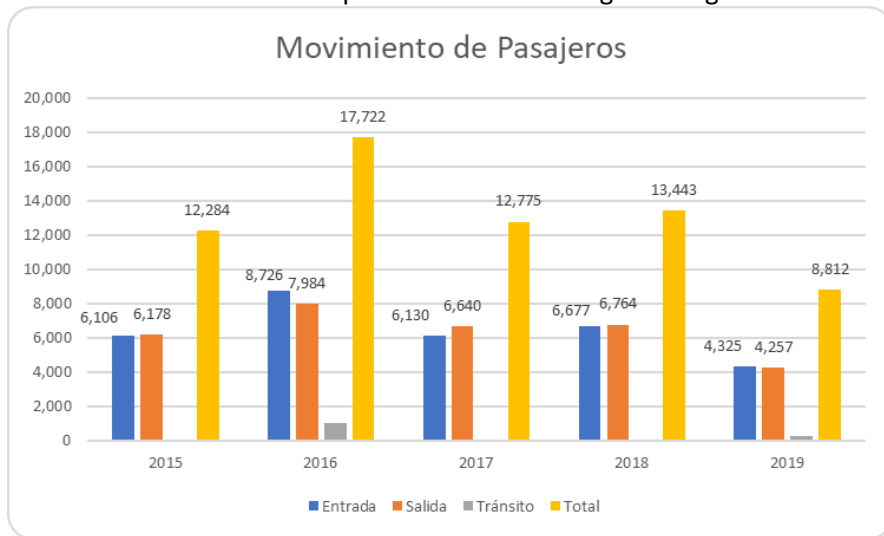
El Aeropuerto de Ilopango fue construido en 1940 y dejó de operar como aeropuerto internacional el 30 de enero de 1980, en el año de 1987, se le habilitó nuevamente para atender únicamente aeronaves con capacidad no mayor de 12 pasajeros y de hasta 15,000 libras de peso.

El 12 de mayo de 2004, según Acuerdo del Consejo de Ministros, se le trasladó a CEPA las instalaciones físicas del aeropuerto de Ilopango, quedando bajo su responsabilidad prestar todos los servicios aeroportuarios.

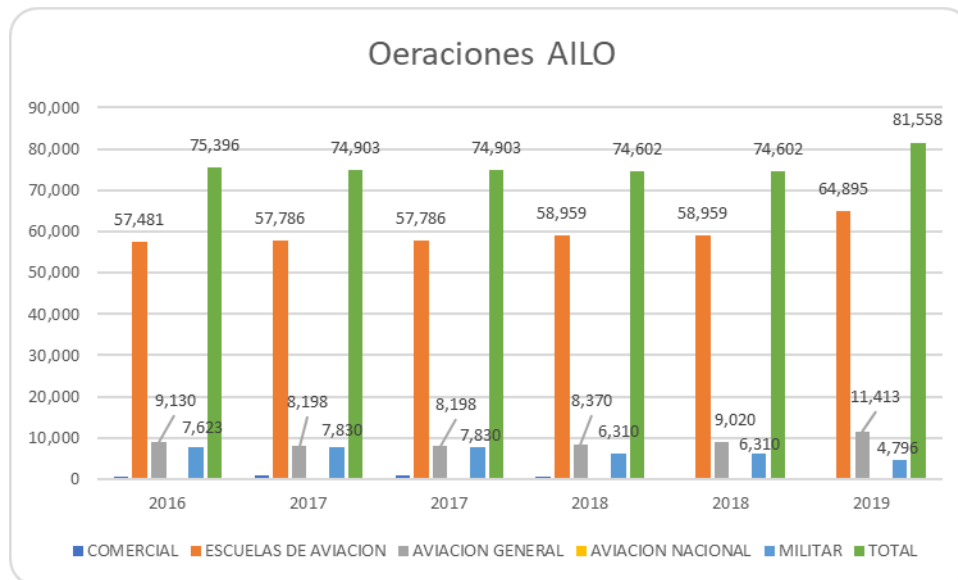
a) Comportamiento Histórico

El Aeropuerto de Ilopango posee como principal rubro de mercado la atención de aviación corporativa, aviación general, escuelas privadas de aviación y la aviación militar. En el año 2015 la aerolínea Transportes Aéreos Guatemaltecos (TAG), inició operaciones regulares de pasajeros desde Ilopango hasta La Aurora (Guatemala), extendiendo estas en 2016 a Roatán y Tegucigalpa (Honduras).

En el año 2016 se inauguró la nueva terminal Internacional de pasajeros donde a la fecha funciona la nueva plataforma Internacional del aeropuerto, atendiendo pasajeros entrando, saliendo y en tránsito en menor número como se puede observar en la gráfica siguiente.



En el año 2019 se manejaron 81,558 operaciones (9%) con respecto al año 2018 (74,602), esto se debió a se tuvieron más operaciones de las escuelas de aviación.



b) Problemática

El aeropuerto presta los servicios de aterrizajes, despegues, estacionamientos y aprovisionamiento de combustible de aviación; asimismo, a los pasajeros se les proporciona los servicios de migración y aduanas.

Para la prestación de estos servicios, el AILO, ha tenido que enfrentar la problemática siguiente:

- El Aeródromo de Ilopango presentan limitantes para su expansión, en los alrededores se encuentran rodeado por urbanizaciones consolidadas, casa construidas, presentado alta densidad poblacional
- Existen varios ríos alrededor del AILO, convirtiéndose en una amenaza para la pista, ya que la hace vulnerable a desprendimientos de tierra, provocando erosiones en los taludes, requiriendo hacer obras de mantenimiento para mitigarlas al lado de los cabezales laterales de la pista, de no hacerlo podría generar problemas a mediano o largo plazo a las operaciones.
- Se presentan deterioros en la pista principal y calles de rodaje, requiriéndose realizar inversiones en el pavimento asfáltico, para mantener las condiciones operativas y seguir prestando los



servicios a las aeronaves pequeñas y de mediano tamaño en el aeropuerto, de acuerdo estándares nacionales e internacionales.

- La explotación comercial del aeropuerto, se limita exclusivamente a prestar los servicios al tráfico cautivo compuesto por la aviación general del país y no se cuenta con ninguna estrategia para atraer la aviación comercial.

c) Capacidad Instalada

INFRAESTRUCTURA	AREA	CAPACIDAD
Área Operaciones	117.535 Manzanas	
Pista principal	2,240 mts. de largo y 45 mts. de ancho.	
Plataformas de aeronaves	60,000 m ²	Atención para 6 aeronaves
Área Comercial	21.067 Manzanas	
Área Hangares	4.999 Manzanas	113 hangares

d) Oportunidades y Desafíos

Oportunidades

- Llevar a cabo un estudio que determine o reafirme el tipo de aviación que se atenderá, considerando que este se ha caracterizado por prestar los servicios, especialmente a usuarios de la aviación general del país y de las escuelas de aviación civil.
- Efectuar una revisión del Régimen Tarifario del Aeropuerto Internacional de Ilopango y Reglamento de Aplicación, a fin de determinar si las tarifas de proveer, operar y mantener los servicios, permiten mantener un nivel de competencia a nivel regional.
- Ubicación privilegiada para explotar el mercado de vuelos corporativos y de negocios en la región centroamericana y del Caribe.

Desafíos

- Restaurar la capacidad del AILO, en el manejo de tráfico de pasajeros y de carga, elevando su calificación operativa y renovando el compromiso de ofrecer servicios modernos, eficientes y seguros.
- Iniciar el proceso de certificación para la operación comercial internacional del aeropuerto, que verifica el cumplimiento de los requerimientos y estándares establecidos por la Autoridad de la Aviación Civil de El Salvador, lo que brindara confianza y seguridad en los usuarios.

K. Marco Estratégico

a) Pensamiento Estratégico

Misión

Desarrollar la infraestructura de Puertos, Aeropuertos y Ferrocarriles a través de nuevos modelos de gestión, con participación del sector privado, para prestar servicios seguros, eficientes y competitivos regionalmente a nuestros clientes, contribuyendo a convertir a El Salvador en un centro de distribución logística con valor agregado.

Visión

Ser la Institución generadora de polos de desarrollo que planifica y administra la infraestructura portuaria, aeroportuaria y ferroviaria, operando con excelencia a través de diferentes modelos de gestión, articulando iniciativas con entes públicos y privados.

Valores

- **Competencias:** Contar con personal calificado y proactivo para atender las tareas operativas y administrativas de manera eficiente
- **Excelencia:** Trabajar con empeño, energía, pasión y sentido de urgencia, a fin de suplir las necesidades de nuestros clientes, en forma satisfactoria.
- **Productividad:** Utilizar el factor tiempo como un recurso de gran valor para generar rentabilidad al negocio.
- **Actitud Innovadora:** Nuestro personal se mantiene activo en la formación de nuevas herramientas tecnológicas para facilitar el desempeño de sus tareas.
- **Responsabilidad:** Realizar la gestión Institucional garantizando la seguridad en las operaciones, y salvaguardando la vida de las personas y mercancías.
- **Sociabilidad:** amabilidad en el trato con sus usuarios, generando un ambiente de cortesía y empatía con el cliente interno y externo
- **Ética y Transparencia:** Ser honestos y transparente en nuestro accionar y al realizar nuestras labores

L. Ejes, Programas y Proyectos Estratégicos

Eje 1 Gobernanza Corporativa	Eje 2 Investigación, Innovación y TIC's	Eje 3 Modernización de las Empresas	Eje 4 Inversiones Desencadenantes
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y modernizar la institucionalidad en eficiencia y eficacia. • Actualización de instrumentos jurídicos y administrativos • Gestión de Riesgos • Fortalecimiento del Sistema de Control Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y Desarrollo de Plataformas Tecnológicas. • Estudios estratégicos (planes maestros, zonas extra-portuarias, reactivación PLU, etc.) • Cooperación Internacional para estudios y capacitación técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir y/o modernizar la infraestructura • Modernizar equipo obsoleto y que ha finalizado vida útil. • Implementar nuevos modelos de negocio (APP Terminal de Carga y Concesión en el PLU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Proyectos Insignia (Plan Cuscatlán) • Estrategia Comercial • Diseño y desarrollo de Zonas Extra-Portuarias • Operación de Ferry

<p style="text-align: center;">Eje 1</p> <p style="text-align: center;">Gobernanza Corporativa</p>	<p style="text-align: center;">Eje 2</p> <p style="text-align: center;">Investigación, Innovación y TIC's</p>	<p style="text-align: center;">Eje 3</p> <p style="text-align: center;">Modernización de las Empresas</p>	<p style="text-align: center;">Eje 4</p> <p style="text-align: center;">Inversiones Desencadenantes</p>
Programas	Programas	Programas	Programas
<p>1.1 Planificación Estratégica</p> <p>1.1.1 Elaboración PEI 2020-2024</p> <p>1.1.2 Elaboración de Portafolio de Proyectos 2020-2024</p> <p>1.1.3 Implementación de BSC</p> <p>1.1.4 Gestión y Administración de Riesgos</p> <p>1.1.5 Actualización de NTCIE</p> <p>1.1.6 Elaboración de Plan de Acción</p> <p>1.1.7 Elaboración de Planes de Contingencia</p> <p>1.1.8 Fortalecimiento del Seguimiento de Proyectos</p> <p>1.1.9 Evaluación ex-post de proyectos</p> <p>1.1.10 Implementación y/o Fortalecimiento de BI en la Institución</p>	<p>2.1 Estudios Estratégicos</p> <p>2.1.1 Actualización Plan Maestro Puertos</p> <p>2.1.2 Estudios para reactivar el PLU:</p> <p>2.1.2.1 Producción Pesquera y Acuícola</p> <p>2.1.2.2 Desarrollo de Astillero</p> <p>2.1.2.3 Desarrollo de Negocios Turísticos</p> <p>2.1.3 Estudios para actualizar Plan Maestro de Aeropuertos</p> <p>2.1.4 Diseño de Terminales Portuarias Semi-Automatizada en Puerto de Acajutla.</p> <p>2.2 Cooperación Internacional</p> <p>2.2.1 Integración con la ESCO</p> <p>2.2.2 Oportunidades de Financiamiento</p> <p>2.2.3 Cooperación Técnica no reembolsable</p> <p>2.2.4 Cooperación en la Gestión del Conocimiento</p>	<p>3.1 Inversión en Nueva Infraestructura Estratégica</p> <p>3.1.1 Inversiones en Infraestructura en el AIES-SOARG</p> <p>3.1.1.1 Ampliación del AIES-SOARG, Fase I</p> <p>3.1.1.2 Ampliación del AIES-SOARG, Fase II</p> <p>3.1.1.3 Ampliación del Check In</p> <p>3.1.1.4 Construcción de la Calle Foxtrot</p> <p>3.1.1.5 Perforación y equipamiento Pozo No. 5</p> <p>3.1.1.6 Segregación de flujos de Pasajeros</p> <p>3.1.1.7 Mejoramiento Infraestructura Eléctrica.</p> <p>3.1.2 Inversiones en el AILO</p> <p>3.1.2.1 Obras de Mitigación</p> <p>3.1.2.2 Rehabilitación de pistas y calles de rodaje</p>	<p>4.1 Desarrollo de Zonas Extraportuarias</p> <p>4.1.1 Zonas Extraportuarias-AIES-SOARG</p> <p>4.1.2 Zonas Extraportuarias-PLU</p> <p>4.1.3 Derechos Linea Férrea-FENADESAL</p>

Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4
Gobernanza Corporativa	Investigación, Innovación y TIC's	Modernización de las Empresas	Inversiones Desencadenantes
Programas	Programas	Programas	Programas
<p>1.2 Planificación del Capital Humano</p> <p>1.2.1 Actualización de la Estructura Organizativa Institucional</p> <p>1.2.2 Elaboración de Plan de Carrera</p> <p>1.2.3 Establecer Indicadores de Desempeño</p> <p>1.2.4 Automatización de Expedientes de los empleados.</p> <p>1.3 Legislación, Normativa y Tarifas</p> <p>1.3.1 Actualización Ley Orgánica</p> <p>1.3.2 Elaboración y/o Actualización de Tarifas (Acajutla)</p> <p>1.3.3 Procesos Organizacionales</p> <p>1.3.4 Transparencia y Rendición de Cuentas</p> <p>1.3.5 Fortalecimiento del Sistema de Control Interno</p> <p>1.3.6 Implementación de la Ley de Procedimientos Administrativos</p> <p>1.3.7 Implementación de la Ley de Mejora Regulatoria</p>	<p>2.3 Herramientas y/o Plataformas Tecnológicas</p> <p>2.3.1 Equipos Modernos de Bioseguridad</p> <p>2.3.2 Fortalecimientos de Sistemas Administrativos</p> <p>2.3.3 Fortalecimiento de Sistemas Operativos</p> <p>2.3.4 Inversiones Tecnológicas para ser más competitivos</p>	<p>3.1.3 Modernización de Acajutla</p> <p>3.1.3.1 Ampliación Patio, Fase II</p> <p>3.1.3.2 Rehabilitación de la bodega No. 1</p> <p>3.1.3.3 Modernización de la Infraestructura del Acceso No. 1, Fase II y III</p> <p>3.1.3.4 Rehabilitación de las Defensas del Muelle "B"</p> <p>3.1.3.5 Protección Anticorrosiva de las Tablestacas del Muelle "A"</p> <p>3.1.3.6 Calle de reordenamiento de flujo de importación en zona de fumigación y escaneo</p> <p>3.1.3.7 Reubicación de talleres de mantenimiento</p> <p>3.1.3.8 Módulo para el resguardo de equipos.</p> <p>3.1.3.9 Construcción de Estación de Bomberos</p> <p>3.1.3.10 Rehabilitación de losas de concreto alrededor de bodega</p>	<p>4.2 Proyectos Insignia</p> <p>4.2.1 Recuperación y Modernización del Puerto de Acajutla</p> <p>4.2.2 Aeropuerto del Pacifico</p> <p>4.2.3 Tren del Pacifico</p>

Eje 1	Eje 2	Eje 3	Eje 4
Gobernanza Corporativa	Investigación, Innovación y TIC's	Modernización de las Empresas	Inversiones Desencadenantes
Programas	Programas	Programas	Programas
1.4 Alianzas Estratégicas 1.4.1 Convenios 1.4.2 Estrategia Financiera 1.4.3 Estrategia Comunicacional 1.4.4 Estrategia Comercial 1.4.5 Planes de Contingencia 1.4.6 Planificación y Medición (BSC-KPI)	2.4 Transformación Digital 2.4.1 Inversión en Sistemas 2.4.1.1 Tecnología para Facilitación de Trámites en Línea 2.4.1.2 Firma Electrónica Simple y Certificada 2.4.1.3 Implementación Sistema CUPPS en AIES-SOARG 2.4.1.4 Software Gestión Mantenimiento 2.4.1.5 Sistema de Terminal de Contenedores 2.4.2 Inversión en Tecnología 2.4.2.1 Red Inalámbrica Industrial 2.4.2.2 Actualización de Licencias de Software 2.4.2.3 Adquisición de Equipo Moderno	3.2 Inversión en Equipo Estratégico Portuario y Aeroportuario 3.2.1 Equipo operativo del AIES SOARG 3.2.2 Equipo Industrial 3.2.3 Equipo Marino 3.2.4 Adquisición de 2 Remolcadores 3.2.5 Adquisición de 1 camión volteo de 20 TM de capacidad 3.3 Modelos de Negocio 3.3.1 APP en Terminal de Carga 3.3.2 Concesión del PLU	4.3 Atracción de Nuevas Inversiones 4.3.1 Implementación de Estrategia Comercial 4.3.2 Implementación del Ferry 4.3.3 Impulsar potenciales negocios en el PLU

M. Legado de CEPA para el período 2020 – 2024.

