



PLAN ESTRATÉGICO

CORPAC S.A.

2022-2026

Aprobado por:

- Acta de Junta General de Accionistas de CORPAC S.A. del 19.12.22
- Acuerdo de Directorio N° 002-2022/011 FONAFE
- Oficio N° 0444-2022-MTC/09 del 22.07.22
- Acuerdo de Directorio N° 001.2513.2022 CORPAC S.A. del 13.07.22

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
1 MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1 Síntesis de la Empresa.....	5
1.2 Síntesis del Plan Estratégico del Sector.....	7
2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	10
2.1 Tendencias: Nuevos Desafíos y Oportunidades	10
2.2 Análisis Externo (Macroambiente).....	13
2.2.1 Factores Económicos.....	13
2.2.2 Factores Socioculturales.....	16
2.2.3 Factores Ambientales	17
2.2.4 Factores Geopolíticos-Legales	17
2.2.5 Entorno Tecnológico.....	21
2.2.6 Entorno Institucional	23
2.2.7 Entorno Competitivo	25
2.2.8 Demanda Aeroportuaria.....	27
2.3 Análisis interno (Microambiente)	30
2.3.1 Organización.....	30
2.3.2 Sistemas de Control de Gestión	31
2.3.3 Servicios.....	32
2.3.4 Seguridad Operacional	39
2.3.5 Finanzas	40
2.3.6 Infraestructura y Equipos	41
2.3.7 Recursos Humanos	47
2.3.8 Capacitación	50
2.3.9 Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	51
2.3.10 Responsabilidad Social	53
2.3.11 Asuntos Jurídicos.....	56
2.3.12 Cadena de Valor	57
2.4 Grupos de Interés.....	59
2.5 Matriz y Análisis FODA	61

3	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	64
3.1	Roles de la Empresa	64
3.2	Propósito Estratégico	65
3.3	Misión.....	66
3.4	Visión.....	66
3.5	Valores	66
3.6	Factores Claves de Éxito.....	67
4	EJES Y MAPA ESTRATÉGICO	68
4.1	Ejes Estratégicos.....	68
4.2	Mapa Estratégico	69
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	71
6	ESTRATEGIA GENERAL	74
7	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	74
ANEXOS		78
	ANEXO 1. MATRIZ ESTRATÉGICA	79
	ANEXO 2. ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	82
	ANEXO 3. MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	83
	ANEXO 4. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES.....	91
	ANEXO 5. INFORMACIÓN ADICIONAL DE SUSTENTO DE METAS.....	112
	ANEXO 6. SISTEMAS DE GOBIERNO Y CONTROL DE GESTIÓN	126

PRESENTACIÓN

De acuerdo con el marco legal vigente, la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial Sociedad Anónima (CORPAC S.A.) es la organización encargada de brindar Servicios de Navegación Aérea y Aeroportuarios con adecuados estándares de seguridad y eficiencia. Esta responsabilidad ha sido ejercida desde su creación, el 25 de junio de 1943.

Nuestra empresa contribuye al desarrollo de la Navegación Aérea, los Aeropuertos y la Aviación Civil en el país, mediante el cumplimiento de sus funciones asignadas por el Estado, contando con el aporte fundamental de su personal altamente calificado y de un equipamiento de última tecnología.

En un contexto orientado hacia la recuperación de los efectos causados por las medidas de emergencia, debido a la pandemia generada por el COVID-19, y los desafíos asociados a una nueva normalidad, donde las tecnologías emergentes asociadas a la cuarta revolución industrial empiezan a tener un rol protagónico; existe la necesidad de establecer un modelo de transformación en la empresa mediante las estrategias, los compromisos y el liderazgo requerido que permitan alinear a nuestra organización con las tendencias y los cambios estructurales que se proyectan en el sector hacia el futuro, para ser más eficiente, digital y sostenible.

Como parte de este enfoque y en respuesta a los requerimientos actuales, establecemos los Fundamentos Estratégicos de CORPAC al 2030, considerando un horizonte de largo plazo, en concordancia con el escenario apuesta del sector y estableciendo dos fases para facilitar el proceso de transformación estratégica. La primera fase será desarrollada en el presente quinquenio y para ello definimos los Objetivos Estratégicos, así como las Acciones Estratégicas Institucionales, como parte de las estrategias asociadas a los Ejes Estratégicos que representan el compromiso permanente de la organización: Seguridad Operacional, Calidad de Servicios, Eficiencia en la Gestión y Responsabilidad Ambiental, así como el desarrollo de las bases para los futuros compromisos.

En este sentido, quienes formamos parte de la Empresa asumimos los nuevos retos y orientamos nuestros esfuerzos para mejorar continuamente los resultados y el desempeño institucional, buscando participar activamente en el desarrollo de los servicios que ofrecemos, así como generar un mayor impacto con nuestros procesos o actividades para facilitar el cumplimiento de nuestro propósito institucional actual y futuro, buscando consolidar nuestra contribución al desarrollo sostenible del país.

El Plan Estratégico de la Empresa para el período 2022-2026 ha sido formulado, con la participación activa y comprometida de la Alta Dirección, Plana Gerencial y representantes de las Unidades Orgánicas a fin de establecer los lineamientos estratégicos, que orientarán la gestión empresarial hacia el logro de la Visión trazada por nuestra empresa.

1 MARCO INSTITUCIONAL

CORPAC S.A. es una empresa que desarrolla sus actividades, acorde con la normatividad técnica y operacional de los servicios de Navegación Aérea y Aeroportuarios, emitidas a nivel nacional e internacional.

1.1 Síntesis de la Empresa

CORPAC S.A. fue fundada el 25 de junio de 1943 bajo el nombre de Compañía Administradora de Aeropuertos "CADA", quedando el aspecto técnico a cargo de la Compañía de Aviación Panagra. Ese mismo año se creó la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial como empresa pública.

Hacia mediados del siglo pasado, frente al crecimiento urbano, así como a las nuevas necesidades relacionadas con el desarrollo de la aviación civil en el país, se construyó el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez bajo la responsabilidad de CORPAC, quedando como la encargada de administrarlo.

Mediante Decreto Legislativo N° 99 de fecha 29.05.81, CORPAC se transforma en una empresa de propiedad exclusiva del Estado, sujeta al régimen legal de las personas jurídicas de derecho privado y organizada como una sociedad mercantil.

Los Estatutos de la Organización, establecen como Objeto Social lo siguiente:

- a) Operar, equipar y conservar aeropuertos comerciales abiertos al tránsito aéreo, incluyendo las dependencias, servicios, instalaciones y equipos requeridos por la técnica aeronáutica, de acuerdo con las normas internacionales reconocidas por el Estado Peruano y las disposiciones legales y reglamentarias referentes al funcionamiento de los aeropuertos y sus servicios.
- b) Establecer, administrar, operar y conservar los servicios de ayuda a la aeronavegación, radiocomunicaciones aeronáuticas y demás servicios técnicos necesarios para la seguridad de las operaciones aéreas en el país.
- c) Establecer sistemas apropiados e idóneos de comunicación requeridos para regular y controlar el tráfico aéreo de sobrevuelo.
- d) Financiar y/o ejecutar proyectos de construcción y remodelación de infraestructura aeroportuaria, conforme al plan de inversión que establezca el Ministerio de Transportes y Comunicaciones o aquel ministerio que lo sustituya en sus funciones.

Se entienden incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la realización de sus fines. Asimismo, la sociedad podrá dedicarse a cualquier otra actividad afín, conexas y/o complementaria a su objeto social que sea compatible con las sociedades anónimas; así como, asociarse con otras entidades para tal fin, observando las disposiciones legales vigentes, previa aprobación de la Junta General de Accionistas. Para la consecución de su objeto social CORPAC S.A., mediante sus órganos, está facultada a celebrar todo tipo de contratos, convenios y realizar toda clase de actos permitidos por los dispositivos legales en vigencia.

Mediante la Ley de Aeronáutica Civil N° 27261 del 10.05.00 y su Reglamento, se establece que la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) es el organismo responsable para el suministro de los Servicios de Tránsito Aéreo. En virtud de esta norma, mediante R.D. N° 156-2000-MTC/15.16, R.D. N° 021-2001-MTC/15.16 y R.D. N° 235-2013-MTC/12, se delegó a CORPAC las funciones de administrar y operar los

servicios de navegación aérea en los aeródromos públicos, así como los espacios aéreos designados para tal propósito, de conformidad con los indicado en las Regulaciones Aeronáuticas del Perú.

Por otro lado, la gestión de la Organización se rige por las siguientes normas:

- Ley N° 24948 – Ley de la Actividad Empresarial del Estado.
- Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades.
- Decreto Legislativo N° 674 - Ley de Promoción de la Inversión Privada en las Empresas del Estado.
- Ley N° 27170 – Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).
- Decreto Legislativo N° 1252 del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, publicado el 01.12.16.
- Directiva de Gestión de FONAFE y modificatorias.

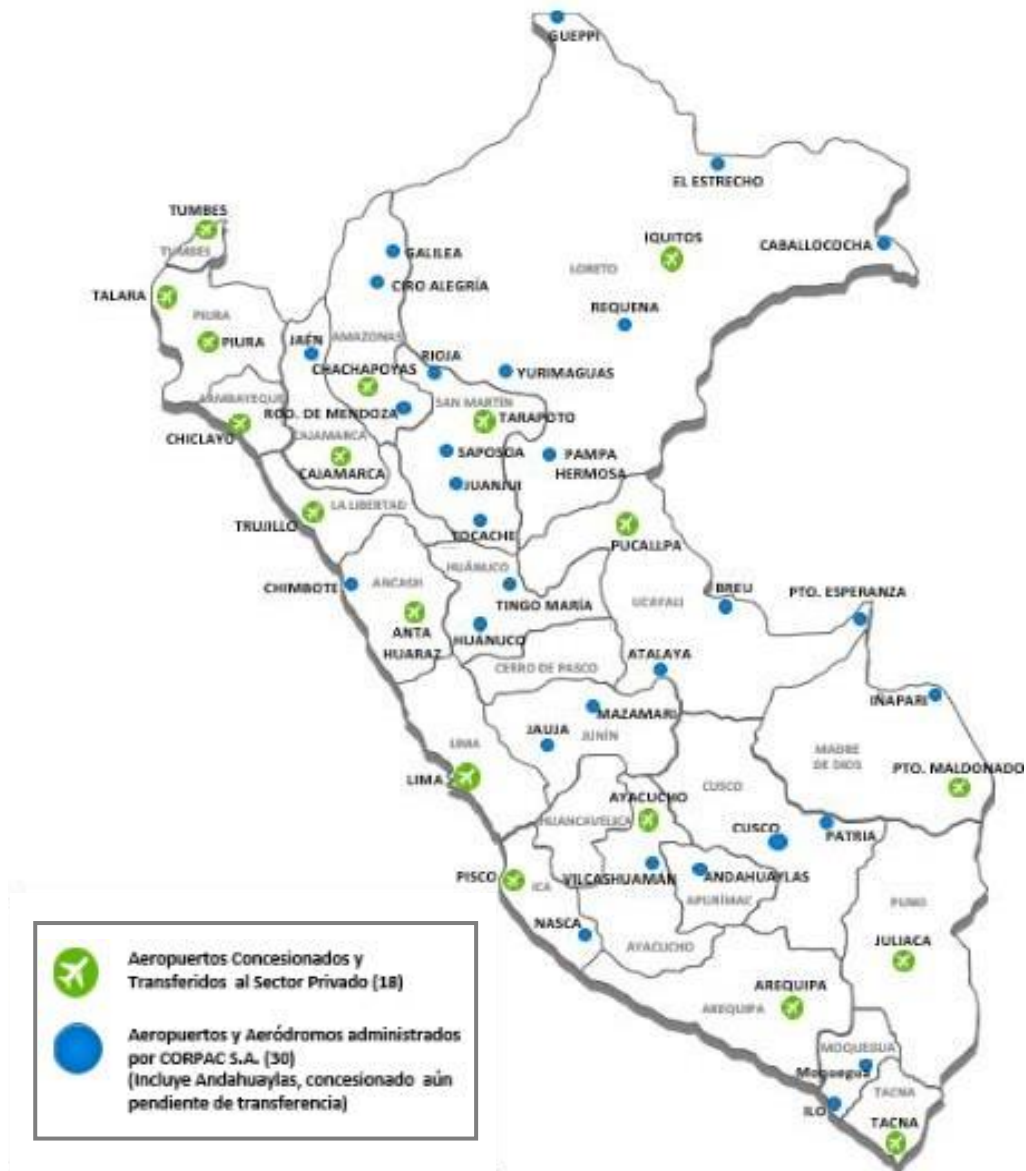
Los aeródromos que se encuentran bajo la administración de CORPAC S.A., en virtud de la delegación efectuada por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), ascienden al cierre del año 2021 a un total de 30 a nivel nacional.

A raíz del proceso de concesión, el sector privado está a cargo de los servicios aeroportuarios en los siguientes aeropuertos:

- Lima Airport Partners (LAP): Jorge Chávez (febrero 2001).
- Aeropuertos del Perú (ADP): Anta-Huaraz, Cajamarca, Chachapoyas, Iquitos, Pucallpa, Talara, Tarapoto, Trujillo, Tumbes (transferidos en diciembre 2006), Chiclayo (febrero 2008), Pisco (marzo 2008) y Piura (noviembre 2008).
- Aeropuertos Andinos del Perú: Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna (transferidos en enero 2011). Pendiente transferencia del Aeropuerto de Andahuaylas.

En virtud de las normas vigentes, CORPAC S.A. viene brindando en los aeropuertos concesionados al sector privado, el Servicio de Navegación Aérea, conformado por los Servicios de Ayudas a la Aeronavegación, Radiocomunicaciones y de Servicios de Tránsito Aéreo, entre otros, por cuanto estos servicios están reservados al Estado Peruano.

Los aeropuertos y aeródromos que se encuentran bajo administración de la empresa, así como los aeropuertos concesionados al sector privado, se aprecian en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Aeropuertos y Aeródromos administrados por CORPAC S.A.

Elaborado por CORPAC S.A.

1.2 Síntesis del Plan Estratégico del Sector

Para facilitar el alineamiento con la estrategia sectorial, establecido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, debemos considerar el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2018-2026 - PESEM, que fue aprobado por Resolución Ministerial N° 183-2022-MTC/01 del 09.03.22.

El PESEM vigente, ha sido elaborado en concordancia con las orientaciones establecidas por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, y se enmarca en la Política General de Gobierno, así como en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, considerando en su enfoque, las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El Plan Estratégico Sectorial Multianual 2018-2026 comprende la Imagen Futura del Sector (Escenario Apuesta); los principales Lineamientos de Política del Sector Transportes y Comunicaciones, así como los principales Objetivos y Acciones Estratégicas Sectoriales que se han propuesto con un horizonte de mediano plazo hasta el año 2026.

Imagen Futura del Sector

Con relación a la accesibilidad de los servicios de transportes y comunicaciones al ciudadano: En el año 2030, los aeropuertos de las principales ciudades están concesionados y modernizados siendo la red aeroportuaria un gran impulso al turismo interno e internacional. La construcción y entrada en operación de la segunda pista del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez ha consolidado la posición del Perú como Hub de Sudamérica. El aeropuerto del Cusco opera en Chinchero. Se ha modernizado el control de tránsito aéreo, elevado la seguridad aérea a estándares semejantes a los países más avanzados de Latinoamérica y se han certificado todos los aeropuertos.

En cuanto a los servicios de comunicaciones, en el 2030 el 90% de localidades con población mayor a 100 habitantes tendrán acceso al servicio de internet. Así mismo, en el 2030, el porcentaje de usuarios del servicio de internet alcanzará el 73% de la población de 6 años a más.

Se proyecta una tendencia positiva para la variable accesibilidad de los servicios de transportes y comunicaciones al ciudadano en todos los ámbitos: i) Las inversiones para el mejoramiento de carreteras, optimizar los servicios ferroviarios urbanos e interurbanos, modernizar los aeropuertos y el control del tránsito aéreo, transformaron las condiciones básicas de accesibilidad de los operadores de todos los modos de transportes; y ii) se consolidará la cobertura de los servicios de telecomunicaciones, luego de la implementación de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, mediante los 21 Proyectos Regionales de Banda Ancha y 3 Proyectos en las regiones de la Selva, así como promover el uso y la asequibilidad de los servicios digitales, para garantizar la sostenibilidad de las inversiones.

Respecto a la calidad de los servicios de transportes y comunicaciones: En el 2030, en cuanto a la calidad de infraestructura de transporte aéreo, se logró un valor de 4.80 en el ranking WEF. Sobre esa base, el aeropuerto Jorge Chávez siguió liderando los rankings de servicio a los pasajeros; en los principales aeropuertos concesionados, los tiempos de espera de los pasajeros son competitivos con los mejores terminales aéreos de la región.

Respecto a la seguridad de los servicios de transportes: Al 2030, en el transporte aéreo, las regulaciones internacionales incentivaron que se opere con altos estándares de seguridad. Los incidentes y accidentes se redujeron a menos de la mitad de sus incidencias del año 2016. El Gobierno del Perú mantuvo la categoría I otorgada por la Agencia de Aviación Federal de los Estados Unidos y se realizaron importantes reformas institucionales para consolidar y potenciar la DGAC.

Lineamientos de Política del Sector

- Accesibilidad a los servicios de transportes y comunicaciones
- Competitividad de los servicios de transporte y comunicaciones
- Seguridad en todos los modos de transportes

- Integración de los sistemas de transportes y TIC con enfoque logístico
- Promoción de la inversión privada en el Sector
- Conservación de la infraestructura de transportes y comunicaciones
- Gestión de riesgos de desastres en los sistemas de transportes
- Sostenibilidad ambiental en los sistemas de transportes
- Reducción de brechas de conectividad física y digital a nivel de los departamentos
- Descentralización de la inversión de transportes y comunicaciones

Objetivos Estratégicos Sectoriales

Enmarcados en los lineamientos de Política se han alineado los Objetivos Estratégicos Sectoriales a fin de responder a dichos compromisos en todo el Sector.

Los Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas trazadas se señalan a continuación:

1. Reducir los tiempos y costos logísticos en el sistema de Transporte.

AE. Mejorar el nivel de la Infraestructura vial para la integración interna y externa de nuestro país.

AE. Incrementar la calidad de los servicios de transporte

2. Mejorar la seguridad y la calidad ambiental en el sistema de transportes y comunicaciones.

AE. Fiscalizar la circulación terrestre en ciudades con más de 400 000 habitantes y en la Red Vial Nacional.

AE. Impulsar la renovación del parque automotor.

3. Impulsar el desarrollo de las comunicaciones a nivel nacional.

AE. Incrementar la cobertura de los servicios de comunicaciones a nivel nacional

AE. Incrementar el uso de los servicios de comunicaciones a nivel nacional

AE. Promover la asequibilidad de los servicios de telecomunicaciones a nivel nacional

4. Fortalecer la Gobernanza, Descentralización y Modernización del Sector Transportes y Comunicaciones.

AE. Mejorar la gobernanza en el sector

AE. Mejorar la articulación territorial de los Programas Presupuestales

2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 Tendencias: Nuevos Desafíos y Oportunidades

- Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 definida por las Naciones Unidas - ONU contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que son de aplicación universal y rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030. La Agenda es universal y transformadora, y se fundamenta en los derechos. Se trata de un ambicioso plan de acción dirigido a los países, al sistema de las Naciones Unidas y todas las demás partes intervinientes.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se proyectan como una guía universal, para que todos los países trabajen en forma conjunta, adoptando medidas para promover la prosperidad al tiempo que protegen el planeta.

Los ODS reconocen que las iniciativas para *acabar con la pobreza* deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el *crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible*; abordan una serie de *necesidades sociales*, entre las que cabe señalar *la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo*, también la lucha contra el *cambio climático* y promueve la *protección del medio ambiente*.

Los ODS pueden constituir la base para poner en acción la responsabilidad social de las empresas, facilitando la integración de esfuerzos en todas las áreas para encontrar balance entre utilidad y propósito, mediante la interacción con sus grupos de interés y desarrollando programas o iniciativas enfocados en la sostenibilidad.

Gráfico 2. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas.

- Industria 4.0

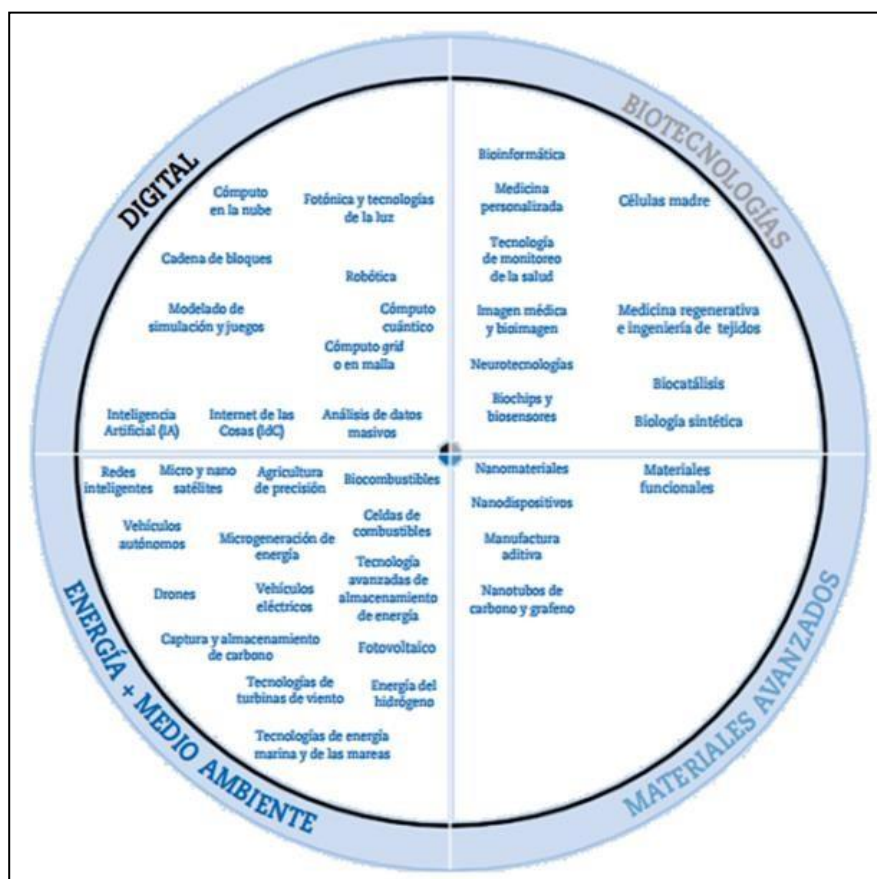
Las tecnologías emergentes y disruptivas asociadas a la cuarta revolución industrial pueden generar grandes cambios en todas las industrias. Estas nuevas tecnologías fusionan e integran los *sistemas físicos, digitales y biológicos* generando *impactos en*

la economía, los negocios, los países, la sociedad y las personas; dado que pueden cambiar drásticamente la naturaleza del trabajo en todas las industrias, con el consiguiente requerimiento de nuevas competencias; también facilitan la comunicación, el análisis y las acciones a partir de la gestión de datos e información, posibilitando a las organizaciones, los consumidores, y la sociedad ser más flexibles, sensibles y tomar decisiones más inteligentes.

Adicionalmente, estas nuevas tecnologías también representan *nuevos riesgos* asociados, por ejemplo, a la seguridad cibernética; dispositivos portátiles; redes sociales; gestión de la información pública y privada; identidad, moralidad y ética; desigualdad; etc.

La industria 4.0 establece la necesidad de construir una *cultura de innovación* en la empresa, para facilitar la incorporación de estas nuevas tecnologías, con el objetivo que puedan ayudar en todas las áreas (considerando todos los procesos estratégicos, operativos y de soporte); a fin de concretar las estrategias, así como mejorar los resultados e impactos de la empresa, sobre la base del *desarrollo de su talento humano y sus contribuciones al desarrollo sostenible*.

Gráfico 3. Tecnologías claves y emergentes para el futuro



Fuente: OCDE.

- Cambios estructurales en el Sector de Navegación Aérea y Aeroportuario

En el Plan Mundial de Navegación Aérea (GNAP) 2016-2030, la OACI manifiesta lo siguiente: “El transporte aéreo desempeña un importante papel en impulsar el desarrollo económico y social sostenible. La aviación logra su impresionante nivel de eficiencia macroeconómica al prestar servicios a comunidades y regiones a través de ciclos claros de inversiones y oportunidades.

El desarrollo de infraestructura genera empleo inicial y las consiguientes operaciones aeroportuarias y de líneas aéreas generan nuevas redes de proveedores, ingresos de turismo y el acceso a mercados distantes para los productores locales”. Estas economías florecientes de comercio y turismo continúan expandiéndose y fomentan un crecimiento regional más amplio y sostenible.

Sin embargo, aun cuando la velocidad y la eficiencia del transporte aéreo facilitan significativamente el progreso económico, en determinadas circunstancias, su crecimiento puede ser un arma de doble filo. Si bien por una parte es una señal del aumento de los niveles de vida, de la movilidad social y de la prosperidad generalizada, *el crecimiento descontrolado del tránsito aéreo también puede aumentar los riesgos de seguridad operacional cuando supera los avances reglamentarios y de infraestructura necesarios para apoyarlo.*

Para asegurarse de que el mejoramiento de la seguridad operacional y la modernización de la navegación aérea permanentes sigan avanzando en conjunto, la OACI creó un enfoque estratégico que vincula el progreso en ambas áreas. Esto permitirá a los Estados y a las partes interesadas lograr el crecimiento seguro y sostenido, el aumento de la eficiencia y la administración ambiental responsable que las sociedades y economías ahora requieren a nivel mundial. Éste es el principal desafío de la aviación a lo largo de los próximos decenios”.

Así mismo, la OACI proyecta un escenario futuro con “millones de pequeños drones que se usan hoy por hoy para una variedad casi infinita de propósitos en todo el mundo, y con muchos otros tipos de aeronaves. Así en un extremo de este espectro, veremos aeronaves controladas de forma autónoma que navegan en espacios residenciales y urbanos para transportarnos a nuestros destinos locales y entregar mercancías. En el otro extremo, habrá aviones suborbitales desplazándose a velocidades super o hipersónicas, junto a vuelos de transporte espacial suborbital y comercial. Estos nuevos aeromodelos transportarán no solo pasajeros y mercancías; también prestarán servicios que son productos completamente nuevos en la aviación, como acceso a Internet, logística en situaciones de emergencia y muchos otros servicios.

Por lo tanto, los impulsores clave del cambio que están guiando la respuesta del sector a los desafíos de la aviación del futuro son la duplicación de los volúmenes mundiales de vuelos que se proyecta para la década de 2030, la enorme complejidad y diversidad del nuevo espacio aéreo comercial y los nuevos avances que deben integrarse a nuestros cielos junto con los servicios aéreos convencionales, así como las ciberamenazas omnipresentes y en evolución a las que deben hacer frente todas las principales industrias y empresas.”

- Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+i).

Se deben evaluar continuamente las oportunidades, los desafíos y los impactos de las nuevas innovaciones tecnológicas referidas al sector aeronáutico, a fin de promover el desarrollo de Proyectos I+D+i en la Empresa, que nos permitan ser más eficientes, digitales o sostenibles, considerando, por ejemplo:

- a. Desarrollo de sistemas de control de tráfico aéreo del futuro.
- b. Vehículos conectados, inteligentes, autónomos y no-tripulados.
- c. Nuevas formas de soporte en servicio, con la digitalización y el uso de datos.
- d. Optimización aerodinámica.
- e. Materiales avanzados y nuevos combustibles.
- f. Nuevos motores más eficientes, silenciosos y sostenibles.
- g. Estructuras multifuncionales e Infraestructuras ecológicas.
- h. Aeronaves eléctricas.
- i. Uso de nuevas energías renovables, entre otros temas fundamentales.

2.2 Análisis Externo (Macroambiente)

2.2.1 Factores Económicos

- Perspectivas de la economía mundial

Se obtuvo a nivel mundial un crecimiento del PBI en el año 2021 de 6.1%, estimándose para el año 2022 alcanzar 3.6% (Act. MMM, Abril 2022), ante un crecimiento moderado proyectado tanto de las economías avanzadas como del bloque de economías emergentes y en desarrollo.

Se estima un crecimiento del 3.2% para el año 2022 en las economías avanzadas, las cuales se verán afectadas por la ralentización en el crecimiento principalmente de Estados Unidos y Zona Euro, en un contexto de una expansión del COVID, la prolongación de la crisis de suministros, altos precios de las materias primas y una política monetaria menos flexible para contrarrestar las presiones inflacionarias.

El bloque de economías emergentes y en desarrollo, cuyo crecimiento se estima en 3.8%, se verán afectadas por el fuerte ajuste a la baja del crecimiento de China, debido a la desaceleración en el sector inmobiliario y la implementación de la política “Cero COVID”, ralentización en el crecimiento de América Latina vinculado con la menor demanda interna y externa, el inicio del proceso de consolidación fiscal, así como por las medidas de política monetaria menos flexible para contrarrestar las presiones inflacionarias.

Para el periodo 2023-2025, la actividad económica global crecería en promedio 3.4%, explicado principalmente por la desaceleración estructural de la economía China, normalización de la operatividad de las actividades económicas, ajuste gradual del estímulo monetario y fiscal y la ausencia de medidas económicas para impulsar la productividad en algunas economías desarrolladas.

En el contexto de recuperación económica global previsto, caracterizado por una menor volatilidad en los mercados financieros, avance en el proceso de vacunación y la continuidad de las políticas económicas; los precios de las materias primas se verán favorecidos. En particular, el precio del cobre estará impulsado por la alta demanda física y especulativa, y por el déficit de oferta en el mercado global ante la suspensión temporal de algunas operaciones de minas y tensiones sociales en países productores.

- Procesos de integración internacional y regional

Los procesos de integración en América Latina viven un renovado impulso político con avances en diferentes frentes y a distintas velocidades. Hay múltiples organizaciones regionales o subregionales de integración y concertación. Entre los organismos regionales se menciona a MERCOSUR, CAN, CARICOM, UNASUR, SICA, ALBA, CELAC y la Alianza del Pacífico.

La Alianza del Pacífico está conformada por Chile, Colombia, México y el Perú. En conjunto, cuentan con una población de 233 millones de habitantes, un PBI per cápita promedio de US\$ 19 mil, y sus exportaciones alcanzan los US\$ 542 mil millones – el octavo exportador más grande del mundo.

Los procesos de integración internacional exigen a la empresa privada y a los organismos del Estado, un esfuerzo serio para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, así como, enfrentar los retos que ello plantea en términos de mejoramiento de infraestructura aeroportuaria, equipamiento, oferta comercial, entre otros.

- Estabilidad macroeconómica

En el año 2021, la economía de nuestro país registró un crecimiento del PBI del 13.3%, originado principalmente por el efecto de rebote del -11.1% obtenido en el año 2020, generado principalmente por el impacto de la Pandemia del COVID-19.

Para el año 2022, se estima alcanzar una tasa de crecimiento de 3.6% (MMM Abril 2022), sostenida por los siguientes factores:

- i) Mayor operatividad de las actividades más afectadas por la COVID-19, debido a la eliminación de restricciones ante el mayor control de la pandemia y la vacunación masiva de la población.
- ii) La recuperación de la demanda interna influenciada por la continuidad del impulso de la inversión pública y gasto privado, las cuales favorecerían a la generación de empleo e ingresos.
- iii) La dinámica favorable de las exportaciones, en un contexto de mayor oferta minera, altos precios de las materias primas y recuperación progresiva de la demanda externa.

En el período 2023-2025, el PBI alcanzaría una tasa de crecimiento promedio del 3.3%, favorecido por la recuperación gradual de la demanda interna, crecimiento de la inversión privada, incremento de las exportaciones principalmente mineras, recuperación de la demanda externa, recuperación progresiva del turismo, impulso de medidas para la diversificación productiva y mejora de competitividad de la economía.

Se estima que la inflación de Perú se ubicará en el año 2023 en el rango meta (menor del 3.0%) establecido por el Banco Central de Reserva, con lo que será menor a la inflación proyectada para otros países como Chile, Colombia y México. En torno al crecimiento económico, Perú liderará en el período 2023-2025 el crecimiento del PBI a nivel regional, con una tasa promedio de 3,3%, por encima de lo previsto para Chile (1,5%), México (2,1%) y el promedio de América Latina y El Caribe (2,4%).

Cabe mencionar que el crecimiento económico estará acompañado de instrumentos para fortalecer los motores de crecimiento existentes, generar nuevos motores de crecimiento, y promover la eficiencia y la competitividad, que permitan apuntalar el crecimiento de mediano plazo, cerrar las brechas sociales, generar empleo formal y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos. Entre estos instrumentos destacan el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, el Plan Nacional de Inclusión Financiera y las mesas ejecutivas sectoriales y transversales, que en conjunto permitirán corregir algunas deficiencias estructurales que se hicieron evidente durante esta pandemia.

- Comercio exterior y apertura de mercados internacionales

En un contexto de creciente globalización económica, el sector exportador tiene un rol fundamental como motor del crecimiento, generador de empleo e impulsor del desarrollo de las naciones.

En el 2021, las exportaciones alcanzaron U\$S 63.1 mil millones, que representa un incremento del 47.2% respecto al año anterior, explicado por los siguientes factores:

- i) Recuperación de la economía mundial tras la reanudación de las actividades, las políticas fiscales expansivas y el avance de la vacunación contra el Covid-19.
- ii) Incremento de los precios de los commodities.
- iii) Rápida adaptación y reacción de los empresarios exportadores.
- iv) Efecto estadístico (baja base de comparación) producto de la fuerte contracción registrada en el 2020 (-11.1%).

Por su parte, las **exportaciones tradicionales** alcanzaron en el 2021 los US\$ 47.1 mil millones, a raíz del crecimiento de las exportaciones de los productos mineros, pesqueros, forestales y agrícolas, entre otros.

Las **exportaciones no tradicionales** aumentaron en 28.2% en el 2021, alcanzando un monto de S/ 16.0 mil millones, principalmente, por la mayor contribución de los envíos agropecuarios, siderometalúrgicos, textiles y químicos. En torno a las exportaciones agropecuarias, vienen creciendo en los últimos años y continuarían siendo impulsadas por la oferta agropecuaria y la mayor demanda externa de EE. UU., Holanda, Chile, España, Ecuador, Colombia, entre otros países.

En ese sentido, se esperan mayores envíos de productos líderes de agro-exportación que alcanzaron máximos históricos. Entre estos productos líderes destacan los arándanos, la quinua y las uvas (Perú ocupó el 1° puesto en el ranking de países exportadores de 2021), los espárragos (2° puesto luego de México) y las paltas (3° puesto luego de México y Países Bajos).

- Crecimiento del turismo

El turismo ha contribuido significativamente al crecimiento de la economía peruana. En el período 2010-2019 el turismo receptivo creció a una media anual del 9,0%, pasando de 2.3 a 4.4 millones de turistas (prácticamente el doble), mientras los ingresos en divisas aumentaban al 9,3% anual en promedio, alcanzando en 2019 la cifra de US\$ 4.8 mil millones. En el año 2019, los peruanos efectuaron dentro del país un total de 48.6 millones de viajes, lo que apunta hacia una consolidación del sector doméstico del ocio y turismo.

El peso del turismo en el PBI peruano ha aumentado desde el 3,6% en 2011 al 3,9% en el 2019. El Consumo Turístico Interior representa el 7,1% del total del PBI peruano. De este, un 2,2% corresponde al gasto turístico receptivo y un 4,5% al gasto turístico interno. Ello es consistente con las estimaciones de la World Travel and Tourism Council (WTTC) que sitúan al gasto doméstico en el 70% del total frente al 30% del gasto del turismo receptivo.

La pandemia generada por el Covid-19 ha devastado el sector turístico peruano. De recibir 4.4 millones de turistas extranjeros e ingresar US\$ 4.8 mil millones en divisas en el 2019, se ha pasado a recibir 896 mil turistas en el año 2020, una caída del 79.5% en todos los mercados de origen, tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Evolución del Turismo 2006 - 2020

Año	Número de Turistas		Ingreso de Divisas (M ill. US\$)	Egreso de Divisas (M ill. US\$)	Divisas Per cápita		Balance (Saldo)		
	Entrada 1/	Salida 2/			Ingreso (US\$)	Egreso (US\$)	Turistas	Divisas (M ill. US\$)	Per cápita (US\$)
2006	1720 746	1857 083	1570	798	913	430	- 136 337	772	483
2007	1916 400	1914 886	1723	988	899	508	1514	755	393
2008	2 057 620	1913 029	1991	1 121	968	586	144 591	870	381
2009	2 139 961	1890 508	2 014	1088	941	575	249 453	928	386
2010	2 299 187	2 067 793	2 008	1276	873	620	241394	732	253
2011	2 597 803	2 181899	2 262	1356	871	636	466 904	906	235
2012	2 845 623	2 296 131	2 443	1439	858	627	549 492	1004	232
2013	3 163 639	2 363 879	3 000	1592	948	673	799 760	1408	275
2014	3 214 934	2 441705	3 077	1589	957	651	773 229	1488	306
2015	3 455 709	2 594 881	3 309	1879	958	724	880 828	1430	233
2016	3 744 461	2 751357	3 486	2 042	931	742	993 104	1444	189
2017	4 032 339	2 875 312	3 576	2 191	887	762	1157 027	1385	125
2018	4 419 430	3 078 377	3 557	2 604	805	846	1341053	954	-41
2019	4 371787	3 275 088	3 738	2 775	855	847	1096 699	963	8
2020	896 523	791383	776	733	865	926	105 140	43	-61

Fuente: Superintendencia Nacional De Migraciones - Banco Central De Reserva Del Perú

Se estima que entre los años 2022 y 2024, los sectores económicos asociados al turismo como restaurantes y hoteles, transporte y comercio de artesanías, que fueron los más afectados por la pandemia, continuarán recuperándose, en línea con el retorno de turistas nacionales y extranjeros, y el impulso de las promociones y programas para su reactivación. Según el Mincetur, la actividad turística representó el 3,9% del PBI en 2019 y generó 1,4 millones de empleos; sin embargo, con el choque de la COVID-19, en el año 2020, su participación se redujo a menos de la mitad (1,5% del PBI), lo que llevó a la pérdida de 760 mil empleos en estos sectores.

La recuperación del turismo será progresiva y, según la Organización Mundial de Turismo (OMT), podría tardar entre dos y cuatro años en volver a los niveles de 2019. Así, los sectores vinculados al turismo retornarán gradualmente a niveles pre COVID-19 en la medida que los usuarios de estos servicios se adapten a la nueva normalidad, en la que priorizan un entorno seguro para el desarrollo de sus actividades.

Por su parte, las nuevas tendencias tecnológicas a través de plataformas electrónicas (e-commerce) permitirán la mayor integración comercial (digitalización) de estos sectores; además, la incursión de nuevos hábitos de consumo impulsará sus ventas. En este contexto, los sectores restaurantes y hoteles, y transporte registrarán un crecimiento de 5,8% en promedio entre 2022 y 2024.

2.2.2 Factores Socioculturales

- Factores Sociales en el Macro Entorno Regional Caribe y Latinoamérica

En el año 2021, el Perú registraría una población de 33'035,304 habitantes, según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI, sobre la base del censo poblacional realizado en el año 2017.

Según el resultado del censo poblacional del año 2017 (29'381,884 personas), el departamento de Lima es el más poblado con 9'485,405 habitantes, seguido de Piura con 1'856,809; La Libertad con 1'778,080; Arequipa con 1'382,730 y Cajamarca con 1'341,012; departamentos que en conjunto concentran más de la mitad de la población del país.

Con relación a los departamentos menos poblados, se menciona a Madre de Dios con 141,070 habitantes, seguido de Moquegua 174,863 habitantes, Tumbes 224,863 habitantes y Pasco con 254,065 habitantes.

El Perú se encuentra en la zona intertropical de Sudamérica comprendida entre la Línea del Ecuador y el Trópico de Capricornio. Cubre un área de 1,285,215 km², lo que lo convierte en el vigésimo país más grande en el mundo y el tercero de América del Sur (después de Brasil y Argentina). Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, así como gran diversidad de recursos naturales.

El Perú es una de las naciones con mayor diversidad del planeta, con 84 de las 117 zonas de vida, en el que se puede pasar de un sólido desierto a vertiginosas montañas y a una selva exuberante. Por lo tanto, se requiere la aplicación de políticas y estrategias para integrar racionalmente al país con vías de transporte y servicios seguros y eficientes.

En todos los aspectos referentes a la diversidad biológica, el Perú está entre los 10 países de mayor diversidad de la Tierra, conocidos como "países megadiversos", por su diversidad de ecosistemas, de especies, de recursos genéticos y de culturas aborígenes con conocimientos resaltantes.

- Aspecto Cultural

El Perú es un país pluricultural y pluriétnico. Nuestro potencial cultural se nutre de incontables manifestaciones artísticas, expresiones estéticas y de un rico patrimonio arqueológico; y también de conocimientos, instituciones, tradiciones, historias y memorias de las diferentes culturas, grupos étnicos, pueblos y ciudadanos que compartimos a diario nuestros proyectos de vida y desarrollo.

El Turismo en el Perú se constituye en la tercera industria más grande de la nación, detrás de la minería y la pesca, se dirige hacia los monumentos arqueológicos, el ecoturismo en la Amazonía peruana, el turismo cultural en las ciudades coloniales, turismo gastronómico, turismo de aventura y turismo de playa. Los turistas provienen principalmente de Estados Unidos, Chile, Argentina, Reino Unido, Francia, Alemania, Brasil, España, Canadá e Italia.

El turismo es una actividad económica importante que contribuye a difundir el aspecto cultural de nuestro país, adicionalmente tiene una capacidad generadora de empleo en forma descentralizada, lo que se constituye en un mecanismo para una adecuada distribución de la riqueza generada en los lugares más alejados de nuestro país, mejorando la calidad de vida de las comunidades anfitrionas.

2.2.3 Factores Ambientales

La dinámica de los elementos o factores socioambientales, generan peligros o riesgos operacionales que pueden ocasionar incidentes o accidentes de aviación, citándose entre los principales los siguientes:

- Instalación de infraestructuras y desarrollo de actividades incompatibles con la aviación, en el entorno cercano a los aeropuertos.
- Violación de las Superficies Limitadoras de Obstáculos.
- Ingreso de personas y de fauna al área de movimiento del aeropuerto.
- Afectación a las radiocomunicaciones aeronáuticas por estaciones de radiodifusión privadas.
- Proliferación de basurales en áreas cercanas y en zonas de aproximación y despegue de las aeronaves, generando la presencia de aves.
- Actos de vandalismo y afectación a la propiedad de los aeropuertos (invasiones).
- Incendios forestales o urbanos y producción de humos que reducen la visibilidad.
- Desastres producidos por fenómenos naturales: movimientos sísmicos, condiciones meteorológicas adversas y erupciones volcánicas.
- Epidemias o Pandemias como el generado por el coronavirus COVID-19 y sus variantes.

2.2.4 Factores Geopolíticos-Legales

- Panorama Político

Actualmente, la coyuntura política en el Perú atraviesa un escenario complejo. Las constantes tensiones entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo, así como la crisis económica surgida por la pandemia del Covid-19, entre otros factores vienen agravando la crisis política e incrementa la incertidumbre que ralentiza las inversiones en el sector público y privado.

La inestabilidad política ha sido la característica imperante en el país en los últimos años. La polarización de las fuerzas políticas, así como los procesos de vacancia

presidencial, han originado que el Perú tenga 5 presidentes en 6 años. El 28 de julio de 2021, Pedro Castillo asumió la presidencia de la República con el propósito de recuperar la estabilidad política, social y económica; sin embargo, la dimisión de ministros y los cambios de gabinetes, así como denuncias por corrupción y tráfico de influencia en los diferentes niveles del aparato gubernamental, generan incertidumbre y una fuerte protesta social en la población peruana.

Ahora, el país vive una ola de manifestaciones, paros y bloqueos, provocado por diversos sectores, entre ellos, los grupos de transportistas que demandan por el aumento de precios de los combustibles, trabajadores agrícolas golpeados por el alza de precio de los fertilizantes, familias que reclaman el incremento de precios de los alimentos, etc.

Finalmente, aunado a las graves consecuencias que ha dejado la crisis sanitaria, la crisis política acrecentaría su impacto negativo ya que trae consigo la disminución en la confianza de los inversionistas, el alza del tipo de cambio, el aumento del riesgo país y el desempleo. Esto da lugar a que se posterguen acciones que son necesarias y urgentes para el desarrollo del país.

- Percepción de la corrupción

A nivel de la sociedad se considera la corrupción como uno de los principales problemas del país, que involucra igualmente a las empresas del Estado. Ante tal situación, que afecta seriamente la gestión empresarial, se requiere enfrentar en forma conjunta y en forma efectiva la corrupción, a través de la implementación de acciones efectivas para identificar y sancionar los casos de corrupción, otorgándose especial énfasis a la labor de prevención.

En este sentido, FONAFE de acuerdo con la normatividad emitida, viene impulsado la implementación de un modelo de prevención de delito de soborno y/o corrupción en las Empresas del Estado.

- Modernización del Estado

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, es el principal instrumento orientador de la gestión pública en el Perú. Establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

La Política de Modernización tiene por objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país.

Mediante la Ley Marco de Modernización del Estado, se declaró al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

El proceso de modernización de la gestión pública se basa en el modelo de gestión para resultados al servicio de los ciudadanos, para lo cual la Política de Modernización desarrolla cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio.

Como parte de la Modernización del Estado se señala al Gobierno Electrónico, que es el uso de las Tecnologías de la Información y de Comunicación (TIC), por parte del Estado, para brindar servicios e información a los ciudadanos, aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión pública, e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

- Descentralización del Estado

La descentralización es un proceso político-técnico que forma parte de la reforma del Estado peruano y está orientado a alcanzar un buen gobierno, efectivo, eficiente y al servicio de la ciudadanía.

La descentralización es clave para que el Estado pueda desarrollar su capacidad de gestión a nivel local, regional y nacional. De esta manera, logrará mantener su presencia en todo el territorio del país y aumentará su cobertura y eficiencia en la producción de los servicios y atención de trámites.

En este contexto, la descentralización es un proceso democrático y una política permanente del Estado de carácter obligatorio, cuyo objetivo es el desarrollo integral del país. Se trata de un medio para lograr un país desarrollado que ofrezca más oportunidades a toda la ciudadanía; y que permita ordenar y orientar al Estado peruano al cumplimiento de su objetivo primordial que es el bienestar y defensa de los seres humanos y sus derechos.

Los sucesivos Gobiernos se han comprometido a liderar su fortalecimiento, en esta significativa tarea que apunta a un desarrollo equilibrado del país, reduciendo las inequidades territoriales que son germen para los conflictos que afectan la paz social, pero, sobre todo, para mejorar los servicios públicos en todo el país, para acercar al Estado a todos los ciudadanos y lograr un Estado eficiente e inclusivo, que brinde progreso para todos.

- Concesión y transferencia de la operación de terminales aeroportuarios

Con el propósito de fortalecer su actividad normativa y reguladora, pero disminuyendo su presencia en la actividad empresarial, el Gobierno ha venido desarrollando un proceso de promoción de la inversión privada en la infraestructura aeroportuaria, cuyo objetivo es mejorar la calidad de los servicios, así como la infraestructura de transporte nacional.

Adicionalmente, se ha priorizado el desarrollo de una infraestructura idónea para elevar la competitividad y configurar un espacio geográfico integrado al mundo, en especial a la región del Asia-Pacífico. En el marco de dicho proceso, se efectuó la concesión y transferencia al sector privado de los siguientes aeropuertos:

- Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, transferido al Consorcio Lima Airport Partners (LAP) en el mes de febrero del año 2011.
- Primer Grupo de Aeropuertos Regionales, constituido por los Aeropuertos de Anta-Huaraz, Cajamarca, Chachapoyas, Iquitos, Pucallpa, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes, que fueron transferidos al Consorcio Aeropuertos del Perú (ADP) en el mes de diciembre del año 2006. Luego, en el año 2008 se transfirieron al referido operador, los Aeropuertos de Chiclayo, Pisco y Piura.
- Segundo Grupo de Aeropuertos Regionales, constituido por los Aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado, Tacna y Andahuaylas, transferidos al operador Aeropuertos Andinos en enero del año 2011, con excepción de Andahuaylas, por la problemática de terrenos.
- La construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero está a cargo del consorcio Natividad de Chinchero, conformado por las empresas: Hyundai Engineering & Construcción Co., LTD Sucursal del Perú, Sinohydro Corporation Limited, ICA Constructora SA de CV y HC Contratistas SA. Este consorcio se encargará de la ejecución de la pista de aterrizaje, la torre de control y el terminal de pasajeros.

El nuevo terminal aéreo del Cusco tendrá capacidad para recibir más de 5 millones de pasajeros por año.

La responsabilidad de la prestación de los servicios a la navegación aérea a nivel nacional se mantiene a cargo de CORPAC S.A.

Adicionalmente, al proceso de promoción de la inversión privada en aeropuertos, se encuentra vigente la norma (Decreto Supremo N° 019-2007-MTC del 08.06.07), que estableció los criterios de clasificación de la infraestructura aeroportuaria del país y la jerarquización de aeródromos de propiedad pública, definiéndose con ello a los aeródromos nacionales, así como los aeródromos a transferirse a los Gobiernos Regionales y Locales. El cumplimiento de dicha norma se encuentra aún pendiente.

Dentro del marco de la Resolución de Secretaría de Descentralización N° 061-2009-PCM/SD del 17.11.09, que aprueba la “Directiva para el proceso de transferencia de los Aeródromos regionales y locales a los Gobiernos Regionales y Locales”, ninguno de los siguientes aeródromos han sido transferidos: Ciro Alegría, Galilea, Rodríguez de Mendoza, Chimbote, Tingo María, Mazamari, Caballococha, El Estrecho, Gueppi, Yurimaguas, Iñapari, Ilo, Juanjuí, Rioja, Saposa, Tocache, Atalaya, Puerto Esperanza, Nasca, Moyobamba, Vilcashuamán, Requena, Breu, Intuto, Pampa Hermosa, Patria.

- El Perú como Hub Regional

El Perú es un país con notables recursos naturales, mineros y energéticos, que se encuentra ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica sobre el Océano Pacífico, posición geográfica que permite integrar el Perú con la Cuenca del Pacífico, Cuenca Amazónica, Comunidad Andina. Nuestro país es el único de la Comunidad Andina que pertenece al Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo.

Esta situación representa una gran oportunidad para que Perú se convierta en un HUB Regional. El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJCH) hasta hace poco estaba consolidándose como HUB Regional, siendo considerado uno de los mejores en Sud-América, pero debido a la demora en las inversiones requeridas para la ampliación de infraestructura que permitiera afrontar el rápido crecimiento de operaciones que se tenía antes de la pandemia, motivó que se fuera quedando rezagada frente a otros aeropuertos de la Región como los de Bogotá, Santiago de Chile o Sao Paulo, que vienen posicionándose, gracias a importantes inversiones en infraestructura.

El creciente flujo turístico y comercial, desde y hacia nuestro país requiere del desarrollo de una infraestructura aeroportuaria adecuada para su eficiente atención.

En este sentido, la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, así como la construcción del nuevo Aeropuerto Internacional de Chinchero en Cusco y otros proyectos de mejoras que vienen desarrollando Aeropuertos del Perú y Aeropuertos Andinos permitirá recuperar posicionamiento a nivel Regional.

Para poder consolidar la posición del Perú como HUB Regional, además de inversión en infraestructura aeroportuaria, tiene que estar acompañada de la modernización y mejora de los servicios de navegación aérea, para garantizar servicios seguros y de calidad que nos permitan afrontar el incremento de tránsito aéreo esperado.

2.2.5 Entorno Tecnológico

- Concepto Operacional ATM (Air Traffic Management)

Una de las claves para mantener la vitalidad de la aviación civil es asegurar que se disponga de un sistema de navegación aérea operacionalmente seguro, protegido, eficiente y sustentable desde el punto de vista ambiental a escala mundial, regional y nacional; lo cual exige la implantación de un sistema de gestión del tránsito aéreo que permita aprovechar al máximo las mejoras de la capacidad que puedan lograrse con los adelantos tecnológicos.

En ese sentido, la OACI ha desarrollado el Concepto Operacional ATM Mundial, concebido para orientar la implantación de la tecnología CNS/ATM, ya que en él se describe la forma en que debería funcionar el sistema ATM en su evolución y en el futuro y que representa una referencia para el Plan Mundial de Navegación Aérea - GANP 2016–2030 concebida para orientar, en forma complementaria y en todo el sector, el progreso del transporte aéreo. Nuestro Plan de Navegación Nacional está alineado al Plan Mundial.

El GANP constituye una metodología estratégica renovable de 15 años, en la que se aprovechan las tecnologías existentes y se prevén futuros avances de conformidad con los objetivos operacionales convenidos entre los Estados y la industria.

El Plan mundial ofrece una visión a largo plazo que ayudará a la OACI, a los Estados y a la industria, a garantizar la continuidad y la armonización de sus programas de modernización.

- Plan Nacional de Navegación Aérea (PNNA)

El Plan Nacional de Navegación Aérea (PNNA), publicado en octubre 2020 por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), establece claramente la visión de una evolución de los servicios de navegación aérea en apoyo al desarrollo sostenible y seguro del transporte aéreo, que conecte los territorios a nivel local y global de manera competitiva respetando el medioambiente, y tiene como objetivo general establecer una estrategia de implantación de mejoras destinada a lograr beneficios para la comunidad ATM en el corto y mediano plazo, con base en la infraestructura de gestión de tránsito aéreo, la capacidad de operación en los aeródromos y las capacidades de las aeronaves disponibles y previstas.

El PNNA contiene una exposición de las instalaciones y servicios necesarios en materia de comunicaciones, navegación y vigilancia (CNS); gestión de tránsito aéreo (ATM); meteorología aeronáutica (MET); gestión de información aeronáutica (AIM) y la operación de aeródromos (AOP); con detalles suficientes para lograr el funcionamiento adecuado del plan en conjunto y su idoneidad para satisfacer los requisitos presentes y previstos.

El aumento del volumen de tránsito aéreo a nivel nacional ejerce mayor presión sobre la demanda a los proveedores de los servicios de navegación aérea, por lo que el PNNA tiene como parte de sus objetivos específicos analizar la situación actual del sistema ATM nacional, evaluar las necesidades de los proveedores y usuarios en cuanto a los requisitos de modernización del espacio aéreo y los servicios de navegación y, en ese sentido, desarrollar un sistema ATM moderno a fin de cumplir los requisitos establecidos para la navegación aérea, garantizando la seguridad, la eficiencia y la regularidad de las operaciones aéreas.

CORPAC S.A., como proveedor de servicios de navegación aérea (ANSP) del Estado peruano, es un socio clave que trabaja en estrecha colaboración con la autoridad aeronáutica, operadores aéreos y explotadores aeroportuarios para abordar los desafíos que enfrenta el sistema aéreo peruano, además de los diferentes proyectos de modernización de aeródromos y, sobre todo, para mantener los niveles más altos de seguridad para todos los usuarios de la aviación en la FIR LIMA.

El movimiento de pasajeros y de carga, tanto nacional como internacional, ha crecido considerablemente en los últimos quince años y se espera que la demanda por servicios de transporte aéreo se incremente en los años venideros; sin embargo, debido a la pandemia sanitaria del año 2020, el tráfico se ha visto fuertemente afectado en los años 2020 y 2021. De acuerdo con las proyecciones estimadas a nivel internacional, se prevé retomar los índices de tráfico del año 2019 a fines del año 2023.

- Implantación del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional

La adopción del sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica que CORPAC S.A. adoptó y le ayuda a mejorar su desempeño global y proporciona base sólida para su desarrollo sostenible.

En el mes de diciembre del 2021, el proceso del Servicio de Vigilancia ATS fue certificado, obteniendo la empresa a la fecha 05 procesos de los servicios de navegación aérea certificados con ISO 9001:2015.

En el año 2022, se ha programado la certificación del Servicio de Mantenimiento de los Sistemas de Comunicaciones Móviles Aeronáuticas y del Servicio de Mantenimiento de Sistemas y Equipos Meteorológicos. Adicionalmente, se va a implementar el Sistema de Gestión de la Calidad del proceso efectuado por el Centro de Instrucción de Aviación Civil.

La OACI busca lograr una Gestión de Tránsito Aéreo, inter-funcional, para todos los usuarios durante todas las fases del vuelo, que cumpla con los niveles convenidos de seguridad operacional, proporcione operaciones económicamente óptimas, sea armónico con el medio ambiente y satisfaga los requisitos de seguridad de la aviación civil.

La OACI ha establecido un Programa Estatal de Implantación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) en todos los Estados contratantes. Al respecto, la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) ha propuesto Normas, Directivas y Circulares de Asesoramiento, cuyo objetivo es proporcionar orientación para el desarrollo de la Implementación y Operación del Sistema SMS.

CORPAC S.A., es proveedora de los servicios de navegación aérea y explotadora de aeródromos, por lo que está implementando el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional en los Servicios de Tránsito Aéreo y Aeropuerto de Cusco; por lo que está obligada a realizar los procesos de implementación y operación del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional en los servicios de navegación aérea y en los servicios aeroportuarios, así como desarrollar en forma conjunta con la autoridad aeronáutica, los Niveles Aceptables de Seguridad Operacional.

CORPAC S.A. toma en consideración los lineamientos establecidos por el Estado Peruano mediante las partes correspondientes del Plan Nacional de Navegación Aérea publicado en el portal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

- Tecnología Aeronáutica Nacional

CORPAC S.A. tiene acceso a la tecnología de la industria aeronáutica mundial y su accionar se rige por la normativa internacional y nacional en materia aeronáutica a través de los Planes Mundial y Regional de Navegación Aérea de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y Plan Nacional de Navegación Aérea, aprobado el 02.10.20, respectivamente, pero no se tiene conocimiento de planes gubernamentales para el desarrollo e implementación de una industria aeronáutica nacional.

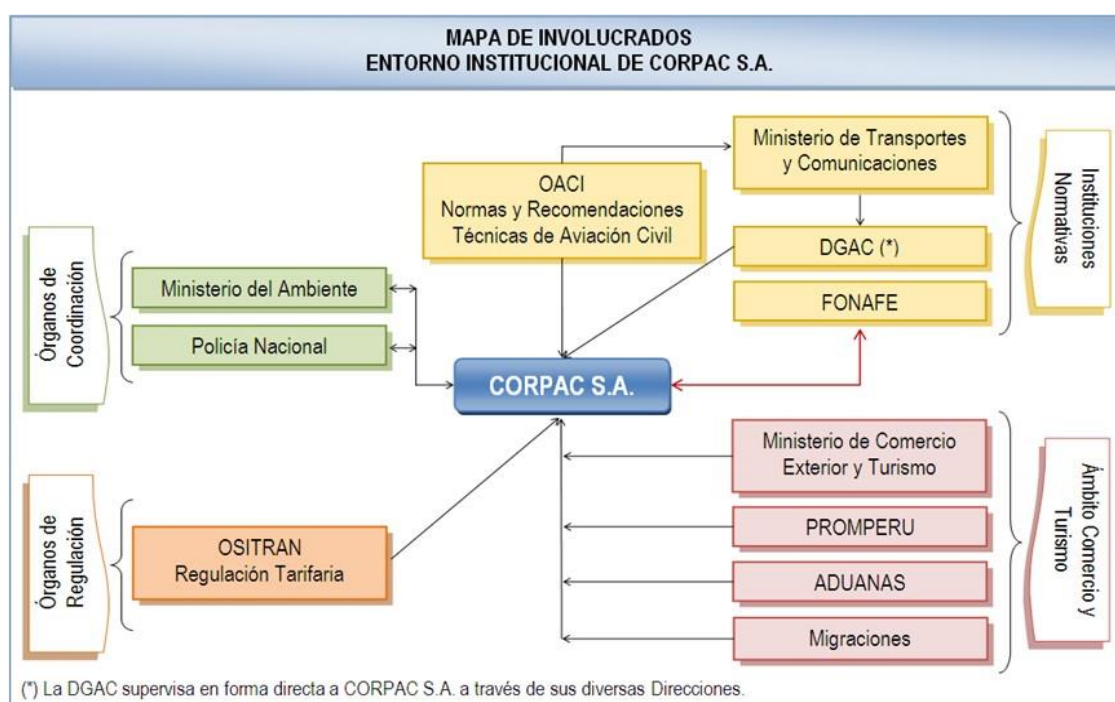
En la actualidad existe la posibilidad de suscribir convenios de cooperación técnica nacional e internacional con entidades especializadas en aviación civil tales como OACI, CANSO, Eurocontrol, entre otros, así como acceder a eventos de especialización aeronáutica en diversos organismos internacionales.

La globalización y el desarrollo de modernas tecnologías facilita la mejora de la seguridad operacional, así como la gestión de la empresa, requiriéndose una actualización permanente de conocimientos por parte del personal de las áreas encargadas.

2.2.6 Entorno Institucional

Las principales entidades e instituciones normativas y/o reguladoras que brindan apoyo a la gestión de CORPAC S.A., se aprecian en el gráfico 5 a continuación:

Gráfico 4. Entidades e Instituciones Normativas y/o Reguladoras



Elaborado por CORPAC S.A.

- Entorno Institucional Internacional

a) Órgano Normativo.

El principal organismo normativo en materia de aviación civil es la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), integrante de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en calidad de organismo especializado. La OACI fue creada en 1944

con el fin de establecer normas y regulaciones internacionales necesarias para garantizar la seguridad, eficiencia y regularidad del transporte aéreo.

Dicha Organización sirve de catalizador para la cooperación en todas las esferas de la aviación civil entre sus 193 Estados contratantes. La Oficina Regional Sudamericana de OACI se encuentra ubicada en Lima.

Adicionalmente, la OACI ejecuta auditorías operacionales a los aeropuertos, así como a los sistemas de navegación aérea, para evaluar el cumplimiento de las normas y recomendaciones de dicha Organización.

- Entorno Institucional Nacional

a) Órganos Normativos

- Sector Transportes

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), se encarga de gestionar y normar las actividades relacionadas al transporte aéreo, terrestre y marítimo, regulando también las actividades de CORPAC S.A. a nivel de servicios de navegación aérea y aeroportuarios.

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), como dependencia especializada del MTC, ejerce la autoridad Aeronáutica Civil del Perú, encargándose de garantizar un nivel aceptable en seguridad de los usuarios del transporte aéreo, a través de procedimientos de control y supervisión. Los objetivos de la DGAC se orientan al incremento de los niveles de seguridad, desarrollo de la infraestructura aeroportuaria y la ampliación de las actividades de la aviación civil.

Para este fin, la DGAC desarrolla un conjunto ordenado de normas y disposiciones que regulan los aspectos de orden técnico y operativo de las actividades aeronáuticas civiles, denominado Regulaciones Aeronáuticas del Perú (RAP), que son aprobadas mediante Resolución Directoral y son de cumplimiento obligatorio.

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) ha publicado en octubre 2020 el Plan Nacional de Navegación Aérea (PNNA), en el cual se establece claramente la visión de una evolución de los servicios de navegación aérea en concordancia con el Plan Mundial de Navegación Aérea de OACI.

La DGAC a través de la Dirección de Infraestructura Aeroportuaria, se encarga de la construcción de nuevos aeropuertos y de la rehabilitación y mejoramiento de pistas de los aeropuertos no concesionados al sector privado, correspondiendo a CORPAC S.A. el equipamiento, mantenimiento y operación. Al respecto se encuentra pendiente la formulación de un Plan Nacional de Desarrollo de Infraestructura Aeroportuaria, así como el Plan Nacional de Desarrollo de la Aviación Civil.

La DGAC promueve en CORPAC S.A. el cumplimiento adecuado de los estándares internacionales de seguridad en la navegación aérea, mejorando continuamente los servicios e incorporando progresivamente los nuevos sistemas CNS/ATM.

- FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado)

Es la Entidad que representa los derechos políticos y económicos de la totalidad de las acciones del Estado, en ese sentido, define las actividades y procedimientos de CORPAC S.A. con relación al proceso presupuestal y de gestión. Dicha Entidad evalúa las actividades de las empresas del Estado, para identificar las escalas de rentabilidad y justificar sus inversiones. Desde la perspectiva de FONAFE, uno de los principales desafíos para CORPAC S.A. se centra en capitalizar sus recursos y realizar actividades que resulten sostenibles para la Empresa y el Estado.

b) Órganos Reguladores

- OSITRAN (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público).

OSITRAN regula, norma, supervisa y fiscaliza dentro del ámbito de su competencia, el comportamiento de los mercados en los que actúan las Entidades Prestadoras, así como el cumplimiento de los contratos de concesión, cautelando los intereses del Estado, de los inversionistas y del usuario.

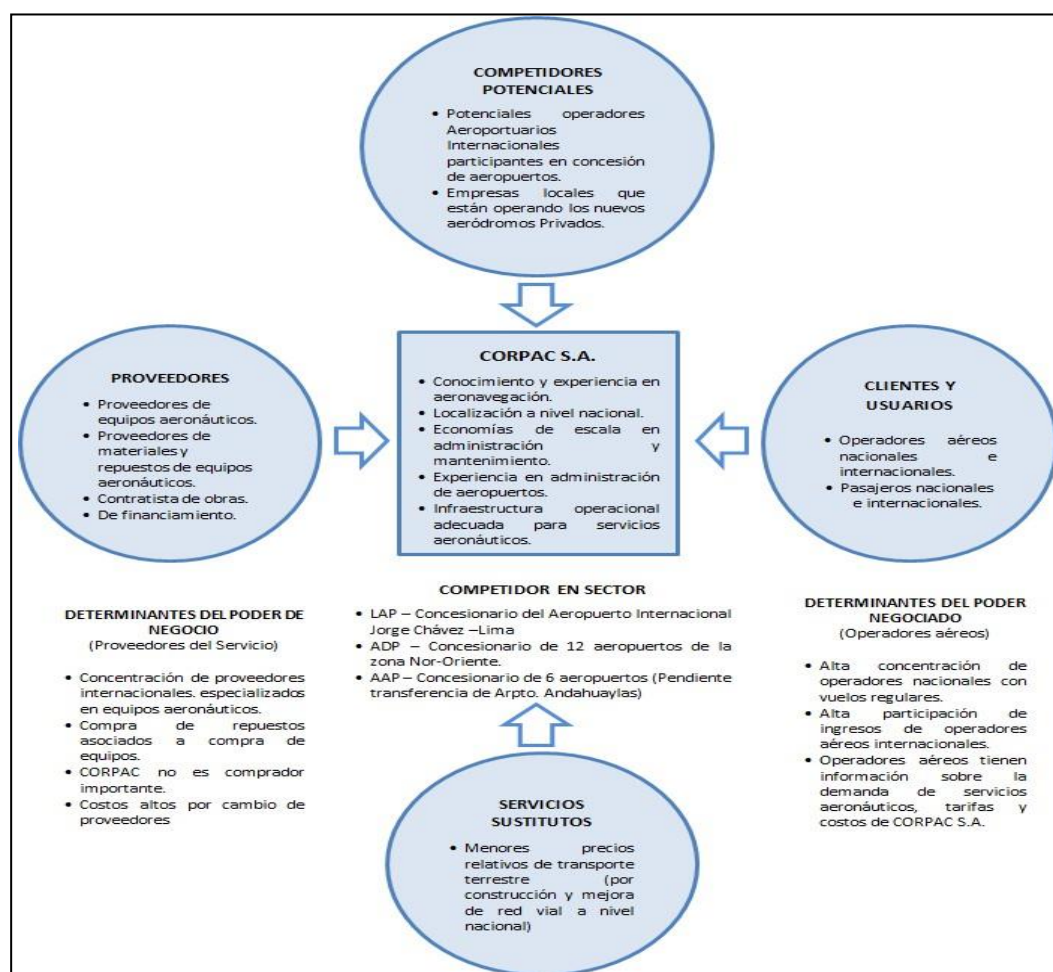
OSITRAN regula las tarifas de los servicios de aeronavegación y aeroportuarios que brinda CORPAC S.A. Al respecto, mediante Resolución N° 045.CD.2014-OSITRAN, se establecieron las tarifas máximas de los Servicios de Aeronavegación (SNAR, Aproximación y Sobrevuelo) asimismo, se contempló un ajuste por indexación en forma anual. En torno a las tarifas por los servicios Aeroportuarios, se mantiene la vigencia de la Resolución N° 015-2004-CD-OSITRAN.

A partir de los meses de mayo y noviembre del año 2021, OSITRAN ha iniciado un proceso de revisión de las tarifas de los servicios aeroportuarios y de navegación aérea respectivamente, cuyos resultados serán emitidos en el primer semestre del año 2022, lo cual genera incertidumbre en torno a las nuevas tarifas que emita el ente regulador, que tendrán impacto en los estados financieros futuros de la empresa.

A través del Reglamento Marco de Acceso a la Infraestructura de Transporte de Uso Público, se ha normado una mayor intervención de OSITRAN como regulador en las actividades de carácter comercial.

2.2.7 Entorno Competitivo

El análisis competitivo del mercado de prestación de los servicios de navegación aéreas y aeroportuarios, considera cinco fuerzas competitivas básicas: competencia en la industria, usuarios, proveedores, servicios sustitutos y competidores potenciales, tal como se desarrollan en el gráfico siguiente:

Gráfico 5. Entorno Competitivo de CORPAC S.A.

Elaborado por CORPAC S.A.

- Competidores en la Industria

CORPAC S.A. tiene la exclusividad en los servicios de navegación aérea en los aeródromos públicos del Estado Peruano, lo cual permite incrementar nuestros ingresos económicos, garantizando recursos para invertir en equipos con tecnología de punta.

Asimismo, en el uso del espacio aéreo por aeronaves que sobrevuelan nuestro país, se compite con Brasil y Colombia, entre otros.

En la línea de negocios de servicios aeroportuarios, se compite principalmente con el operador privado Lima Airport Partners (LAP), que administra el Aeropuerto Jorge Chávez y a nivel de Provincias, con las Empresas Aeropuertos del Perú (ADP), que tiene en concesión 12 aeropuertos a nivel nacional y Aeropuertos Andinos del Perú (AAP), que tiene en concesión 06 aeropuertos de la Zona Sur (Andahuaylas pendiente de transferencia).

En el giro de los servicios comerciales, CORPAC S.A. compite con la oferta que se provee en el radio de acción de los aeropuertos.

- Usuarios

Los principales usuarios son las compañías aéreas, los pasajeros y la carga aérea, cuantificándose la atención de la demanda a través del volumen de operaciones aéreas, pasajeros y de la carga transportada.

Sin embargo, el poder de negociación de los operadores aéreos nacionales con vuelos regulares se basa en su alta concentración en pocas empresas. Los operadores aéreos internacionales con vuelos regulares a Perú basan su poder de negociación en su alta participación en los ingresos aeronáuticos de CORPAC S.A.

Los pasajeros tienen el poder de exigir un servicio de mejor calidad, exigencia que cada vez es creciente.

- Proveedores

Constituido principalmente por los proveedores de equipos aeronáuticos, materiales y repuestos, contratistas de obras civiles, entre otros.

Los proveedores internacionales de equipos de navegación aérea cuentan con un poder de negociación, que se sustenta en su alta concentración, con cierta diferenciación de sus equipos especializados; asimismo, por los costos altos que implica el cambio de proveedor y porque no consideran a CORPAC S.A. dentro de sus mayores compradores a nivel mundial.

- Servicios sustitutos

Se consideran a los operadores de transporte terrestre que, con mayores unidades y menores precios relativos, facilitados por la construcción y mejora de la red vial a nivel nacional ofertados a los pasajeros nacionales, afectan el movimiento aerocomercial. Sin embargo, el desarrollo y el ritmo de vida moderno imponen cada vez más la necesidad de disponer de modos de transporte más capaces y veloces.

- Competidores potenciales

Constituido por los potenciales operadores participantes en futuras concesiones de aeropuertos, al nivel de la línea de negocios de servicios aeroportuarios. Asimismo, a los gobiernos regionales y empresas locales (incluyendo centros mineros).

2.2.8 Demanda Aeroportuaria

Demanda Aeroportuaria Histórica

Existen 22 líneas aéreas con operaciones regulares en el Perú, de las cuales 21 tienen operaciones internacionales, incluyendo 04 que operan igualmente en el mercado doméstico, mientras que existe 01 aerolínea que registra sólo operaciones nacionales.

En torno al movimiento aerocomercial, se observa que hasta el año 2019, se registraba un crecimiento continuo tanto en el tráfico de operaciones como en el de pasajeros, sustentado, principalmente, por el ingreso de aerolíneas low cost y la ampliación de rutas y frecuencias.

Sin embargo, la crisis sanitaria surgida por la pandemia del Covid-19 en el año 2020, ha generado graves efectos en la industria aeroportuaria, al igual que en las empresas que pertenecen a la cadena de turismo. A nivel mundial, el tráfico de pasajeros se ha detenido por las medidas de cuarentena que han adoptado los países, los aeropuertos en la mayoría de los casos, únicamente abiertos inicialmente para vuelos humanitarios,

de repatriación y de carga, han reiniciado sus operaciones gradualmente a partir del segundo semestre del año 2020 y las compañías aéreas vienen restableciendo rutas y frecuencias en forma paulatina.

Cuadro 2. Movimiento General Aeroportuario 2012 – 2021

Año	Nacional			Internacional			Total General		
	Operaciones (E/S)	Pasajeros (E/S)	Carga (Tn) (E/S)	Operaciones (E/S)	Pasajeros (E/S)	Carga (Tn) (E/S)	Operaciones (E/S)	Pasajeros (E/S)	Carga (Tn) (E/S)
2012	293,670	14,355,054	59,449	61,663	6,787,002	275,879	355,333	21,142,056	335,329
2013	299,128	16,506,112	60,124	62,923	7,500,717	291,962	362,051	24,006,829	352,086
2014	305,223	17,796,636	55,608	66,094	7,728,108	305,623	371,317	25,524,744	361,231
2015	329,482	19,886,187	54,860	69,079	8,212,058	307,844	398,561	28,098,245	362,704
2016	341,283	21,608,607	49,534	73,346	9,054,938	289,170	414,629	30,663,545	338,704
2017	398,835	23,419,451	52,842	79,642	10,950,053	278,125	478,477	34,369,504	330,967
2018	401,216	25,405,759	49,386	84,139	11,859,654	270,708	485,355	37,265,413	320,095
2019	415,988	27,660,702	53,293	86,232	12,364,831	258,416	502,220	40,025,533	311,709
2020	188,002	9,607,859	33,948	26,928	2,963,610	176,280	214,930	12,571,469	210,229
2021	271,817	16,088,956	47,265	30,749	3,379,948	216,772	302,566	19,468,904	264,037

Nota: Se incluyen compañías aéreas regulares, no regulares, aviación general y militares.

Se consideran Aeropuertos concesionados y administrados por CORPAC S.A.

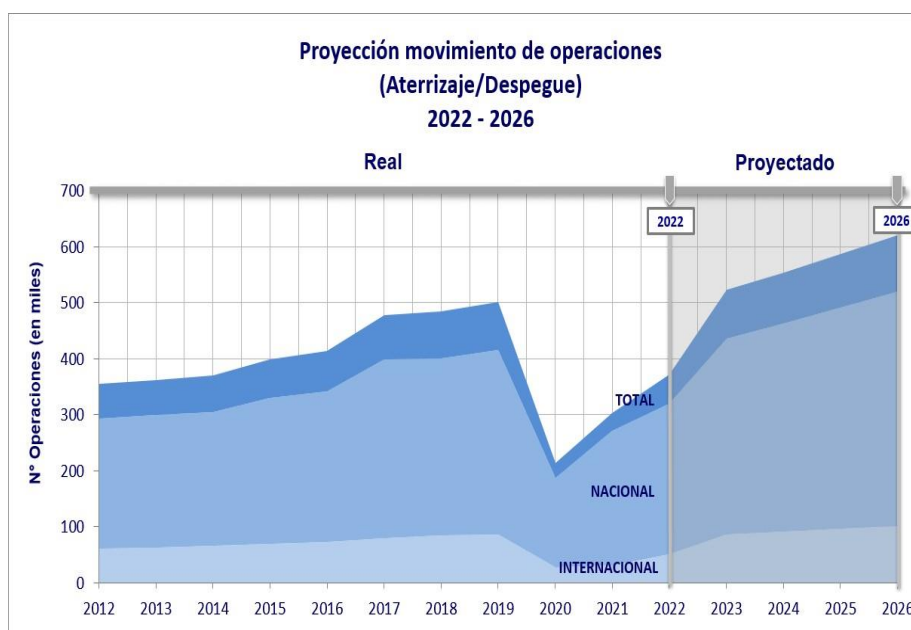
(E/S) = Entradas y salidas.

Fuente: Parte diario de Aeropuertos, SIGA, SIRSO y DGAC.

Demanda Aeroportuaria Proyectada

En el horizonte del Plan Estratégico, se proyecta para el periodo 2022-2026 una recuperación gradual del tráfico de operaciones nacionales e internacionales, logrando alcanzar los niveles del año 2019 en el 2023, a partir de dicho periodo se proyecta un crecimiento anual del 6% y 5% en el tráfico de operaciones nacionales e internacionales, respectivamente.

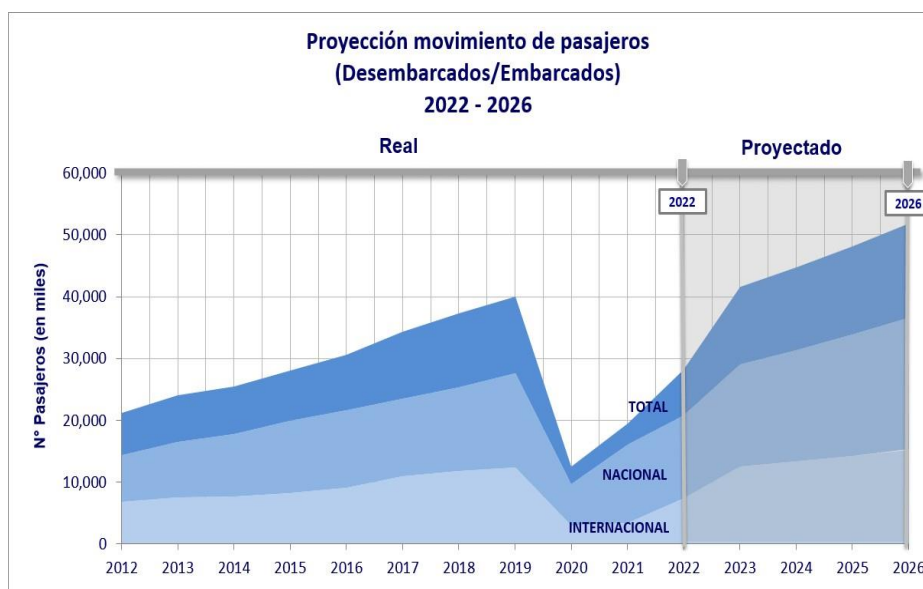
Gráfico 6. Movimiento de Operaciones Proyectado 2022-2026



Elaboración: Propia

Con respecto a los pasajeros transportados, se proyecta para el periodo 2022-2026, igualmente, una recuperación gradual del tráfico de pasajeros nacionales e internacionales, logrando alcanzar los niveles del año 2019 en el 2023, a partir de dicho periodo se proyecta un crecimiento anual del 8% y 7% en el tráfico de pasajeros nacionales e internacionales, respectivamente.

Gráfico 7. Movimiento de Pasajeros Proyectado 2022-2026



Elaboración: Propia

El crecimiento proyectado del movimiento nacional de operaciones aéreas y de pasajeros transportados, se sustenta, principalmente, en las perspectivas de recuperación gradual de la economía nacional y global, así como del sector turismo. Del mismo modo, las expectativas sobre el ingreso de aerolíneas low cost, el incremento de frecuencias y rutas en vuelos nacionales, así como la implementación de vuelos interregionales, mejorarán la conectividad al interior del país.

En lo concerniente al movimiento internacional, igualmente, se tienen expectativas de recuperación gradual del sector aéreo, atribuido al despliegue paulatino de la demanda acumulada, el impacto de los programas de vacunación a nivel mundial y el crecimiento del sector turismo.

No obstante, existen factores de riesgo que podrían afectar de forma negativa a las proyecciones de recuperación del movimiento aerocomercial. Entre los principales riesgos se encuentran: la posibilidad de nuevos rebrotes ante la expansión de nuevas variantes, menor impulso del desempeño económico, retrasos en el crecimiento de la demanda de viajes, etc.

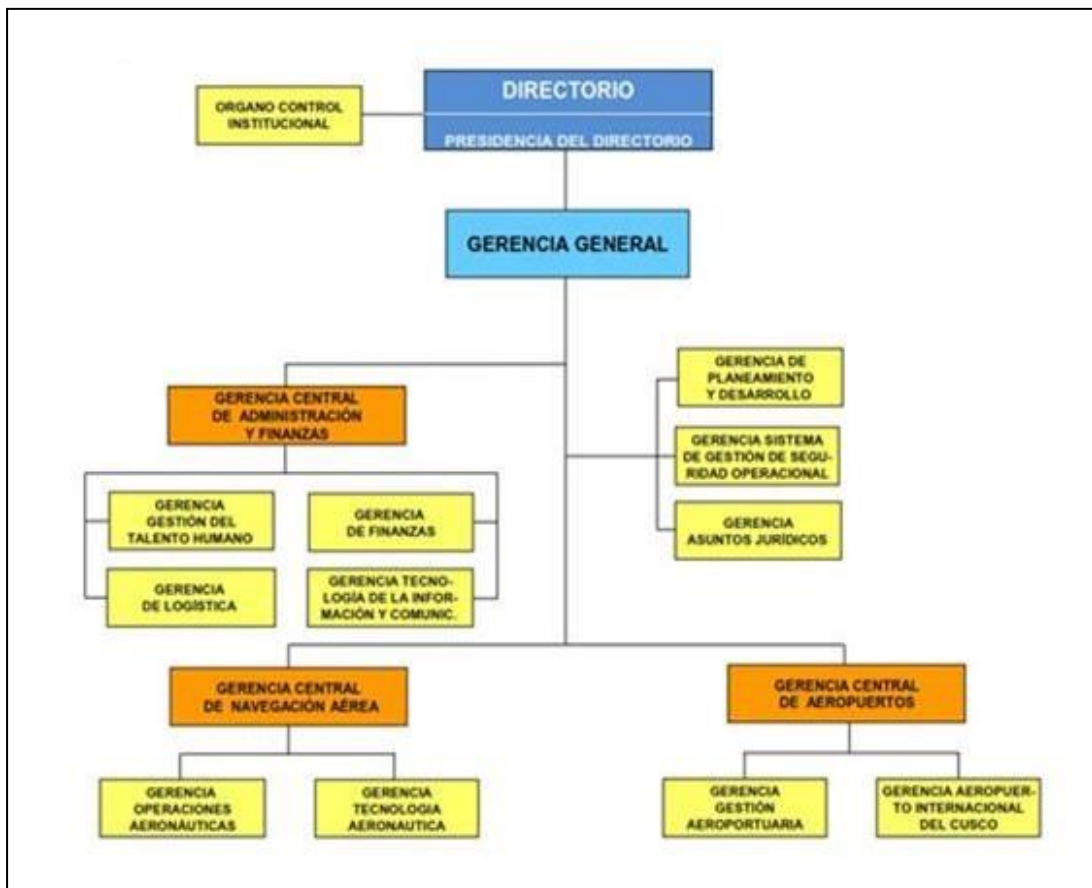
2.3 Análisis interno (Microambiente)

2.3.1 Organización

a. Estructura Orgánica

La estructura orgánica básica de la empresa CORPAC S.A. se encuentra configurada en el siguiente organigrama, aprobada mediante Acuerdo de Directorio No 001-2346-2016 del 11.10.16 y ratificada en el Acuerdo de Directorio No 003-2369-2017 del 08.08.17.

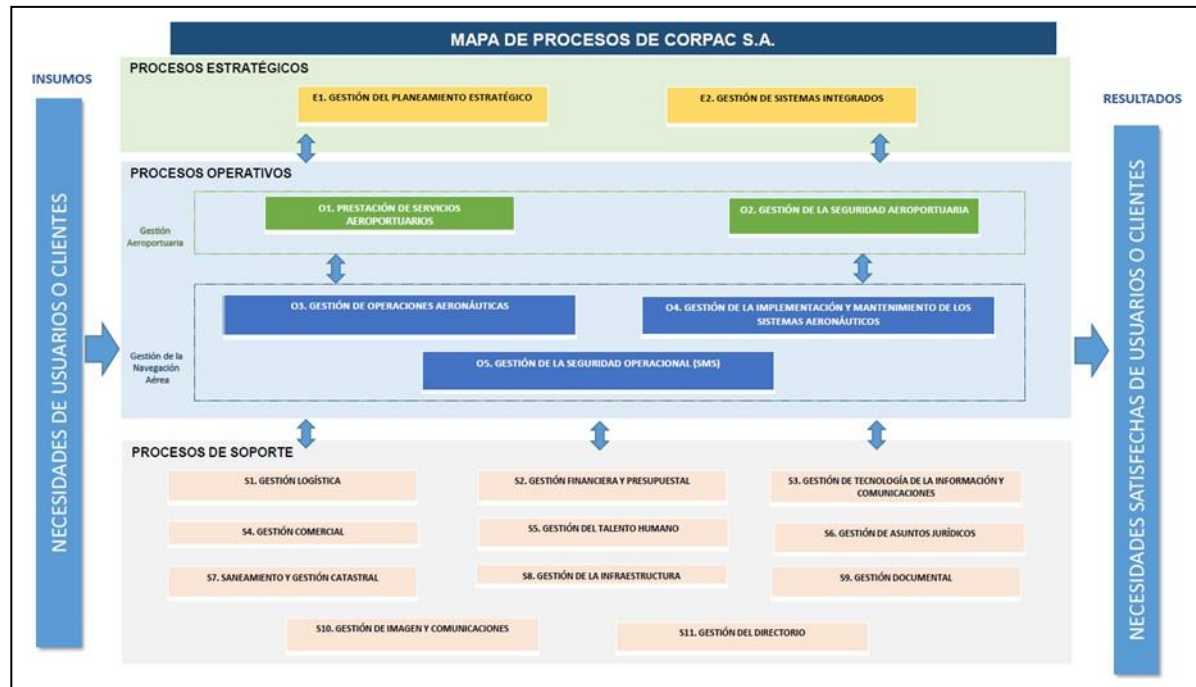
Gráfico 8. Estructura Orgánica Básica de CORPAC S.A.



Elaborado por CORPAC S.A.

En el marco de la gestión desarrollada, se aprobaron lineamientos, manuales, directivas entre otros documentos de gestión, que regulan las diversas actividades de la empresa, las mismas que han sido difundidas a través de distintos canales y se encuentran a disposición de todos los colaboradores.

La Empresa requiere migrar a mediano plazo de una gestión basada en un enfoque funcional a una gestión basada en procesos y en ese sentido el Mapa de Procesos AS IS aprobado por CORPAC S.A. donde se identifican los procesos tal y como se vienen desarrollando en la empresa, se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 9. Mapa de Procesos de CORPAC S.A.

Elaborado por CORPAC S.A.

El diseño del modelo de gestión organizacional de CORPAC S.A., debe estar orientado al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, de tal manera que esta sea eficiente y eficaz, identificando oportunidades de mejora en la estructura organizacional, procurando el mejor uso de los recursos y la calidad de los servicios, a través de la formulación e implementación de herramientas de gestión y documentos normativos que regulen las diversas actividades.

El Mapa de Procesos y la documentación a ser formulada en el mediano plazo, son de suma importancia ya que están orientados a la implementación de una gestión empresarial basada en un enfoque de procesos, por lo que la estructura orgánica también se sustenta en ello.

2.3.2 Sistemas de Control de Gestión

Los sistemas de Buen Gobierno Corporativo (BGC), Sistema de Control Interno (SCI), Gestión Integral de Riesgos (GIR), Sistema Integrado de Gestión (SIG) así como el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se encuentran en proceso de implementación en la empresa, cuyo nivel de avance se mide a través del Modelo de Madurez que considera 6 niveles, los cuales de mayor a menor avance son los siguientes: i) Líder, ii) Avanzado, iii) Establecido, iv) Intermedio o en desarrollo, v) Inicial o básico, y vi) Inexistente.

El detalle de las secciones o componentes y los puntajes obtenidos en cada sistema al cierre del año 2021, se encuentran en el Anexo N° 6.

Buen Gobierno Corporativo

Los resultados de la evaluación del Código de Buen Gobierno Corporativo de CORPAC S.A. al cierre del año 2021, utilizando la metodología integrada para la evaluación de su cumplimiento, validados por FONAFE, refleja un avance en su

implementación global del **70.52%**, es decir tiene el nivel de madurez ESTABLECIDO, ello significa que la Empresa reconoce los beneficios de implementar prácticas de Gobierno Corporativo (GC), su valor estratégico y el impacto hacia sus grupos de interés. Por ello ha implementado procedimientos, documentos relacionados al GC, los cuales se encuentran debidamente aprobados, documentados y difundidos.

Sistema de Control Interno

Los resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno de CORPAC S.A. al cierre del año 2021, utilizando la metodología integrada para la evaluación de su cumplimiento, validados por FONAFE, refleja un avance en su implementación global del **52.94%**, es decir se ha alcanzado un nivel de madurez INTERMEDIO O EN DESARROLLO, lo cual significa que se encuentra suficientemente desarrollado y distintas personas ejecutan más o menos los mismos procedimientos. Sin embargo, no existe una comunicación ni entrenamiento formal de los procedimientos, y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y por tanto existe una probabilidad de error significativa.

Gestión Integral de Riesgos

Los resultados de la evaluación de la Gestión Integral de Riesgos de CORPAC S.A. al concluir el año 2021, utilizando la metodología integrada para la evaluación de su cumplimiento, posteriormente validados por FONAFE, refleja un avance en su implementación global del **55.36%**, es decir tiene un nivel de madurez INTERMEDIO O EN DESARROLLO.

Sistema Integrado de Gestión

En relación con la evaluación del nivel de madurez del Sistema Integrado de Gestión, luego de la validación de FONAFE se ha determinado que el avance de cumplimiento al 2021 es del **35.77%**, es decir se ha alcanzado un nivel de madurez INTERMEDIO O EN DESARROLLO.

Responsabilidad Social Corporativa

FONAFE ha validado la autoevaluación del avance logrado en la implementación de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa de CORPAC S.A. del año 2021, definiendo un nivel de madurez de ESTABLECIDO con **50 %** de avance; lo que significa que la empresa reconoce los beneficios de emprender acciones de responsabilidad social y su valor estratégico, la empresa implementa sus planes y proyectos de Responsabilidad Social (RS), los cuales se encuentran debidamente aprobados, documentados y difundidos y cuenta con un gestor especializado en temas de RS.

2.3.3 Servicios

Los servicios que ofrece la Empresa se dividen en dos tipos: *aeronáuticos* y *no aeronáuticos*:

a. Servicios Aeronáuticos

El espacio aéreo peruano donde se brindan los servicios aeronáuticos se encuentra constituido de la siguiente forma:

Cuadro 3. Distribución del Espacio Aéreo Peruano

01 Región de Vuelo	FIR Lima
01 Área Superior de Control	UTA Lima
01 Área Inferior de Control	CTA Lima.
33 Rutas RNAV Internacionales 44 Rutas RNAV Domesticas	2 inferiores, 31 superiores 25 inferiores, 19 Superiores
08 Rutas ATS Internacionales 25 Rutas ATS Domésticas	8 inferiores, 0 superiores 14 inferiores, 11 superiores
15 aeropuertos con Rutas Normalizadas de Salida SID	Andoas, Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Cusco, Juliaca, Lima, Malvinas, Pisco, Piura, Pucallpa, Tacna, Tarapoto, Trompeteros y Trujillo.
15 aeropuertos con Rutas Normalizadas de Llegada STAR	Andoas, Arequipa, Chiclayo, Cusco, Iquitos, Juliaca, Lima, Malvinas, Pisco, Piura, Pucallpa, Tacna, Tarapoto, Trompeteros y Trujillo.
20 aeropuertos con Procedimientos de Aproximación por Instrumentos	Andahuaylas, Andoas, Arequipa, Ayacucho, Chiclayo, Chimbote, Cusco, Ilo, Iquitos, Juliaca, Lima, Malvinas, Pisco, Piura, Pucallpa, Tacna, Talará, Tarapoto, Trompeteros, Trujillo y Tumbes.
08 aeropuertos con Procedimientos de Aproximación por Instrumentos RNAV	Cajamarca, Chiclayo, Cusco, Iquitos, Lima, Piura, Trujillo y Tumbes.
17 Torres de Control de Aeródromos (TWR)	Lima, Trujillo, Cusco, Arequipa, Tacna, Pucallpa, Iquitos, Chiclayo, Piura, Tarapoto, Juliaca, Puerto Maldonado, Tumbes, Ayacucho, Cajamarca, Nazca y Pisco.
14 Áreas de Control Terminal (TMA)	Lima, Trujillo, Cusco, Arequipa, Tacna, Pucallpa, Iquitos, Chiclayo, Piura, Tarapoto, Juliaca, Puerto Maldonado, Tumbes y Pisco.
15 Aeródromos AFIS	Andahuaylas, Anta-Huaraz, Atalaya, Chachapoyas, Chimbote, Huánuco, Ilo, Jaén, Jauja, Juanjuí, Mazamari, Rioja, Talará, Tingo María y Yurimaguas.

Elaborado por CORPAC S.A.

Los servicios aeronáuticos se subdividen a su vez en servicios de navegación aérea y servicios aeroportuarios.

a1. Servicios de Navegación Aérea

CORPAC S.A. proporciona a escala nacional los Servicios de Tránsito Aéreo (Control de Aproximación por Vigilancia ATS, Control de Área por Vigilancia ATS, Control de Área por Procedimientos, Control de Aproximación por Procedimientos, Control de Aeródromo, Información de Vuelo-FIS, Información de Vuelo de Aeródromo-AFIS y Alerta), Servicios Fijo y Móvil Aeronáutico, Meteorología e Información Aeronáutica, de acuerdo con el detalle que se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro 4. Servicios Básicos Aeronáuticos

Aeropuerto	Control APP/Vigilancia Radar	Control de Área	Control de Aproximación	Control de Aeródromo	AFIS	Comunicaciones Fijas AMHS/AFTM	Meteorología	Información Aeronáutica	Información de Vuelo y Alerta
Lima	X	X	X	X	–	X	X	X	X
Cuzco	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Arequipa	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Iquitos	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Trujillo	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Tacna	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Juliaca	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Chiclayo	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Piura	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Pucallpa	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Tarapoto	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Pisco	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Puerto Maldonado	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Talara	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Nazca	–	–	–	X	–	X	X	X	X
Tumbes	–	–	X	X	–	X	X	X	X
Ayacucho	–	–	–	X	–	X	X	X	X
Andahuaylas	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Cajamarca	–	–	–	X	–	X	X	X	X
Chimbote	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Chachapoyas	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Huánuco	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Anta Huaraz	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Yurimaguas	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Atalaya	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Jaén	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Ilo	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Mazamari	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Tingo María	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Juanjui	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Jauja	–	–	–	–	X	X	X	X	X
Rioja	–	–	–	–	X	X	X	X	X

Elaborado por CORPAC S.A.

Nota. Todos los Aeródromos cuentan con Estaciones Meteorológicas Aeronáuticas (EMA)**Los Aeródromos de Lima, Cusco, Arequipa e Iquitos cuentan con Oficinas Meteorológicas Aeródromo (OMA)****Lima cuenta con una EMA, una OMA y una Oficina de Vigilancia Meteorológica (MWO)**

Las principales características de los servicios CNS/ATM brindados por la empresa se señalan a continuación:

- Cobertura de comunicaciones VHF aire-tierra de alcance ampliado en el espacio aéreo superior continental, operando estaciones con frecuencias “alternas” para contingencias en el Centro de Control de Área de Lima.
- Cobertura de comunicaciones HF aire-tierra en el espacio aéreo superior e inferior de la Estación Aeronáutica (Lima), en proceso de renovación, incluyendo equipos de llamada selectiva actualmente inoperativos.
- El actual sistema VCCS del Nuevo Centro de Control de Tránsito Aéreo (NCCTA, AIRCON 2100) integra las señales de comunicaciones aire tierra, coordinaciones ATS y comunicaciones telefónicas.
- La Red Digital Aeronáutica del Perú (REDAP) y la Red Digital Sudamericana (REDDIG), permiten las comunicaciones tierra-tierra entre

las diferentes dependencias de Control de Tránsito Aéreo y el Centro de Control de Tránsito Aéreo de Lima; así como con los Centros de Control de Área (ACC) adyacentes. La REDAP soporta también las comunicaciones tierra-aire del ACC de Lima. Sin embargo, debido a que la REDAP que está enlazado por la red de un proveedor público de conectividad (TDP), presentan interrupciones que afectan al ATS, debido a fallas de este último.

- Sistema Radar Primario y 8 Sistemas Radar Secundario Modo S, que brindan cobertura radar aproximadamente al 84% del espacio aéreo superior continental peruano. Este sistema ha sido repotenciado durante el 2020-2021, lo que incluyó la instalación de antenas receptoras ADS-B.
- Se contrató con la empresa ARINC-COLLINS el servicio de comunicaciones por enlace de datos, lo que nos permitirá brindar los servicios de Vigilancia dependiente automática por contrato (ADS-C) y de Comunicaciones Controlador-Piloto por enlace de datos (CPDLC), mejorando nuestra cobertura de comunicaciones y vigilancia dentro de la FIR Lima en general y sobre el espacio aéreo oceánico en particular.
- La red de radio ayudas (VOR y VOR/DME) cubre el 85% de rutas ATS, y se han desarrollado procedimientos de aproximación basadas en estas ayudas para 20 aeropuertos.
- Radio ayudas tipo ILS están instaladas en 5 aeropuertos.
- Se viene desarrollando en los últimos años, el Programa de reorganización del espacio aéreo e implantación de la navegación basada en performance denominado PROESA/PBN. Bajo este concepto se vienen desarrollando e implementando procedimientos de vuelo por instrumentos y rutas tipo RNAV y RNP, que aprovechan principalmente información satelital para determinar sus trayectorias. Actualmente la red de rutas regionales que atraviesan la FIR Lima es 100% RNAV.
- Servicio de Control por Vigilancia Radar en el Área Terminal (TMA) de Lima y seis sectores de Control de Área, con los cuales se cubre aproximadamente el 90% del espacio aéreo superior.
- ILS CAT III-b en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJCH) con una moderna estación AWOS III y ayudas luminosas para CAT III-b. Está en proceso de adquisición un sistema ILS CAT I/II para la segunda pista del Aeropuerto Jorge Chávez.

CORPAC S.A. ha desarrollado una capacidad de gestión de los servicios de navegación aérea sobre la base de su personal capacitado y con experiencia, así como de la tecnología, sistemas y equipos aeronáuticos.

Para continuar con el mejoramiento de los niveles de servicio y seguridad en la navegación aérea, la empresa viene efectuando un proceso gradual de renovación e implementación de modernos sistemas aeronáuticos.

Las estrategias y acciones se orientan al mejoramiento del nivel de servicio y seguridad de la navegación aérea en el territorio nacional, en concordancia con las normas y recomendaciones de la OACI y de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).

Respecto a los servicios de tránsito aéreo, se efectuó la verificación de la operatividad del Centro de Control de Tránsito Aéreo de Lima, sistema AIRCON

2100 que integra las señales Radar de 08 Estaciones Radar, mediante la red de comunicaciones VSAT y también en la Torre de Control. Al respecto, se completó la transición del antiguo Centro de Control de Área (AMS200) al nuevo Centro de Control de Tránsito Aéreo (AIRCON2100).

En torno a los servicios de meteorología, éste viene siendo brindado a través de las 32 estaciones MET que operan a nivel nacional. Se ha obtenido la Certificación ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Meteorológico de CORPAC S.A.

Con relación a los servicios de Comunicaciones Fijas, el Sistema de Conmutación de Mensajes AMHS/AFTN permite la recepción, transmisión y monitoreo del tráfico de mensajes aeronáuticos (planes de vuelo, mensajes normalizados, mensajes meteorológicos e información aeronáutica entre otros). Debido a la antigüedad del sistema, se ha programado para el año 2022 iniciar el proceso de su renovación

En lo concerniente a los servicios de Información Aeronáutica, está en proceso de implementación en la sede de Lima un nuevo Sistema Integrado de Información Aeronáutica, que permite la optimización del diseño, elaboración, actualización y producción de Cartas Aeronáuticas y de Información Aeronáutica. Adicionalmente, se logró la Certificación ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio de Información Aeronáutica. Este sistema incorpora también un software de Diseño de Procedimientos de Vuelo.

Respecto a la situación del personal técnico-operacional requerido para los servicios de navegación aérea, se señala lo siguiente:

- La falta de Personal Operacional (Controladores de Tránsito Aéreo-CTA, Especialistas Aeronáuticos, etc.) y Técnico (Electrónicos, Eléctricos, especialistas en equipos Meteorológicos, etc.), viene generando dificultades en la operación del Centro de Control de Tránsito Aéreo, así como en el cumplimiento de horarios de atención y ampliaciones solicitadas por los usuarios a nivel nacional.
- A raíz del incremento del tránsito aéreo en el país y los retos que implica la construcción de la segunda pista del Aeropuerto Jorge Chávez y del Aeropuerto de Chinchero- Cusco, además de la ampliación de servicios en los aeropuertos de Arequipa, Iquitos, Pucallpa, Piura, entre otros, la empresa requiere la selección de nuevos controladores para cubrir dicha demanda.
- Adicionalmente al personal CTA, se requiere la formación y contratación de Especialistas de Información Aeronáutica, Meteorólogos, AFIS y personal técnico para brindar soporte técnico a los equipos adquiridos y por adquirir. La formación del personal CTA y de Especialistas Aeronáuticos, se realiza en el Centro de Instrucción de Aviación Civil de CORPAC (CIAC), cuya marcha académica se ha visto interrumpida por diversos factores que han impedido la continuidad y culminación de los cursos programados.
- En torno al grupo de personal técnico, la Autoridad Aeronáutica, el año 2018 publicó la Regulación Aeronáutica del Perú en “Telecomunicaciones Aeronáuticas” (RAP 310), la misma que ha establecido nuevos y exigentes requisitos en materia de mantenimiento y documentación de los equipos y sistemas de Comunicaciones, Navegación y Vigilancia (CNS), Ensayos en Tierra y en Vuelo, certificación y gestión de competencias del personal

ATSEP, parámetros para la “Disponibilidad” en los sistemas CNS, Sistema de Calidad ISO 9001 y consideraciones sobre factores humanos, entre otros.

- CORPAC S.A. afronta desde hace muchos años un significativo déficit de personal técnico aeronáutico para cumplir las funciones delegadas por la DGAC, situación que se agudiza por la publicación de la RAP 310.

Al respecto, no ha sido significativa la cantidad de personal técnico ingresante en la modalidad de plazo fijo autorizada por FONAFE (y luego incorporada al CAP), debido a la competitividad del mercado laboral y/o las condiciones ofrecidas por la empresa. Adicionalmente, desde marzo del 2020, esta problemática se agudizó por las limitaciones de la emergencia sanitaria de la pandemia Covid-19, que incluso obligó a retirar de labores presenciales a personal experimentado pero calificado como de riesgo.

- Debido al déficit de personal técnico, no es posible cumplir oportunamente con los requerimientos de las regulaciones aeronáuticas del Perú, ocasionando una alta cantidad de Discrepancias reiterativas (no conformidades) resultantes de las inspecciones que efectúa la DGAC, lo cual determina que la empresa sea pasible de la aplicación de Reglamento de Infracciones y Sanciones Aeronáuticas del Perú.

Asimismo, el déficit de personal genera la ejecución permanente de sobretiempos para cubrir los turnos del servicio técnico, incluso en las sedes de provincias no es posible atender dicho servicio durante las horas de operación de los aeródromos, es más existen aeródromos que no tienen presencia de personal técnico, lo cual origina riesgos para la seguridad aeronáutica, así como la fatiga del personal.

Esta problemática de personal, aunada a la obligación de cumplir con los procedimientos de la normativa de contrataciones del Estado, y las restricciones presupuestales de gastos de capital, además de limitar el mantenimiento y operatividad de los equipos, retrasa el proceso de reposición de los equipos y la implementación de los nuevos sistemas requeridos.

a2. Servicios Aeroportuarios

La empresa tiene bajo su administración un total de 30 aeropuertos y aeródromos a nivel nacional, incluyendo Andahuaylas, concesionado al sector privado (Aeropuertos Andinos) y aún pendiente de transferencia, aspecto que viene siendo gestionado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Los servicios aeroportuarios son brindados por personal especializado y con experiencia.

CORPAC S.A. brinda en los principales aeropuertos y aeródromos bajo su administración, los servicios de Aterrizaje - Despegue, Seguridad Aeroportuaria, Salvamento y Extinción de Incendios y otros servicios aeroportuarios tercerizados (atención de aeronaves en plataforma, transporte de equipajes, infraestructura para atención del pasajero, instalaciones de carga, entre otros).

Se encuentra vigente la norma (Decreto Supremo N° 019-2007-MTC del 08.06.07), que estableció los criterios de clasificación de la infraestructura aeroportuaria del país y la jerarquización de aeródromos de propiedad pública, definiéndose con ello a los aeródromos nacionales, regionales y locales, así como la Resolución de Secretaría de Descentralización N° 061-2009-PCM/SD

del 17.11.09 que aprueba la “Directiva para el proceso de transferencia de los aeródromos regionales y locales a los Gobiernos Regionales y Locales”. El cumplimiento de este proceso de transferencia se encuentra pendiente de implementación.

Se viene gestionando ante el MTC la rehabilitación integral de los pavimentos de diversos aeropuertos y aeródromos, en vista del deterioro ocasionado por la antigüedad, factores operacionales y climáticos, tales como Jaén, Atalaya, Caballococha, Yurimaguas y Juanjuí.

La mayoría del equipamiento y mobiliario de los terminales aéreos y de las dependencias donde se desarrollan los procesos de servicios de tránsito aéreo, presentan una considerable antigüedad y deterioro, por lo que requieren ser modernizados y ser materia de mantenimiento.

Se brinda en forma continua el servicio de seguridad aeroportuaria con puestos de inspección, actualizándose periódicamente los planes de emergencia contra todo tipo de actos que pongan en peligro las operaciones en las sedes aeroportuarias.

Se presentan en diversos aeropuertos y aeródromos, problemas de invasiones de terrenos, así como el establecimiento de asentamientos humanos en zonas aledañas a los mismos, por gestión inapropiada de desarrollo urbano, que afectan la posible ampliación de los aeropuertos y generan restricciones de carácter técnico operacional, al no respetarse las superficies limitadoras de obstáculos establecidas en normas de la OACI.

En los casos de invasiones y superposiciones no se pueden considerar parte del saneamiento, por cuanto CORPAC S.A. inscribió sus propiedades sin invasiones y con el transcurso de los años y con el apoyo de las autoridades locales y regionales, se les otorga títulos de propiedad a los invasores sin respetar el derecho de propiedad de CORPAC S.A., y la Ley de Aeronáutica Civil que establece la intangibilidad de los terrenos. En el caso de las superposiciones, estas se generan por la falta de catastro en las Oficinas de Registros Públicos a nivel nacional.

Los terrenos de CORPAC S.A. se encuentran debidamente saneados e inscritos en Registros Públicos. A la fecha, se encuentra pendiente la regularización de Declaratoria de Fábrica de 34 predios de los cuales 14 son ampliaciones de las declaratoria de fábrica y 20 son declaratorias de fábricas nuevas, los mismos que se programarán en el siguiente periodo.

b. Servicios no Aeronáuticos

A raíz de la pandemia del COVID-19, la empresa ha tenido un limitado desarrollo en las estrategias, programas y actividades comerciales en las sedes aeroportuarias de provincias.

En este contexto, CORPAC S.A., tomando en consideración la menor captación de ingresos durante los años 2020 y 2021, derivada de la disminución del movimiento aerocomercial, que ha afectado significativamente la situación económico-financiera de la empresa, requiere priorizar la adopción de acciones para impulsar el desarrollo comercial en las sedes de provincias.

Al respecto, se deben elaborar e implementar planes de negocio en las sedes de provincias, para optimizar la explotación comercial de dichas sedes, incluyéndose el

desarrollo de nuevos negocios, situación que posibilitará la generación de ingresos adicionales a la empresa.

Se ha priorizado asimismo, la optimización del uso de espacios publicitarios, suscribiéndose contratos para publicidad estática interna y externa en los principales aeropuertos, rentabilizando una alternativa de negocio no explotada en su real magnitud.

CORPAC S.A. con el propósito de mejorar la calidad de los servicios brindados en las sedes de provincias, viene realizando en forma estudios de satisfacción a los pasajeros, vía encuestas y ánforas.

Se mantienen en vigencia los convenios con MINCETUR Y PROMPERU, entre otras, para la explotación del ámbito de la actividad turística y comercial.

2.3.4 Seguridad Operacional

La OACI busca lograr una Gestión de Tránsito Aéreo interfuncional para todos los usuarios durante todas las fases del vuelo, que cumpla con los niveles convenidos de seguridad operacional, proporcione operaciones económicamente óptimas, armonice con el medio ambiente y satisfaga los requisitos de seguridad de la aviación civil.

La OACI ha establecido un Programa de Implantación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) en todos los Estados contratantes. Al respecto, la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) ha dispuesto Normas, Directivas y Circulares de Asesoramiento, con el objetivo de proporcionar orientación para el desarrollo de la implementación y operación del Sistema SMS.

La normativa internacional requiere que CORPAC S.A. cuente con la infraestructura y el conocimiento necesario para efectuar la Gestión de los Sistemas de la Seguridad Operacional en los Servicios de Tránsito Aéreo, tanto en Espacios Aéreos Controlados como No Controlados, para lo cual se toman en cuenta los sistemas de apoyo tales como comunicaciones, navegación y vigilancia. Para tal efecto, se requiere concretar asociaciones estratégicas con entidades del mayor nivel internacional, que puedan brindar asesoría necesaria para los procesos de mejora.

Nuestra empresa viene tomando en consideración los lineamientos establecidos por el Estado Peruano en el Plan Nacional de Navegación Aérea, aprobado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

CORPAC S.A. está obligada a realizar los procesos de implementación y operación del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional en los servicios de navegación aérea y en los servicios aeroportuarios, así como desarrollar en forma conjunta con la autoridad aeronáutica, los Niveles Aceptables de Seguridad Operacional.

CORPAC S.A. mantiene una posición de liderazgo en el ámbito aeronáutico en el desarrollo y aplicación de la Gestión de Tránsito Aéreo, implementando barreras con el apoyo del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional. En torno a los servicios aeroportuarios, CORPAC S.A. como estrategia dirige sus esfuerzos hacia el Aeropuerto del Cusco y, posteriormente, a sus aeropuertos, en función al incremento de las operaciones aéreas, gestionando riesgos asociados a las operaciones aeroportuarias en beneficio de la seguridad operacional de nuestros grupos de interés y principalmente de los pasajeros.

Actualmente, la empresa desarrolla funciones estratégicas para proveer fuentes de información y análisis para la toma de decisiones relacionadas con la seguridad de los

servicios de tránsito aéreo y aeroportuarios; considerando que la Seguridad Operacional se basa en dos fundamentos estratégicos para el logro de objetivos:

1. Fundamentos reactivos, para facilitar la recolección de datos, análisis y determinación de causas – raíz.
2. Fundamentos proactivos, que nos permitirían analizar las medidas mitigadoras propuestas y determinar si se ha producido la aparición de nuevos peligros.

Se efectúa asimismo una labor constante de monitoreo y alerta temprana antes que puedan ocurrir hechos de diversa índole y se deban suspender las operaciones aeroportuarias, coordinando con los stakeholders aeroportuarios. Las variables para monitorear la variación del nivel aceptable de seguridad operacional en el Aeropuerto del Cusco son los siguientes: incidentes y/o accidentes operacionales, residuos en área de maniobras y evaluaciones de riesgos antes de implementar trabajos de mantenimiento para la pista principal, calles de rodaje y plataforma.

2.3.5 Finanzas

La empresa registró en el ejercicio 2021, una pérdida neta (después del impuesto a la renta) de S/-62,183,597, monto que refleja una menor pérdida del 16.92% respecto a la obtenida en el año 2020 de S/-74,847,322.

La evolución del Estado de Resultados Integrales obtenido por la empresa durante el periodo 2018-2021, se observa a continuación:

Cuadro 5. Evolución del Estado de Resultados Integrales 2018-2021
(En soles)

DESCRIPCIÓN	2018	2019	2020	2021
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	262,301,146	280,699,416	117,779,451	174,294,595
Otros Ingresos Operacionales	140,456,145	149,673,941	43,724,778	67,242,954
TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	402,757,291	430,373,357	161,504,229	241,537,549
Costo de Ventas	-292,041,909	-322,395,370	-264,766,004	-296,850,582
GANANCIAS (PÉRDIDA) BRUTA	110,715,382	107,977,987	-103,261,775	-55,313,033
Gastos de Administración	-46,121,029	-45,719,289	-31,987,828	-34,055,115
Otros Ingresos Operativos	22,982,010	18,472,703	9,278,212	6,988,354
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	87,576,363	80,731,401	-125,971,391	-82,379,794
Ingresos Financieros	10,116,026	10,135,886	5,436,449	1,365,180
Diferencia de Cambio (Ganancias)	3,375,272	2,523,843	7,101,685	9,504,461
Gastos Financieros	-475,981	-492,420	-256,784	-102,290
Diferencia de Cambio (Pérdidas)	-3,636,576	-8,378,296	-3,888,922	-7,395,520
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	96,955,104	84,520,414	-117,578,963	-79,007,963
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-31,644,294	-26,688,533	42,731,641	16,824,366
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	65,310,810	57,831,881	-74,847,322	-62,183,597

Elaborado por CORPAC S.A.

Un factor trascendental que incidió en las pérdidas registradas en los años 2020-2021 fue la Pandemia del COVID-19, que se presentó en nuestro país desde el I trimestre del año 2020 y aún vigente.

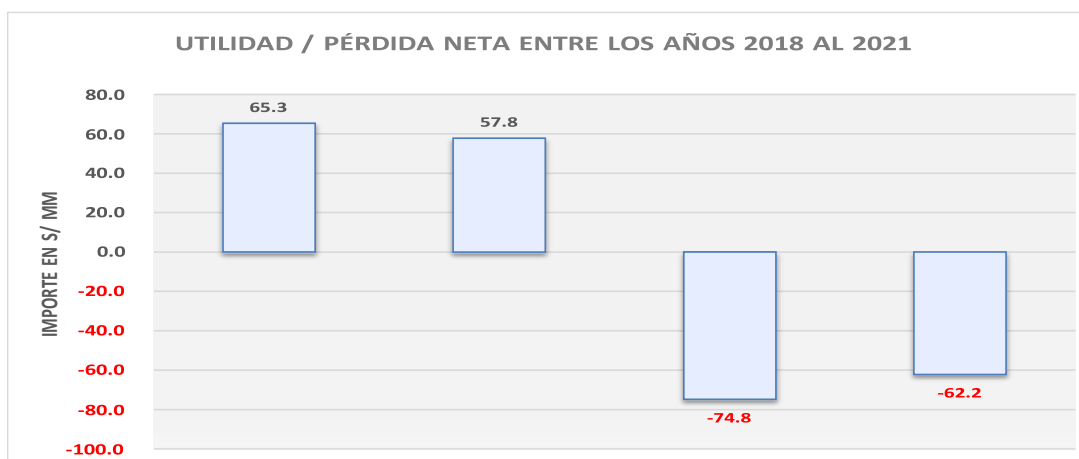
Como consecuencia del impacto de la pandemia y en el marco de la emergencia sanitaria, se suspendieron en el mes de marzo las operaciones aéreas nacionales e internacionales, las cuales fueron reestableciéndose en forma gradual en el último trimestre del referido ejercicio, mientras que en el año 2021, luego de una nueva ola de contagios registrada en los primeros meses, ha continuado con el proceso de recuperación del movimiento aerocomercial, pero con rutas y frecuencias limitadas al

cierre de dicho ejercicio. La situación antes descrita, ha generado la disminución significativa de ingresos a la empresa, afectando significativamente la situación económico-financiera de CORPAC S.A., situación que se espera resarcir en los futuros ejercicios. Para el efecto, se estima que el movimiento aerocomercial recupere en el año 2023 los niveles obtenidos en el año 2019, previo a la Pandemia.

Los fondos disponibles de la empresa ascendieron al finalizar el año 2021 a un monto total de S/112,123,208. Estos fondos incluyen las transferencias financieras efectuadas en el marco del D.U. 006-2018, de S/ 33,000,000 (D.S. N° 170-2018-EF) en el año 2018 y de S/28,098,852.67 (R.M. N° 1046-2019 MTC/01) en el año 2019, para el financiamiento de inversiones en los Aeropuertos de Cusco, Ilo y Moquegua. Adicionalmente, se incluye el monto del D.U. N°141-2020, de S/25,188,266.00 (R.M. N° 1055-2020-MTC/01), para el desarrollo del Proyecto “Ampliación de los Servicios de Navegación Aérea del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez”.

La evolución de los resultados obtenidos en los últimos años se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 10. Resultados Económicos 2018-2021



Elaborado por CORPAC S.A.

A partir de los meses de mayo y noviembre del año 2021, OSITRAN ha iniciado un proceso de revisión de las tarifas de los servicios aeroportuarios y de navegación aérea respectivamente, cuyos resultados serán emitidos en el primer semestre del año 2022, lo cual genera incertidumbre en torno a las nuevas tarifas que emita el ente regulador, que tendrán impacto en los estados financieros futuros de la empresa.

2.3.6 Infraestructura y Equipos

a. Infraestructura

La red aeroportuaria a cargo de la Empresa se encuentra integrada por un total de 30 aeropuertos y/o aeródromos a nivel nacional, teniendo a nuestro cargo, asimismo, el mantenimiento de las áreas de uso CORPAC S.A., ubicadas en los 18 aeropuertos concesionados. Se precisa que el Aeropuerto de Andahuaylas se encuentra pendiente de entrega al MTC.

Las características de las pistas de aterrizaje (dimensiones, tipo de pavimento y estado de conservación) de los aeropuertos y aeródromos administrados por la empresa, se aprecian en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Características de las Pistas de Aterrizaje de Aeropuertos y Aeródromos a cargo de CORPAC S.A.

ITEM	AEROPUERTO	DIMENSIONES (m)	TIPO DE PAVIMENTO	ESTADO DE CONSERVACIÓN
1	ANDAHUAYLAS	2,500X45	Asfalto	Bueno
2	ATALAYA	1,500X30	Tratamiento superficial bicapa	Regular
3	BREU	900X23	Arena/Césped	Regular
4	CABALLOCOCHA	1,800X30	Mortero Asfáltico	Malo
5	CIRO ALEGRÍA	1,600X30	Tratamiento superficial bicapa	Bueno
6	CUSCO	3,400X45	Asfalto	Regular
7	CHIMBOTE	1,800X45	Tratamiento superficial bicapa	Regular
8	EL ESTRECHO	1,200X30	Mortero Asfáltico	Regular
9	GALILEA	1,340X45	Tratamiento superficial	Regular
10	GUEPPI	1,286X30	Emulsión asfáltica	Regular
11	HUÁNUCO	2,500X30	Asfalto	Bueno
12	ILO	2,500 x 45	Asfalto	Muy Bueno
13	IÑAPARI	1,200X18	Suelo-cemento con sello asfáltico	Regular
14	JAEN	2,400X45	Asfalto	Malo
15	JAUJA	2,810 x45	Asfalto	Regular
16	JUANJUI	2,100 x 30	Imprimación asfáltica	Malo
17	MAZAMARI	1,760 x 30	Asfalto	Regular
18	MOQUEGUA	1,680 x 30	Asfalto	Regular
19	NAZCA	1,000X18	Tratamiento superficial bicapa	Regular
20	PAMPA HERMOSA	2,000X40	Arcilla/Hierba	Malo
21	PATRIA	1,800X30	Arcilla	Malo
22	PUERTO ESPERANZA	1,800X30	Tratamiento superficial emulsión	Regular
23	REQUENA	1,000X18	Arena/Arcilla	Regular
24	RIOJA	1,880X30	Asfalto	Bueno
25	RODRIGUEZ DE MENDOZA	1,800X30	Asfalto	Regular
26	SAPOSOA	1,800X30	Afirmado	Malo
27	TINGO MARÍA	2,100X30	Ripio compactado	Regular
28	TOCACHE	1,960X30	Afirmado	Regular
29	VILCASHUAMAN	1,550X23	Tratamiento superficial bicapa	Regular
30	YURIMAGUAS	1,800X30	Asfalto	Malo

Estado de Conservación	Descripción
Malo	Presencia de deformaciones, pérdida de la estructura del pavimento,
Regular	Presencia de grietas y fisuras
Bueno	Presenta adecuada superficie de rodadura

Elaborado por CORPAC S.A.

En vista del deterioro en los pavimentos de diversos aeropuertos y aeródromos, tales como Jaén, Atalaya, Caballococha, Yurimaguas y Juanjuí, entre otros, debido a su antigüedad, factores operacionales y climáticos, que limitan la seguridad operacional y la calidad de servicio, se viene gestionando ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) su rehabilitación integral.

Se han programado en el horizonte del Plan, trabajos de mantenimiento para 29 aeropuertos y aeródromos a cargo de la empresa (no incluido Ilo, que está en muy buen estado). El mantenimiento comprende pistas de aterrizaje, calles de rodaje y plataforma de estacionamiento de aeronaves, incluyendo trabajos de roce de vegetación y habilitación de sistemas de drenaje.

Al respecto, se ha programado para el año 2022 trabajos al mantenimiento de pistas de aterrizaje en las pistas de los aeropuertos y aeródromos de Cusco, Jaén, Yurimaguas, Caballococha, etc.

Debido a las limitaciones presupuestales y la urgente demanda de mejora y de mantenimiento que requieren los aeropuertos administrados por la empresa, se ha proyectado reducir la brecha con los mantenimientos más urgentes.

CORPAC S.A. viene implementando un Plan de Mejora de la Infraestructura del Aeropuerto de Cusco, habiéndose implementado en el año 2021 la construcción del cerco perimétrico, construcción de la vía perimetral interna y acondicionamiento de las escaleras mecánicas, encontrándose proyectado para el año 2022, la optimización y remodelación del terminal de pasajeros, obra que implica el mantenimiento integral del terminal, incremento de las salas de embarque y mejora de las zonas check in. Con la finalidad de priorizar y viabilizar estos trabajos, se ha restringido significativamente la actividad comercial en dicho aeropuerto, la misma que se relanzará una vez se mejore la oferta aeroportuaria como resultado de las inversiones planificadas.

En torno a las inversiones adicionales programadas por CORPAC S.A. orientadas a las edificaciones aeroportuarias, éstas se vienen realizando de acuerdo con las evaluaciones periódicas y/o reportes de las sedes de las diferentes localidades; sin embargo, cabe señalar que la implementación de un Plan Nacional de Desarrollo de Infraestructura Aeroportuaria, a cargo del Sector Transportes, mejoraría la gestión de las inversiones puesto que habría una mejor identificación y orientación de recursos.

b. Equipos

CORPAC S.A. viene desarrollando un programa de reposición, ampliación y modernización de la plataforma tecnológica utilizada para la prestación de servicios de navegación aérea y, según el caso, aeroportuarios; constituidos por los sistemas y equipos de navegación aérea: comunicaciones aeronáuticas, radioayudas (navegación), vigilancia aérea, gestión de tránsito aéreo (ATM), meteorología, ayudas visuales luminosas, generación eléctrica, climatización, entre otros.

En el siguiente Cuadro Resumen, se aprecia que el 33% de los sistemas y equipos de la plataforma tecnológica aeronáutica tiene una antigüedad que ha vencido sus periodos de vida útil. Esta situación, aunada a los rápidos cambios tecnológicos, la cantidad insuficiente de personal técnico y de gestión, la normativa de contrataciones del Estado y los procedimientos administrativos, viene restringiendo la provisión de repuestos y servicios especializados para su mantenimiento, originando asimismo demoras en la renovación del equipamiento aeronáutico, lo cual afecta la disponibilidad y confiabilidad operativa de dicho equipamiento.

Cuadro 7. Cuadro Resumen de Sistemas de Aeronavegación por Antigüedad

Servicios	Tipos de Equipos y Sistemas	Al 31/12/2021			
		Dentro de Vida Útil	Fuera de Vida Útil	Sub Totales	Total
Comunicaciones Aeronáuticas	Radiocomunicaciones VHF	73	18	91	452
	Sistemas de Comunicaciones VHF de Alcance Ampliado	0	21	21	
	Nodos REDAP	0	13	13	
	Radiocomunicaciones VHF de respaldo (10W)	49	0	49	
	Sistema REDDIG	0	1	1	
	Radiocomunicaciones HF	5	62	67	
	Radiocomunicaciones UHF	9	7	16	
	Grabadoras / Reproductoras	35	0	35	

	Red de Estaciones VSAT	8	0	8	
	Sistemas SCV	20	0	20	
	Sistemas ATIS	9	2	11	
	Servidores Sistema AMHS	0	12	12	
	Terminales CADAS/AMHS	0	92	92	
	Central Oral ATS	1	0	1	
	Terminales Orales ATS	15	0	15	
Radioayudas (Navegación)	Sistemas VOR	14	6	20	70
	Sistemas DVOR	3	0	3	
	Sistemas DME	11	7	18	
	Sistemas ILS (LOC)	4	6	10	
	Sistemas ILS (G.S.)	4	5	9	
	Sistemas DME-T (asociado al ILS)	5	5	10	
Gestión del Tránsito Aéreo	Servidores Procesamiento ACC	15	0	15	153
	Estaciones Vigilancia/Planificador-Vuelo ACC	40	0	40	
	Estación de Vigilancia Aérea - TWR/APP	14	0	14	
	Servidores Sist. Simuladores ACC/APP/TWR	26	0	26	
	Estaciones Sist. Simuladores ACC/APP/TWR	58	0	58	
Vigilancia Aérea	Sistemas Radar Secundario Modo S/ADS-B	8	0	8	11
	Sistemas Radar Primario	1	0	1	
	Sistemas ADS-B	2	0	2	
Meteorología Aeronáutica	Sistemas AWOS	3	4	7	119
	Sistemas AWS 310	31	0	31	
	Sistemas Radiosonda	1	0	1	
	Sistemas WIFS	1	0	1	
	Sensores Meteorológicos de Respaldo	42	37	79	
Ayudas Visuales Luminosas	Sistemas de Iluminación de Aproximación y Destello	10	23	33	187
	Sistemas Visuales Indicadores de Pendientes de Aproximación PAPI/APAPI	19	23	42	
	Sistemas de Luces de Pista y Calles de Rodaje	32	21	53	
	Sistemas de Letreros de Señalización Vertical Iluminados	9	5	14	
	Faros Aeronáuticos	5	10	15	
	Sistemas de Control Remoto	13	17	30	
Electricidad, Generación Eléctrica y Climatización	Sub Estación Eléctrica Principal/Auxiliar de BT/MT	68	62	130	610
	Tableros de Distribución Primarios/Secundarios	56	60	116	
	Grupo Electrónico (Stand by)	118	10	128	
	Grupo Electrónico (Uso continuo)	0	3	3	
	Tablero de Transferencia Automática/Manual/Bypass	183	0	183	
	Sistemas de Aire Acondicionado - Administrativo	20	0	20	
	Sistemas de Aire Acondicionado - Aeronavegación/Aeroportuario	30	0	30	
Cantidad Total de Sistemas y Equipos		1070	532	1602	1602
Distribución Porcentual General		67%	33%	100%	

Elaborado por CORPAC S.A.

Las metas principales del proceso de renovación, ampliación y modernización de los sistemas y equipos que viene ejecutando la empresa en los últimos años, se detalla a continuación.

- **Sistemas de Gestión de Tránsito Aéreo (ATM):**

El año 2017 se realizó una actualización del Centro de Control de Lima, mejorando la seguridad de las operaciones aéreas en el espacio aéreo del Perú que son controladas por el ACC-Lima. La actualización incluyó los aplicativos aeronáuticos (software) del Sistema AIRCON2100 para incorporar funcionalidades operacionales ATC, las consolas de gestión, monitoreo y control del sistema, la garantía técnica del fabricante del sistema, integración de la conectividad de respaldo (back-up) de las siete estaciones radar de provincias. Asimismo, se efectuó la actualización del Simulador ATM.

En el año 2016, se adquirió un Simulador de Aeródromo 3D, el cual permite el entrenamiento de los Controladores de Tránsito Aéreo en escenarios de cuatro torres diferentes (Lima, Pisco, Cusco e Iquitos).

- **Sistemas de Vigilancia Aérea:**

El año 2021, se culminó la repotenciación de la Red de los 08 Sistemas Radar Secundarios Modo S, para asegurar la continua y correcta operación de la etapa de recepción, incluyéndose la incorporación de la funcionalidad ADS-B en cada sistema, a fin de incrementar la precisión.

Asimismo, se realizó la reposición y reubicación del Radar Primario del Aeropuerto Jorge Chávez (co-montado con el radar Secundario modo S), con lo cual se aseguró la disponibilidad de la información para los servicios de control ATS.

Adicionalmente, se efectuó la compra de un Radar Secundario modo S tipo Transportable, para asegurar la cobertura de la vigilancia aérea del servicio ATS en zonas no previstas originalmente.

- **Sistemas de Comunicaciones Aeronáuticas:**

Se desarrollaron los siguientes procesos:

- Reposición de 05 Transmisores y Receptores HF duales para radiocomunicaciones aeronáuticas móviles internacionales y fijas nacionales en la Estación Aeronáutica de Lima.
- Implementación de 03 Sistemas Automáticos de Información Terminal (ATIS) para las Torres de Control (TWR) de Piura, Pisco y Trujillo, a fin de optimizar los servicios ATS de las TWR que tienen alta densidad de tráfico.
- Modernización Estaciones de trabajo de comunicaciones aeronáuticas (VCS) de 15 Torres de Control de Aeropuertos Controlados, lográndose mejorar la eficiencia y calidad de las comunicaciones orales ATS fijas y móviles.
- Desarrollo del Up grade VCS TWR/APP del Aeropuerto de Cusco, para actualizar y asegurar la continua y correcta operación del Sistema de Comunicaciones de Voz en los servicios de Control de Aproximación (APP) y Torre de Control (TWR).
- Reposición de Sistemas Duales de Grabación/Reproducción para el registro de comunicaciones orales ATS de 11 Torres de Control de aeropuertos de provincias.
- Reposición de 13 Tx/Rx VHF 10 W (Equipo de respaldo para TWR de Provincias) en las comunicaciones móviles aeronáuticas.

- Implementación de 03 Torres de Control Móvil, para asegurar la continuidad de los servicios ATS, en lugares donde no se pueda utilizar las instalaciones permanentes.

- **Sistemas de Navegación Aérea (Radioayudas):**

Se efectuó la reposición del Sistema VOR/DME de la Estación “Las Salinas”, utilizando el equipamiento de la estación de “Asia” desactivado el año 2019.

Asimismo, se realizó la reposición de 03 sistemas VOR/DME para Arequipa, Tacna y Aeropuerto Jorge Chávez, 03 Sistemas VOR para Aeropuertos de Andahuaylas, Chachapoyas y Chimbote, así como 01 sistema VOR/DME para Estación de Asia.

Finalmente, se adquirió un Equipo Portable para ensayos en tierra a los sistemas ILS y VOR, de acuerdo con procedimientos de OACI y lo requerido por la DGAC.

- **Sistemas de Meteorología Aeronáutica:**

Instalación de 10 torres frangibles, en renovación de los mástiles fijos de las estaciones meteorológicas del país, en cumplimiento de regulaciones de la DGAC.

- **Sistemas de Ayudas Luminosas Visuales y Energía Eléctrica:**

Reposición de Luces de Aproximación CAT II/III, Letreros de Señalización Vertical Iluminados para el Aeropuerto Jorge Chávez (tecnología LED), así como la Letreros de señalización vertical iluminados CAT I para Aeropuertos de Tacna y Pisco, a fin de cumplir con la Certificación de Aeródromos requeridos por la DGAC.

Asimismo, se implementó un Sistema APAPI en el Aeropuerto de Chachapoyas, así como de 02 Sistemas Indicadores de Pendiente de Aproximación de Precisión (PAPI) para los Aeropuertos de Anta-Huaraz, Ilo, Jaén y Mazamari.

Adicionalmente, se efectuó la renovación de la Red de Potencia de los Sistemas Eléctricos en Media y Baja Tensión en la Sede Central del Aeropuerto Jorge Chávez y en el Aeropuerto del Cusco, a fin de responder a las necesidades actuales de tecnología de punta para el monitoreo y supervisión de las Sub Estaciones en Media Tensión, con el propósito de asegurar la operatividad de los sistemas de aeronavegación, y una mayor eficiencia y confiabilidad en la gestión de los servicios de tránsito aéreo en esas sedes.

- **Sistemas de Generación Eléctrica y Climatización:**

Reposición de los Grupos Electrógenos para los Aeropuertos de Mazamari, Atalaya, Jaén, Nazca y Estaciones VOR de Sigwas (Arequipa) y VOR/DME de Cerro Mirador-Tarapoto.

Renovación progresiva de equipos de aire acondicionado en las estaciones y dependencias de navegación aérea, así como en las dependencias aeroportuarias a nivel nacional, de acuerdo con sus tiempos de vida útil, a fin de asegurar un apropiado acondicionamiento para el correcto funcionamiento de los equipos de navegación y de trabajo del personal operativo y de gestión.

Se encuentran en proceso de ejecución contractual o de licitación, las siguientes reposiciones o implementaciones de sistemas para los servicios de navegación aérea:

- Implementación de sistemas y equipos para el proyecto de ampliación de los servicios de navegación aérea del Aeropuerto Jorge Chávez, vinculados a la 2da pista de aterrizaje y la construcción de la nueva Torre de Control.

- Adquisición de 88 Sistemas Duales Tx/Rx VHF 50 W y 21 Sistemas Simples Tx/Rx VHF 50W, a fin de reponer a los que han cumplido su útil o implementar nuevos servicios ATS para las Torres de Control a nivel nacional (provincias).
- Adquisición de 44 Radioenlaces Digitales para Sistemas de Comunicaciones a nivel nacional, que permitirá renovar los enlaces de cobre o radioeléctricos existentes, obsoletos o con más de 20 años de antigüedad e implementar Sistemas de Radioenlace Digital de Microondas Digital en diversos aeropuertos y estaciones.
- Adquisición de Sistema Interface para Grabación y Reproducción del Centro Control y Torre de Control del Aeropuerto Jorge Chávez, para cumplir con lo establecido en la RAP 311, respecto del registro (grabación) continuo de las comunicaciones orales ATS de la ACC/APP de Lima y de la TWR.
- Reposición de los Sistemas Automáticos de Observaciones Meteorológicas (AWOS) para los Aeropuertos de Cusco, Iquitos y Arequipa.
- Inicio del proceso de adjudicación para la reposición del Sistema de Mensajería Aeronáutica (AMHS), para el intercambio de mensajes ATS, MET y NOTAMs a nivel nacional e internacional;
- Reposición de sistemas ininterrumpidos de energía eléctrica (UPS), a fin de asegurar la continuidad y calidad de energía eléctrica que alimenta a los sistemas y equipos ATM, CNS y MET.
- Se ha programado la integración del sistema de control remoto de los sistemas de ayudas luminosas CAT IIIb y sistema SCADA del Aeropuerto Jorge Chávez, con el nuevo sistema de la 2da pista de aterrizaje y las calles de rodaje.

No obstante, lo antes señalado, se tiene un retraso en el programa de reposición e implementación de equipos de radioayudas, comunicaciones y ayudas luminosas visuales, entre otros, debido principalmente a desfases en la elaboración de especificaciones técnicas, estudios de mercado, procesos de convocatoria y en la ejecución contractual.

Asimismo, es conveniente señalar que la empresa aún no promueve el desarrollo de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, así como la implementación de una metodología orientada a la estandarización de la gestión de proyectos.

En torno a la plataforma de inspección en vuelo, la empresa al no disponer de una plataforma propia enfrenta limitaciones para la ejecución de los programas anuales de inspección y calibración de equipos de navegación aérea. Existen condiciones restrictivas de la normativa aeronáutica, para las contrataciones en el mercado local que permitan alquilar una plataforma avión-consola-tripulación a fin de brindar el servicio de manera integral.

Por otro lado, no obstante que, CORPAC S.A. ha adquirido los instrumentos y equipos necesarios, debido a la carencia de personal técnico y las condiciones actuales de Pandemia, sólo ha sido posible ejecutar de manera restringida el programa de "Ensayos en Tierra" a los sistemas de navegación aérea en Lima y algunas pocas estaciones de provincias.

2.3.7 Recursos Humanos

Al cierre del año 2021, el personal en planilla de CORPAC S.A. ascendió a un total de 1,438 trabajadores a nivel nacional, cifra que se redujo en 1.78%, con respecto al año anterior. El personal se encuentra constituido por 1,152 colaboradores permanentes,

132 reingresos por procesos de despidos, 139 por Ley de Ceses Colectivos y 15 por contrato a plazo fijo.

Cuadro 8. Evolución del Personal en CORPAC S.A. 2019-2021

PLANILLA	AÑOS		
	2019	2020	2021
Gerente General	1	1	0
Gerentes	14	13	6
Ejecutivos	88	89	84
Profesionales	480	476	510
Técnicos	705	676	619
Administrativos	228	209	219
TOTAL	1516	1464	1438

Elaborado por CORPAC S.A.

Es preciso indicar que, al cierre del año 2021, se aprecia, también, un elevado número de personal reingresado a la Empresa (271), situación que determina la necesidad de efectuar una evaluación del referido personal, para su reconversión laboral, así como implementar un programa de incentivos de retiro voluntario dirigido a este sector de trabajadores.

No obstante, se ha presentado un decremento del número de colaboradores de los últimos años, esto se debe, específicamente, a los ceses productos del cumplimiento del límite de edad de algunos colaboradores (jubilación obligatoria) y los ceses de personal producto de la emergencia sanitaria a raíz del COVID-19.

Así también, actualmente, la empresa registra un déficit de personal aeronáutico calificado (con habilitaciones y licencias) para el cumplimiento de los horarios de atención vigentes a nivel nacional, así como para atender las solicitudes de ampliación de horarios solicitadas por los usuarios. Esto origina el aumento en la carga de trabajo y el pago de sobretiempos al personal.

Con relación a los servicios aeroportuarios, considerando que en los aeródromos concesionados la mayor parte del personal administrativo ha terminado su vínculo laboral con la empresa, se ha observado que las labores administrativas y contables se han visto afectados por la falta de personal.

Adicionalmente, existe carencia de personal técnico y operativo en varias sedes aeroportuarias de provincias. Con la finalidad de asegurar la normal ejecución de las actividades aeronáuticas, se han venido desarrollando acciones para mantener la operatividad del aeropuerto, para ello se ha optado disponer de personal de otras sedes para suplir la falta de personal mediante la modalidad de comisión de servicios, lo que viene generando gastos en horas extras y viáticos. Es necesario, entonces, contratar profesionales electrónicos, meteorólogos y formar personal aeronáutico para completar los requerimientos de los aeropuertos y de los proyectos que viene impulsando la empresa.

Entonces, el requerimiento de personal técnico-operacional de la empresa a nivel nacional para el periodo 2022-2026, se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro 9. Requerimiento de Personal Técnico-Operacional 2022-2026

Descripción	Requerimiento de personal
Personal Técnico	61
Personal de Tránsito Aéreo (CTA)	197
Especialistas Aeronáuticos	75
Personal de Seguridad (AVSEC - SEI)	27
Total	360

Elaborado por CORPAC S.A.

En relación con el Cuadro de Asignación de Personal, se viene trabajando una nueva propuesta de CAP con proyección a los próximos años, en el entendido que es una herramienta dinámica.

Línea de Carrera y Desarrollo

Actualmente, CORPAC S.A. no cuenta con un Plan de Desarrollo de Personal, que establezca la línea de carrera para el personal técnico-operacional de la empresa; sin embargo, se encuentra en desarrollo la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, el mismo que está permitiendo contar con un informe de evaluación de desempeño basado en competencias.

Este proceso se realiza con la asesoría de un tercero, con la finalidad de evidenciar independencia en la administración y la aplicación de la herramienta.

Se viene observando una alta rotación del personal gerencial originando el incremento de las encargaturas, situación que, aunada a retrasos en los procesos de selección correspondientes, no permite el cumplimiento de los perfiles de puesto de dichos cargos.

Asimismo, se encuentra pendiente la implementación un plan de sucesión de personal, con el propósito de evitar el retraso del normal desarrollo de las actividades y su impacto en la continuidad de la gestión

Gestión Humana

Con relación a los procesos que involucran el Modelo de Gestión Humana Corporativa, en el año 2017 se llevó a cabo la última Evaluación de Desempeño por Competencias bajo parámetros establecidos por CORPAC S.A.; ya que a partir del año 2018, FONAFE inició un proceso de alineamiento con las empresas bajo su ámbito, a través del Convenio de Gestión, razón por la cual la empresa impulsó la actualización, elaboración, aprobación e implementación de normativas para la mejora de la Gestión Humana, alineándose con los estándares de FONAFE.

En los años 2018 y 2019, la empresa desarrolló principalmente procesos de Evaluación de Desempeño, diagnóstico de Clima Laboral y Cultura Organizacional, de los cuales se derivaron planes de capacitación y planes de acción, según el caso.

Para el periodo 2020, la pandemia del COVID-19 afectó el desarrollo de los procesos de Gestión Humana generando un retraso en su aplicación. En torno al año 2021, la empresa realizó acciones concernientes a la Evaluación de Desempeño, Clima Laboral y Cultura Organizacional, este último, bajo el nuevo enfoque propuesta por FONAFE.

Se requiere promover la implementación de una cultura de innovación y un sistema de gestión de la innovación a nivel corporativo, con el propósito de mejorar los procesos y procedimientos buscando la mejora continua orientada a la generación de valor.

Salud y Seguridad en el Trabajo

Durante el año 2020, CORPAC S.A. desplegó un “Plan de Vigilancia, Prevención y Control del COVID 19”, el cual respondía a los lineamientos establecidos por el MINSA. Este Plan conllevó a la ejecución de actividades como la toma de pruebas antigénicas para el personal y la entrega de implementos de bioseguridad.

Para el periodo 2021, se desarrolló un proceso de certificación de controles contra el COVID 19, habiendo el Equipo de Salud y Seguridad en el Trabajo de CORPAC S.A. acompañado a los auditores externos en el proceso de auditoría y certificación de los protocolos de prevención y control implementados en la empresa.

Luego de cumplir con los procedimientos establecidos para la certificación, con fecha 13.12.21, se otorgó la “Certificación de Controles contra el COVID 19”, el cual tiene una vigencia hasta el 12.12.22, sujeto a auditorías de seguimiento.

2.3.8 Capacitación

El Centro de Instrucción de Aviación Civil (CIAC), es Miembro Asociado del prestigioso Programa TRAINAIR PLUS de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), cuya metodología de elaboración de cursos es el estándar de calidad internacional de la capacitación del personal de la aviación civil internacional.

Asimismo, uno de sus roles más importantes, es brindar formación integral a futuros profesionales de la aviación a través de los cursos Básicos de Control de Tránsito Aéreo, Curso Básico de Especialistas Aeronáuticos, Cursos Básicos ATSEP entre otros, con la finalidad de brindar un Servicio de Navegación Aérea eficiente, dinámico y seguro.

También, el CIAC está a la vanguardia en la educación, toda vez que cuenta con un moderno Simulador 3D de la región Sudamérica para el personal ATS, donde los alumnos realizan ejercicios para poder afrontar situaciones de emergencia y demás situaciones críticas.

Para lo cual, el CIAC se ha trazado la meta de reducir la brecha profesional, que ha causado la Pandemia del COVID -19 en el periodo 2022-2026 con los cursos básicos y así poder dotar de profesionales aeronáuticos en todos los aeropuertos del país.

El CIAC, con el aprovechamiento de la enseñanza bajo la modalidad virtual, la alta demanda de Controladores de Tránsito Aéreo, la disposición del programa TRAINAIR PLUS para el desarrollo de cursos de capacitación a ser requeridos por el CIAC, la cooperación técnica de OACI para acceder a cursos de capacitación o perfeccionamiento en el extranjero y el requerimiento de profesionales técnicos operativos por parte del sector de la aviación civil en el Perú y en la región, tiene una gran oportunidad de crecimiento, para así posicionarse como uno de los mejores centros de instrucción de la Región Sudamérica.

Para poder cumplir con ello, el CIAC debe contar con recursos humanos suficientes y normativa actualizada, para poder brindar en óptimas condiciones los cursos básicos que permitan optimizar los resultados académicos y de esta manera consolidar las competencias del personal aeronáutico de la empresa.

Cabe señalar, que la actual ubicación del CIAC de CORPAC restringe el flujo apropiado de instructores, alumnos, personal y visitantes, ya que el acceso es controlado por el concesionario del AIJCH (Lima Airport Partners), lo que es un inconveniente para la realización de sus actividades académicas, ya que la actual ubicación también está expuesta al ruido de los motores o turbinas de las aeronaves y de los vehículos que transportan la carga aérea. En tal sentido, se debería planificar la construcción de un nuevo centro de instrucción, con instalaciones modernas y sobre todo con un acceso propio.

2.3.9 Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La gestión en CORPAC S.A. está orientada a la eficiencia en la gestión técnica y operacional de los principales servicios que ofrece. Para mejorar los aspectos técnicos y operacionales en los servicios de aeronavegación y aeroportuarios, se ha priorizado la formulación de proyectos de modernización de equipos y de mejoramiento de la infraestructura; la ejecución de programas para el mantenimiento de equipos, instalaciones e infraestructura, en donde en la casi totalidad de ellos está integrado la TIC, así como el mejoramiento de los sistemas de Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC), que permitan automatizar y hacer más eficiente la gestión técnica, operacional y administrativa de la organización.

Para estar alineados con el Marco Metodológico, en concordancia con las normas vigentes relacionadas al Gobierno Digital (Decreto Legislativo No.1412; Ley de Gobierno Digital), así como los Lineamientos para la Formulación del Plan de Gobierno Digital aprobados por Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI, se elaboró el Plan de Gobierno Digital de CORPAC S.A. 2021-2023, considerando lo siguiente:

- Un diagnóstico sobre el nivel de maduración de gobierno digital en la empresa, dando como resultado un nivel 2 “Experimental” es decir *Empresa con Mínima Digitalización*
- Con el propósito que para el año 2023 se alcance un nivel 3 “Analizado”; es decir, una *Empresa con Enfoque Digital Definido*, se han establecido los objetivos para tal fin.
- Adicionalmente, se ha elaborado una cartera de proyectos hasta el 2023 cuya ejecución será en proporción al presupuesto disponible.

a. Servicio de Aplicaciones Administrativas y Operacionales Aeronáuticas

La empresa ha venido implementando, en los últimos años, diversos aplicativos tanto administrativos como operacionales, orientados al mejoramiento de la eficiencia en la gestión y, durante los años 2020 y 2021, se ha dado énfasis a la digitalización de documentos con certificado digital.

Adicionalmente, CORPAC S.A. en Convenio con FONAFE, tiene el Servicio de la Fábrica del Software, a fin de lograr los objetivos del desarrollo e implementación de aplicativos que permitan dar soporte a las necesidades de nuestra empresa.

b. Plataforma Básica de TIC – Terminales de usuarios

- Arrendamiento Operativo de 1050 PCs de escritorio y 150 Laptops a nivel nacional.
- Servicio de impresión de documentos para las actividades funcionales, operativas y administrativas, actualmente se tiene 196 equipos de impresión a nivel nacional.

c. Plataforma Básica de TIC

– Redes: WAN (Red de Área Amplia) y LAN (Red de Área Local)

CORPAC S.A. en los últimos 20 años viene implementando servicios de TIC, importantes y necesarios especialmente para el Core del Negocio como son: Correo electrónico, Internet, Sistemas operacionales (SIRSO, Banco Respaldo NOTAM, Permisos de Vuelo, Sistema Integrado Radar (SIRA), etc.), Sistemas administrativos (SIGA, Trámite Documentario, Sistema Seguimiento y Recomendaciones (SSR), Sistema de Costos, etc.), asimismo, el Sistema de telefonía IP a nivel nacional, la Plataforma para conectar al Sistema de Comunicaciones Aeronáuticas a nivel nacional, Sistemas de Meteorología y el Sistema de Mensajería AMHS, entre otros.

Todos estos servicios y otros adicionales que se seguirán integrando, es posible tenerlos gracias a que CORPAC S.A. cuenta, en su sede central y sedes de provincias, con Redes tanto WAN que las integran, como LAN que permite llegar a cada uno de los terminales que usan los colaboradores de la empresa, a nivel nacional:

- Red WAN (Red de Área Amplia).
- Red LAN Lima-Callao
- Red LAN Cusco
- Red LAN de otras sedes

El equipamiento de la red administrativa está compuesto por los siguientes elementos:

– Centro de Datos Corporativo (CDC).

Como parte de la gestión corporativa en Tecnologías de Información y Comunicaciones, en el año 2011 se implementó el Centro de Datos Corporativo para diez (10) empresas bajo el ámbito de FONAFE, mediante la modalidad de compra corporativa vía convenio de cooperación interinstitucional.

El Convenio tiene la finalidad de proveer a CORPAC S.A. y las demás empresas de los siguientes servicios: infraestructura, comunicaciones, procesamiento, almacenamiento, directorio y dominio, acceso a internet, correo electrónico, chat corporativo, aplicaciones y acceso remoto. Incluye la supervisión, monitoreo y administración de estos servicios.

Los principales servicios que nos brinda el Centro de Datos Corporativo son los siguientes: Infraestructura Base (IaaS), Comunicaciones, Directorio – DNS-DHCP, Acceso Remoto, Acceso a Internet y Aplicaciones de Negocio.

– Centro de Datos CORPAC S.A.

En las instalaciones de la Sede Central se cuenta con un Centro de Datos. Este proyecto inició su implementación en agosto 2016 e ingresó en producción en enero 2017. Actualmente, el Centro de Datos tiene implementado doce (12) gabinetes para servidores y switch, de los cuales están siendo utilizados siete (07), por lo que tiene una capacidad de uso de aproximadamente 60%. Cabe indicar que el área del Centro de Datos tiene una capacidad máxima de hasta veinticuatro (24) gabinetes.

d. Servicio de Telefonía IP Integral a nivel nacional

La empresa cuenta con una Central Telefónica Cisco Callmanager que actualmente, se encuentra en la versión 11.5, configurado en el esquema Clúster (Primary y Subscriber) y con capacidad de hasta 2,500 dispositivos. Asimismo, se cuenta con dos nodos de telecomunicaciones principales en los edificios de Radar y Nuevo Radar; y una sala de operadores externos conocida como Sala Carrier. La plataforma de red soporta los servicios de la Telefonía IP a nivel nacional:

- Sistemas de Telepresencia a nivel nacional, para reuniones virtuales y capacitaciones a nivel nacional entre los que destacan los realizados a controladores aéreos, especialistas AIS (servicios de información aeronáutica).
- Sistema de Grabación de llamadas en las áreas operacionales, lo que permite cumplir con lo estipulado por OACI en relación con lo establecido por el Sistema de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas.

e. Plataforma de Productividad, Comunicación y Colaboración.

A fin de optimizar y brindar mejores herramientas para el trabajo remoto, se implementó el Office 365, una plataforma de productividad, comunicación y colaboración alojada en la nube que agrupa las principales herramientas de mayor valor. Gracias a la eficacia de estos servicios online, el personal de CORPAC S.A., cuenta con las siguientes herramientas para el desarrollo de sus funciones: *Word; Excel; PowerPoint; Outlook; OneDrive; OneNote; Teams; SharePoint y Yammer.*

f. Servicio de Seguridad Perimetral.

Durante el año 2019, alineándose a la implementación de la extranet de CORPAC S.A., se procedió a planificar e implementar equipos de seguridad, considerando que, al ser un servicio importante, requería contar con toda la disponibilidad respectiva; en este sentido, era necesario contar con equipamiento de respaldo y garantizar la Alta Disponibilidad (HA) del servicio. El servicio de publicación de Extranet, sirve como medio para gestionar las publicaciones y salidas a internet de varios sistemas operacionales, que permiten brindar el servicio en forma redundante, minimizando el riesgo de indisponibilidad por falencia en equipamiento.

Se requiere la implementación de un sistema de gestión de la seguridad de información y ciberseguridad, así como de servicios y canales digitales basados en la experiencia y satisfacción del usuario.

2.3.10 Responsabilidad Social

El Sistema de Responsabilidad Social Corporativa de CORPAC S.A., está en proceso de desarrollo y consolidación, siguiendo los lineamientos establecidos por el FONAFE y las normas internacionales afines.

La responsabilidad social corporativa implica el reconocimiento y manejo de los impactos sociales, económicos y ambientales que generan las actividades y servicios que desarrolla la empresa, dichos impactos pueden ser positivos o negativos, actuales o potenciales e influyen sobre los grupos de interés y el medio ambiente.

Los principales impactos ambientales relacionados con la actividad de la aviación y que deben ser gestionados por la organización, son los siguientes:

- Contaminación sonora por ruido de las aeronaves.
- Efectos en la calidad del aire a nivel local y mundial por emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), debido al transporte aéreo.

- Problemas ambientales resultantes de la construcción y expansión de los aeropuertos y sus equipamientos.
- Consumo de recursos, insumos y bienes (papel, agua, energía, combustibles).
- Contaminación del agua, suelo y afectación a la salud por efluentes y residuos sólidos y los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos – RAEE.
- Problemas ambientales resultantes de incidentes o accidentes de aviación
- Propagación de enfermedades de rápida transmisión y potencialmente letales.

El ruido de las aeronaves es uno de los aspectos ambientales que genera impactos significativos sobre las poblaciones vecinas a los aeropuertos, especialmente sobre aquellas asentadas dentro de conos de aproximación y despegue de las aeronaves.

Tal como lo recomienda la OACI, la gestión del ruido de las aeronaves, se efectúa bajo el enfoque equilibrado, desarrollando estrategias de gestión y control del ruido en la fuente, la planificación del uso del suelo y la aplicación de medidas de control y restricciones operacionales.

CORPAC S.A. es miembro del Comité Técnico para la Mitigación del Ruido de las Aeronaves del Aeropuerto Jorge Chávez, cuyo objetivo es examinar en forma conjunta con las autoridades y dependencias involucradas, el impacto del ruido de las aeronaves y tomar las medidas de control y atenuación correspondientes. Al respecto, la empresa efectuó el estudio del ruido de las aeronaves en el Aeropuerto del Cusco.

Los expertos advierten que el Cambio Climático, acelerado por la acción del hombre, es uno de los principales retos de este siglo, por la emisión de Gases de Efecto Invernadero – GEI. Según el IPCC (Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático), se está intensificando el cambio climático, generando eventos extremos como olas de calor, fuertes lluvias o sequías, ocurrencia del Fenómeno El Niño con más frecuencia e intensidad, desaparición de los glaciares tropicales, incremento del nivel del mar, afectación severa a la biodiversidad y extinción de especies debido a los eventos extremos que tocan los límites de los ecosistemas o las infraestructuras aeroportuarias existentes. Los países megadiversos, como el Perú, sufren con mayor intensidad los efectos del cambio climático.

Según los estudios y reportes internacionales, la actividad de la aviación contribuye con el 2 a 3 % de las emisiones totales de CO₂. Al respecto, la OACI a través del CAEP (Comisión para la Protección del Medio Ambiente y la Aviación) ha elaborado estudios, orientación y políticas para reducir las emisiones de la aviación.

Se plantea que las ineficiencias de la ATM (Gestión del Tránsito Aéreo) podrían ser responsables por el 6 a 12 % con que, según conclusiones del IPCC, el sector contribuye a las emisiones de la aviación. En tal sentido, la IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional) ha exhortado a introducir, con carácter inmediato, mejoras en el diseño del espacio aéreo y otras medidas operacionales como optimización de rutas, uso de rutas flexibles y directas, reducción de tiempos de espera, gestión de la afluencia del tránsito, reducción de tiempo de rodaje, aplicar procedimientos de aproximación PBN y otras, todas orientadas a reducir el tiempo de vuelo, reducir el consumo de combustible, para lograr la reducción efectiva de la emisión de GEI; tal como son considerados también por los expertos de la misión del Grupo de Trabajo sobre medio ambiente de CANSO (Civil Air Navigation Services Organization).

Las medidas de reducción de GEI, han sido consideradas dentro del Plan Nacional de Navegación Aérea del Perú, desarrollado bajo el modelo ASBU, estableciendo acciones de mejora de la eficiencia en la Gestión del Tránsito Aéreo.

Asimismo, mediante la Resolución Directoral N° 0514.2021.MTC/12, se aprueba el texto de la Regulación Aeronáutica del Perú-RAP 316 denominada “Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA)”

A nivel de la gestión de los servicios aeroportuarios y la gestión de los servicios de navegación aérea, en su conjunto, para contribuir con la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero GEI, se plantea la necesidad de ampliar la capacidad de los aeródromos e implantar la gestión de la ecoeficiencia dentro de la organización, con el propósito de mejorar el desempeño ambiental y el desempeño económico de CORPAC S.A., reduciendo los consumos y gastos de bienes y recursos, sin afectar la calidad del servicio público, así como mejorar el manejo de los residuos priorizando la reducción y el reciclaje, lo que en la práctica implica establecer una política de consumo y producción sostenible;

CORPAC S.A., en base a su participación en el EcoIP 2021- Primera Etapa, está en proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Ecoeficiencia en la Corporación, a través de la asistencia y asesoramiento del MINAM, bajo el principio de *producir más, con menos recursos y menos impactos ambientales*.

Gráfico 11. Los Ejes Principales de la Ecoeficiencia



Fuente: MINAM

Por otro lado, como componente de la iniciativa señalada, CORPAC S.A. se ha registrado en el programa “Huella de Carbono Perú”, con el Aeropuerto de Yurimaguas como piloto, para realizar la medición, verificación, reducción y/o neutralización de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), como una contribución a la campaña nacional y mundial. Al respecto, el MINAM ha otorgado a CORPAC S.A. el Reconocimiento “Huella de Carbono Perú” Nivel I por calcular las emisiones de gases de efecto invernadero.

Asimismo, el MINAM ha otorgado a CORPAC S.A. el Reconocimiento Modelo EcoIP 2021, con las menciones de Institucionalidad y Cultura de Ecoeficiencia, por su exitosa participación en la iniciativa mencionada.

En las actividades de la aviación, se generan residuos peligrosos que contaminan el ambiente y ponen en riesgo la salud de las poblaciones. Dentro de ellos, los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos por la variedad de componentes químicos y sustancias que lo componen; constituyen alto riesgo que puede afectar la salud de las poblaciones expuestas a las partículas o gases contaminantes que generan.

La ocurrencia de incidentes o accidentes de aviación son eventos potenciales que pueden ocurrir en cualquier momento. Estos eventos pueden generar impactos al medio ambiente y generar altos costos económicos, significando muchas veces el colapso de una organización.

Por otro lado, el transporte aéreo, en muchos casos, facilita la propagación de enfermedades a grandes distancias y en el menor tiempo por la rapidez del transporte entre regiones o continentes relativamente lejanos, así como la congestión de personas en los aeropuertos o terminales aéreas y por el transporte rápido de mercancías que pueden estar biocontaminadas.

Se requiere que los riesgos y peligros antes señalados, deben ser gestionados por la empresa.

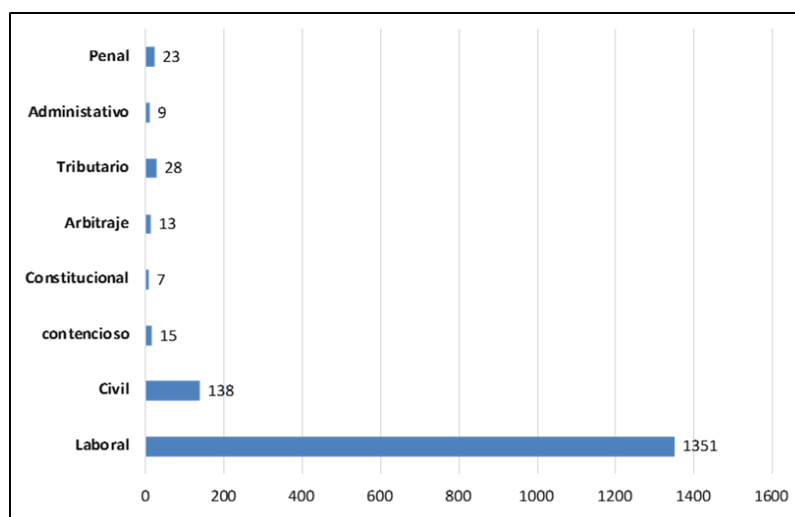
Es importante precisar, el alineamiento e integración parcial de las áreas para mejorar la generación de valor social y ambiental. Adicionalmente, se requiere mejorar el nivel de comunicación e interacción con los grupos de interés internos y externos, que generan riesgos y dificultades en la toma de decisiones integrales, lo cual puede afectar la satisfacción de sus necesidades o expectativas.

Se observa, asimismo, una difusión limitada hacia la sociedad sobre los servicios que brindamos y el rol de la empresa en el desarrollo del país.

2.3.11 Asuntos Jurídicos

El aspecto más relevante en relación con la defensa legal de CORPAC S.A. son los 1,584 procesos legales que se mantienen en trámite al 31.12.21, conforme se señala a continuación:

Gráfico 12. Procesos Legales al 2021



Elaborado por CORPAC S.A.

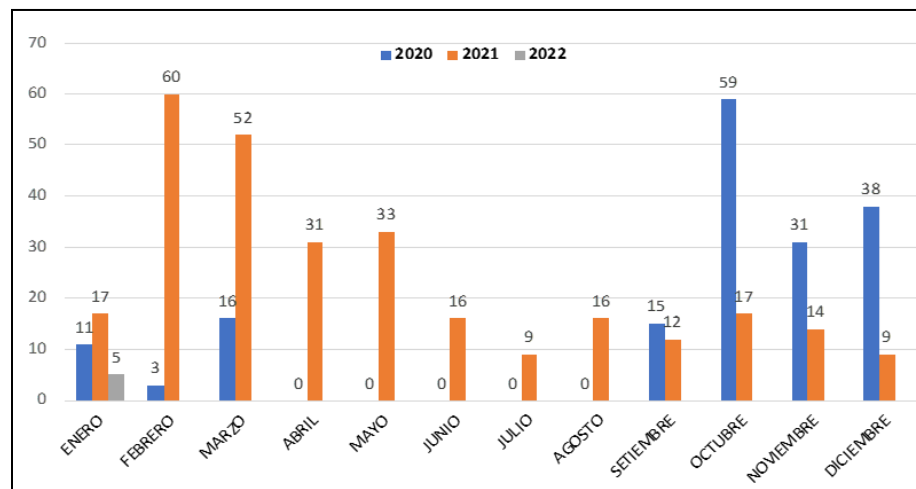
Del total de procesos legales, 969 se encontraban directamente a cargo de la empresa y 615 han sido tercerizados.

Cabe indicar que por motivo de la pandemia del Covid19, las actividades del Poder Judicial se reactivaron formalmente en Lima y Callao a partir del 01.07.20, y a partir de esa fecha, las audiencias en los procesos laborales se vienen realizando a través de medios virtuales. Asimismo, las demandas y actuados de los procesos judiciales en

trámite, son notificados también a través de medios virtuales, como la casilla electrónica y mesa de partes virtual de la empresa.

Los procesos legales se incrementaron principalmente por las demandas laborales interpuestas por trabajadores o ex-trabajadores contra la empresa, a través de las cuales pretenden el reconocimiento de un derecho laboral (reincorporación, reconocimiento de vínculo laboral, pago de beneficios, etc.). En ese sentido, en el año 2020 se han notificado a CORPAC S.A. (Sede Central) un total de 173 demandas laborales, mientras que en el año 2021 se notificaron 286 demandas laborales, conforme al cuadro estadístico siguiente:

Gráfico 13. Demandas Laborales 2020-2022



Elaborado por CORPAC S.A.

2.3.12 Cadena de Valor

Se diseñó la Cadena de Valor de CORPAC S.A. en base a los siguientes criterios:

- **Actividades Primarias o Core del Negocio:**

Comprende los siguientes servicios:

Aeronavegación

- SNAR Nacional e Internacional.
- Servicio de Aproximación.
- Servicio de Sobrevuelo.
- Mensaje Internacional clase "B".

Aeroportuario

- Servicio de Aterrizaje y Despegue.
- Servicio de Estacionamiento.
- Servicio de Mangas.
- Uso de Aeropuerto (TUUA).
- Otros Servicios Aeroportuarios.
- Cargos de Acceso y Servicios no Aeronáuticos.

- **Actividades Secundarias:**

Se han dividido en actividades de apoyo, así como en actividades de gestión estratégica y administrativa:

Actividades de Apoyo:

Son las actividades que interactúan permanentemente con la parte operativa de la empresa y que sin su funcionamiento el proceso operativo puede ser impactado negativamente. Dichas actividades comprenden:

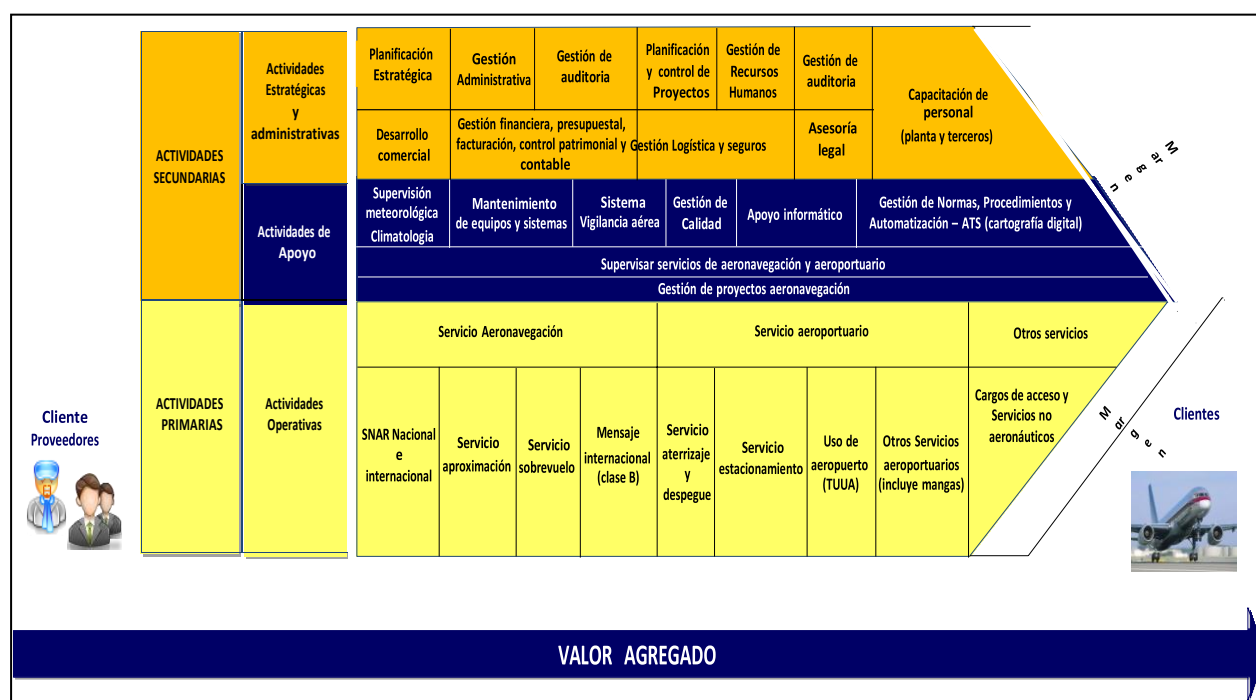
- Gestión/Supervisión - Apoyo Operativo
- Gestión de Calidad
- Gestión de Normas, Procedimientos y Automatización – ATS
- Supervisión Registros Meteorológicos y Estadísticas Climatológicas.
- Mantenimiento de Equipos y Sistemas
- Vigilancia Área
- Gestión de Proyectos (Apoyo Aeronavegación)
- Catastro y Cartografía Digital
- Apoyo Informático
- Mantenimiento de Edificaciones y Pistas
- Gestionar Seguridad (Sede Central)
- Capacitación de Personas

Actividades Estratégicas y Administrativas:

Son las actividades relacionadas a la gestión estratégica y administrativa de la empresa:

- Gestión Estratégica de la empresa
- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera, Presupuestal, Facturación, Control Patrimonial y Contable
- Gestión de Auditoría
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Comercial
- Gestión Logística y Seguros
- Planificación y Control de Proyectos
- Asesoría Legal
- Otras actividades que generan ingresos (venta fotocheck y bases procesos logísticos)

Gráfico 14. Cadena de Valor de CORPAC S.A.



Elaborado por CORPAC S.A.

2.4 Grupos de Interés

Los Grupos de Interés son aquellos sectores, instituciones o personas que tienen el derecho (o se les atribuye el derecho) de esperar que la empresa satisfaga parcial o totalmente sus necesidades y/o expectativas válidas. Los Grupos de Interés identificados son los siguientes:

Cuadro 10. Principales Grupos de Interés de CORPAC S.A.

GRUPOS DE INTERÉS	EXPECTATIVAS
SOCIEDAD (Comunidad, Ciudadano, Organizaciones empresariales y sectoriales, Medios de Comunicación)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuciones al desarrollo sostenible. - Responsabilidad social corporativa. - Cumplimiento normativo. - Acceso a la información pública. - Altos niveles de seguridad. - Calidad y cobertura de servicios. - Calidad de instalaciones e infraestructura. - Gestión de los impactos ambientales. - Desarrollo empresarial. - Cumplimiento de compromisos empresariales.
ESTADO (Gobierno Central, Regional y Local; Entidades del Estado)	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia. - Buen Gobierno Corporativo. - Contribución a políticas públicas e intereses ciudadanos. - Contribución al desarrollo del transporte aéreo nacional y regional. - Sostenibilidad económica y financiera. - Cumplimiento de los compromisos empresariales. - Cumplimiento normativo.
REGULADORES Y SUPERVISORES (OACI, MTC, DGAC, OSITRAN, FONAFE)	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia. - Buen Gobierno Corporativo. - Cumplimiento normativo y regulatorio. - Generar valor económico, reputacional, social y ambiental. - Cierre de brechas de calidad y cobertura de los servicios. - Desarrollo empresarial. - Enfoque en la modernización e innovación. - Altos niveles de seguridad. - Calidad y cobertura de servicios. - Calidad de instalaciones e infraestructura. - Eficiencia operativa. - Comunicación e intercambio de información oportuna.

<p>CLIENTES Y USUARIOS (Compañías Aéreas Pilotos, Pasajeros, Aeropuertos concesionados, Aviación comercial, Aviación no comercial.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de seguridad en los servicios de navegación aérea y servicios aeroportuarios. - Calidad y cobertura de los servicios. - Calidad de instalaciones. - Eficiencia. - Atención oportuna y buenas prácticas. - Procedimientos de trabajo eficientes y coordinados. - Infraestructura adecuada.
<p>PERSONAL DE CORPAC S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones laborales adecuadas. - Comunicación asertiva, efectiva y oportuna. - Equidad e igualdad de oportunidades. - Reconocimiento y motivación. - Buen clima laboral. - Formación, capacitación y desarrollo profesional. - Oportunidades para una línea de carrera. - Adecuada gestión de la remuneración y compensaciones. - Mejora en los niveles salariales.
<p>PROVEEDORES (Obras, Suministros, Servicios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones armoniosas dentro del marco normativo. - Comunicación oportuna y retroalimentación del producto/servicio. - Agilidad de los trámites administrativos. - Puntualidad en el pago. - Cumplimiento de las obligaciones y/o compromisos contractuales.

Elaborado por CORPAC S.A.

2.5 Matriz y Análisis FODA

A continuación, se presentan los resultados del análisis FODA, que consolida los resultados de la fase de diagnóstico estratégico interno y externo de la Empresa.

Cuadro 11. Matriz FODA de CORPAC S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Creación de Valor</p> <p>F1. Empresa con capacidad de gestión y experiencia en la prestación de servicios de navegación aérea y servicios aeroportuarios.</p> <p>F2. Cobertura nacional de los servicios de navegación aérea.</p> <p>F3. Disponibilidad de un Centro de Instrucción con certificación para brindar formación, capacitación e instrucción especializada en aviación civil.</p> <p>Gestión</p> <p>F4. La empresa cuenta con sistemas de control de gestión empresarial y financiero que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa.</p> <p>F5. Certificación en Gestión de la Calidad ISO 9001, en los servicios de Meteorología Aeronáutica, Información Aeronáutica, Comunicaciones Fijas Aeronáuticas, Radioayudas de Navegación Aérea y Vigilancia ATS.</p> <p>F6. Operación de sistemas y equipos especializados de Navegación Aérea, con niveles aceptables de confiabilidad, disponibilidad y continuidad.</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>F7. Personal especializado y con experiencia en servicios de navegación aérea y servicios aeroportuarios.</p>	<p>Creación de Valor</p> <p>D1. Limitaciones y falta de alineamiento e integración de las áreas para mejorar la generación de valor social y ambiental, así como la reputación de la empresa.</p> <p>D2. Infraestructura aeroportuaria no acorde a la demanda, que afecta la seguridad operacional y la calidad del servicio.</p> <p>D3. Significativo porcentaje de equipos aeronáuticos que han cumplido su vida útil.</p> <p>D4. Bajo nivel de comunicación e interacción con los grupos de interés internos y externos, que generan riesgos y dificultades en la toma de decisiones integrales, afectando la satisfacción de sus necesidades o expectativas.</p> <p>Proyectos</p> <p>D5. La empresa no promueve el desarrollo de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.</p> <p>Organización</p> <p>D6. Necesidad de evaluar la estructura organizacional acorde al dimensionamiento del recurso humano.</p> <p>Gestión</p> <p>D7. Bajo nivel de ejecución de inversiones y retrasos en el desarrollo de los programas de mantenimiento de infraestructura (pistas, edificaciones) y equipamiento.</p> <p>D8. Bajo nivel de madurez del Sistema Integrado de Gestión con enfoque en procesos, impide mejorar la eficiencia operativa de la empresa.</p> <p>D9. Bajo nivel de madurez del Sistema de Gestión del Talento Humano, restringe la mejora de la gestión empresarial, afectando el reconocimiento, la motivación, el clima laboral y la productividad</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>D10. Falta de programas de desarrollo de competencias orientados a cerrar las brechas existentes y fortalecer las capacidades del personal.</p> <p>D11. Ausencia de una cultura de innovación y un sistema de gestión de la innovación a nivel corporativo.</p> <p>D12. No se cuenta con un sistema de gestión de la seguridad de información y ciberseguridad.</p> <p>D13. Falta implementar servicios y canales digitales basados en la experiencia y satisfacción del usuario.</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>D14. Alta rotación del personal gerencial con retrasos en los procesos de selección de los cargos gerenciales.</p> <p>D15. Déficit de personal calificado operativo, técnico y administrativo genera riesgos en la seguridad operacional y sobre costos a la empresa.</p> <p>D16. Falta de un plan de sucesión de personal, que retrasa el normal desarrollo de las actividades y afecta la continuidad de la gestión.</p> <p>Comunicación</p> <p>D17. Difusión limitada hacia la sociedad sobre los servicios que brindamos y el rol de la empresa en el desarrollo del país.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Factor Social</p> <p>O1. Crecimiento de la demanda de servicios del transporte aéreo y del turismo en el país.</p> <p>O2. Nuevos modelos de negocio sobre la base de las “Empresas Low Cost”.</p> <p>Factor Político</p> <p>O3. Exclusividad en la provisión de los servicios de navegación aérea en los aeródromos públicos del Estado Peruano.</p> <p>O4. Disponibilidad de un Plan Nacional de Navegación Aérea actualizado.</p> <p>Factor Tecnológico</p> <p>O5. Acceso a tecnologías que facilitan el trabajo remoto, teletrabajo colaborativo y la transformación digital de la empresa.</p> <p>O6. Disponibilidad de nuevas tecnologías para ser incorporados en la cadena de valor de la empresa.</p> <p>O7. Disponibilidad de tecnologías para gestionar datos e información y facilitar la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>O8. Nuevas tecnologías para el aprovechamiento de energías provenientes de recursos renovables.</p> <p>O9. Posibilidad de suscribir convenios de cooperación técnica nacional e internacional con entidades especializadas en aviación civil (OACI, CANSO, Eurocontrol, entre otros).</p> <p>O10. Oferta de alta especialización aeronáutica, considerando Maestrías en ENAC, OACI, Italia, Corea, Japón, entre otros.</p> <p>Factor Geográfico</p> <p>O11. Ubicación estratégica del Perú en la Región Sudamérica, que puede generar una mayor demanda de operaciones internacionales, incrementando el volumen de los servicios brindados por la empresa.</p>	<p>Factor Económico</p> <p>A1. La crisis económico-financiera como consecuencia de la pandemia Covid19 y los conflictos internacionales, impacta en la economía y finanzas de la empresa.</p> <p>A2. Incertidumbre en torno al resultado de los procesos de revisión tarifaria, de los servicios que brinda la empresa, a cargo de OSITRAN.</p> <p>Factor Social</p> <p>A3. Crecimiento no planificado de las ciudades pone en riesgo la capacidad y eficiencia operacional en los aeródromos.</p> <p>A4. Incremento de los conflictos sociales, ambientales e inseguridad ciudadana a nivel nacional, pueden afectar los servicios o la ejecución de nuevos proyectos de inversión.</p> <p>Factor Político</p> <p>A5. Corrupción y desconfianza en el Estado, involucrando también a las empresas públicas.</p> <p>A6. Carencia de un Plan Nacional de Desarrollo de la Aviación Civil.</p> <p>A7. Carencia de un Plan Nacional de Desarrollo de Infraestructura Aeroportuaria.</p> <p>A8. Falta de Políticas de Estado, para impulsar y desarrollar una industria aeronáutica nacional.</p> <p>Factor Ambiental</p> <p>A9. Vulnerabilidad ante desastres naturales y efectos del cambio climático, que pueden afectar los servicios de navegación aérea y aeroportuarios, así como los activos de la empresa.</p> <p>A10. Presencia de peligro aviario y fauna en los aeródromos y su entorno, que pueden generar riesgo de incidentes o accidentes aéreos.</p> <p>A11. Interferencias por emisiones radioeléctricas, que pueden originar incidentes o accidentes aéreos.</p> <p>Factor Legal</p> <p>A12. Normas aplicables a las empresas del Estado, que limitan la gestión, afectando el cumplimiento de las responsabilidades y las obligaciones delegadas.</p> <p>A13. Cambios en las regulaciones aeronáuticas que implican nuevas exigencias técnicas, operacionales, administrativas y/o financieras a la empresa.</p>

Elaborado por CORPAC S.A.

3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

El marco normativo permite establecer los roles de la empresa, las propuestas de valor para sus clientes, así como el propósito estratégico de CORPAC S.A. con proyección al futuro. Adicionalmente, durante el proceso de Planeamiento Estratégico de la empresa, se ha definido la Visión, Misión y los Valores que orientarán las actividades y el compromiso de quienes forman parte de la Organización.

3.1 Roles de la Empresa

CORPAC S.A. cumple los siguientes roles principales:

- **Empresa de servicios de navegación aérea:**
Establecer, administrar, operar y conservar los servicios de ayuda a la aeronavegación, radiocomunicaciones aeronáuticas y demás servicios técnicos necesarios para la seguridad de las operaciones aéreas en el país. Asimismo, establecer sistemas apropiados e idóneos de comunicación requeridos para regular y controlar el tráfico aéreo de sobrevuelo.
- **Empresa de servicios aeroportuarios:**
Operar, equipar y conservar aeropuertos comerciales abiertos al tránsito aéreo, incluyendo las dependencias, servicios, instalaciones y equipos requeridos por la técnica aeronáutica, de acuerdo con las normas internacionales. Se debe considerar que los servicios aeroportuarios, son desarrollados en los aeropuertos y aeródromos no concesionados.

En este sentido, la Empresa brinda servicios de tránsito aéreo regulados y no regulados, servicios aeroportuarios regulados y no regulados, así como el servicio comercial y acceso.

En el cumplimiento de estos roles, se busca contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por las Naciones Unidas, así como mejorar su Responsabilidad Social Corporativa. Adicionalmente, se contempla la generación de valor, considerando los ámbitos relacionados al rubro de la empresa:

- **Generación de valor económico-técnico:** Asociado a la gestión de la capacidad, seguridad, calidad, coordinación, innovación y competitividad, etc.
- **Generación de valor ambiental:** Con la gestión de los ruidos, calidad atmosférica, biodiversidad, calidad de aguas, residuos, eficiencia en consumos y energías renovables, etc.
- **Generación de valor social:** Con la contribución a la movilidad y conectividad, accesibilidad e intermodalidad, empleo y desarrollo económico, turismo, industria y logística, articulación territorial, asistencia a emergencias y desastres, entre otros.

En función a los roles de la Empresa, se definen los principales clientes y sus respectivas propuestas de valor, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Propuesta de valor para los Clientes de CORPAC S.A.

CLIENTES	PROPUESTA DE VALOR
Clientes y Usuarios	Brindar Servicios de Navegación Aérea y Servicios Aeroportuarios con altos niveles de Seguridad, Calidad y Eficiencia.
Sociedad	Generar el valor económico, técnico, social y ambiental, buscando mejorar las contribuciones al desarrollo sostenible, mejorando la responsabilidad social corporativa, brindando altos niveles de seguridad, calidad y cobertura en sus servicios, a partir de facilitar el desarrollo empresarial y el cumplimiento de sus compromisos.
Estado	Facilitar la transparencia de la gestión y el Buen Gobierno Corporativo, para asegurar la sostenibilidad económica y financiera de la empresa, así como el cumplimiento de la normatividad vigente, buscando contribuir al desarrollo del transporte aéreo nacional y regional.

Elaborado por CORPAC S.A.

3.2 Propósito Estratégico

CORPAC AL 2030

“Transformar nuestra empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos actuales o futuros,

Grupos de Interés

enfocándonos en nuestros grupos de interés para satisfacer sus expectativas relevantes;

Talento Humano

formando un talento humano con competencias para el desarrollo de los procesos y proyectos orientados a garantizar la provisión de los servicios, con altos niveles de seguridad, calidad, eficiencia y responsabilidad ambiental.

Cultura Organizacional

Con una cultura organizacional orientada hacia la innovación; para mejorar nuestros procesos y elaborar soluciones que contribuyan a la seguridad, calidad, eficiencia y sostenibilidad integral de nuestros servicios.

Compromiso Social

A fin de contribuir al crecimiento de la aviación, la conectividad, la articulación territorial y el desarrollo sostenible de nuestro país”.

3.3 Misión

“Gestionar los Servicios de Navegación Aérea y Aeroportuarios con seguridad, eficiencia, calidad y responsabilidad ambiental, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país”

Resultados Claves:

- Seguridad
- Eficiencia
- Calidad
- Impacto Ambiental

3.4 Visión

“Ser una empresa reconocida, líder en la gestión y provisión de los Servicios de Navegación Aérea y Aeroportuarios; con innovación, sostenibilidad y formación del talento humano”

Resultados Claves:

- Reconocimiento de la Sociedad
- Imagen Corporativa
- Reputación Empresarial
- Liderazgo (Seguridad, Eficiencia, Calidad e Impacto Ambiental)
- Proyectos de Innovación
- Contribuciones a la Sostenibilidad
- Formación, Capacitación, Entrenamiento y Actualización del Talento Humano

3.5 Valores

Los valores institucionales son las creencias, principios y prácticas que guían la búsqueda de nuestra visión estratégica, así como la conducta y el comportamiento a nivel organizacional.

Los valores institucionales que fundamentan el accionar del personal de la empresa se señalan a continuación:

Excelencia en el servicio

Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros clientes, a los ciudadanos y al país con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.

Compromiso

Estamos comprometidos con el desarrollo y el crecimiento de nuestros colaboradores, de las comunidades, de los ciudadanos a los que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

Integridad

Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, equitativos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.

Innovación

Fomentamos la creatividad e impulsamos el desarrollo de nuevas ideas a través de la cooperación y co-creación, para asegurar la calidad, mejora y excelencia de nuestros servicios orientados a la generación de valor. Promovemos el cambio a través del desarrollo de iniciativas alineadas a nuestra estrategia empresarial.

Seguridad

Buscamos incrementar la cultura de la seguridad y la gestión de los riesgos, con el objeto de que las medidas de seguridad produzcan resultados en los servicios que brinda nuestra organización y en su entorno, considerando las expectativas de nuestros grupos de interés.

Sostenibilidad

Contribuimos al desarrollo de una cultura orientada a la sostenibilidad integral, manteniendo equilibrado los sistemas ambientales, sociales y económicos, como un medio para conseguir la prosperidad del ser humano y la comunidad en todas sus formas. Promovemos el desarrollo sostenible y la responsabilidad ambiental, como medios para conseguir la prosperidad de nuestra sociedad actual y futura.

El personal de CORPAC S.A. actuará con permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con los superiores, los subordinados y con la ciudadanía en general.

3.6 Factores Claves de Éxito

Los Factores Claves de Éxito de la empresa son los siguientes:

- a. **Experiencia y Capacidad:** CORPAC S.A. posee una reconocida experiencia y capacidad en la prestación de servicios de navegación aérea y aeroportuarios.
- b. **Personal Competente y Especializado:** El personal de la empresa constituye la base fundamental para alcanzar los objetivos, brindando servicios con altos niveles de seguridad operacional.
- c. **Tecnología Especializada:** CORPAC S.A. posee una plataforma tecnológica que soporta el desarrollo seguro de los servicios de navegación aérea y aeroportuarios.
- d. **Clientes y Usuarios Satisfechos:** Nuestros clientes y usuarios se encuentran satisfechos, sus expectativas de recibir servicios de navegación aérea y aeroportuarios de calidad y seguridad son cubiertas por la empresa.

4 EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

La estrategia de la Empresa se enfoca en Ejes Estratégicos, al interior de los cuales se determinan los Objetivos Estratégicos Corporativos a lograr al año 2026.

4.1 Ejes Estratégicos

Se han definido 4 Ejes, que representan el compromiso permanente de la organización para cumplir con su misión y visión. Adicionalmente, se busca establecer las bases para desarrollar 3 Ejes, como los nuevos compromisos de CORPAC S.A. al 2030.

En este sentido, los ejes abordan temas estratégicos que la empresa está priorizando al 2026, sobre los cuales ha establecido sus objetivos y desarrollará un conjunto de acciones estratégicas y actividades.

COMPROMISO PERMANENTE - ENFOQUE 2026:

EJE 1 - Seguridad Operacional.

EJE 2 - Calidad de Servicios.

EJE 3 - Eficiencia en la Gestión.

EJE 4 - Sostenibilidad Integral.

NUEVOS COMPROMISOS - ENFOQUE 2030:

EJE 5 - Innovación Corporativa.

EJE 6 - Transformación Digital.

EJE 7 - Formación del talento humano.

Gráfico 15. Ejes Estratégicos de CORPAC S.A.



Elaborado por CORPAC S.A.

Cuadro 13. Ejes Estratégicos de CORPAC S.A.

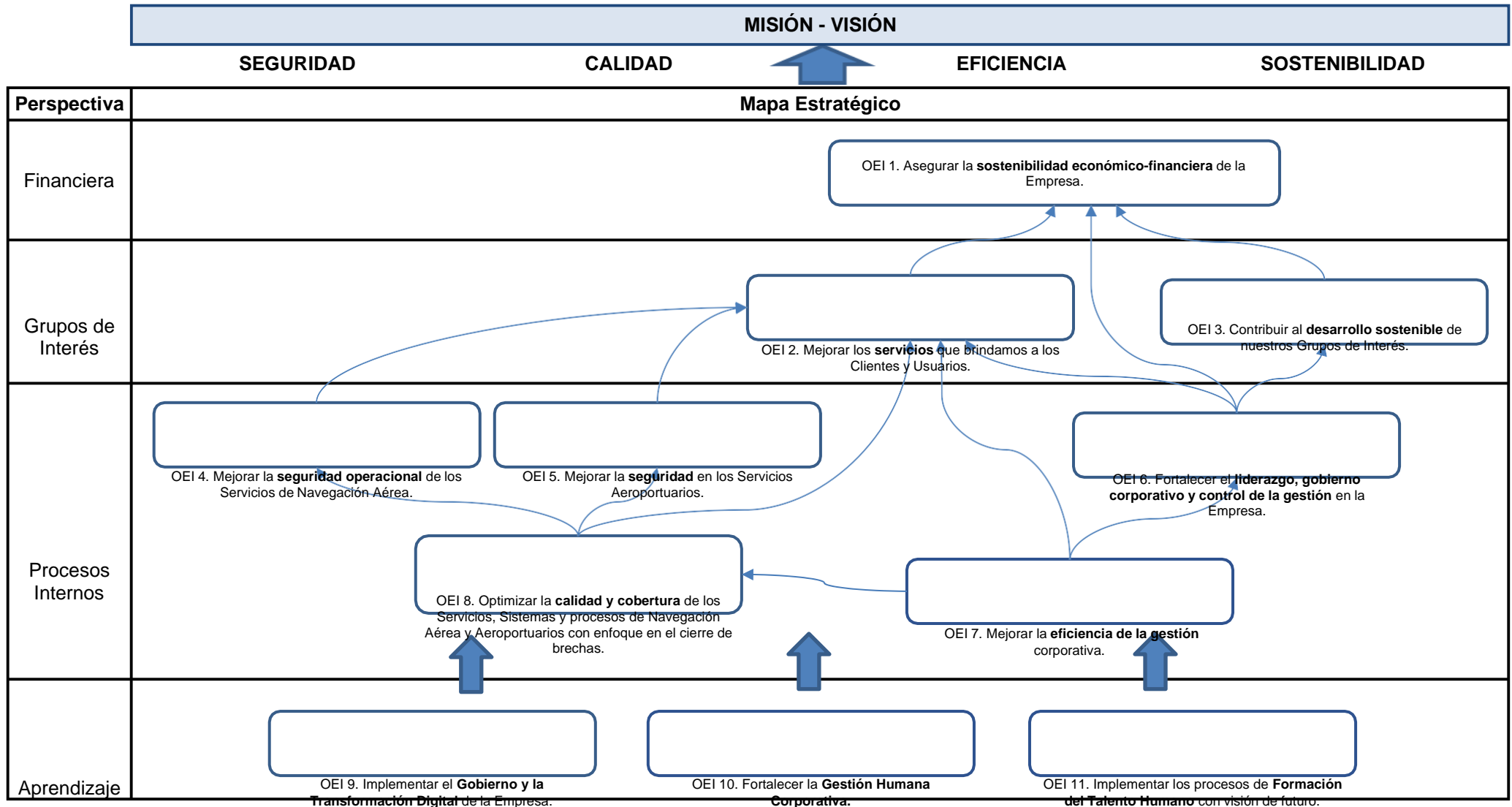
EJE ESTRATÉGICO	ÁMBITOS
SEGURIDAD OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de Navegación Aérea. - Servicios Aeroportuarios. - Gestión de Riesgos. - Ciberseguridad.
CALIDAD DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en los Clientes. - Procesos y estructura centrados en los Clientes. - Enfoque en los Grupos de Interés: Mejorar reconocimiento, Imagen, reputación. - Cobertura de Servicios. - Capacidad de Infraestructura y Servicios.
EFICIENCIA EN LA GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad Económica-Financiera. - Incremento de Ingresos en Servicios Regulados y No Regulados. - Optimización de Costos.
SOSTENIBILIDAD INTEGRAL	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). - Responsabilidad Social Corporativa. - Sostenibilidad Económica y Técnica. (<i>Capacidad, Seguridad, Calidad, Coordinación, Innovación, Competitividad, Generación de valor económico</i>) - Sostenibilidad Medio Ambiental. (<i>Ruidos, Calidad Atmosférica, Biodiversidad, Calidad de Aguas, Residuos, Eficiencia en Consumos, Energías renovables, Generación de valor ambiental</i>) - Sostenibilidad Social. (<i>Movilidad y conectividad, Accesibilidad e intermodalidad, Empleo y desarrollo económico, Turismo, industria y logística, Articulación territorial, Asistencia a emergencias y desastres, Generación de valor social</i>)
INNOVACIÓN CORPORATIVA	<p>Aplicación de Nuevas Tecnologías 4.0</p> <p>Innovación Tecnológica.</p> <p>Innovación de Servicios y de Procesos.</p> <p>Cierre de brechas de Infraestructura, Tecnología, Equipamiento y Estandarización.</p>
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	<p>Servicios Digitales.</p> <p>Transformación transversal - Estructura y procesos digitales.</p> <p>Tecnología flexible, abierta y colaborativa.</p> <p>Gestión de datos con analítica incorporada.</p>
FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO	<p>Formación, capacitación, entrenamiento, actualización.</p> <p>Sostenibilidad, adaptabilidad y nuevas competencias.</p>

Elaborado por CORPAC S.A.

4.2 Mapa Estratégico

El mapa estratégico muestra la lógica de la estrategia de CORPAC S.A. para facilitar el cumplimiento de nuestra misión y visión, considerando los ejes estratégicos y el objetivo de resultado final: Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la empresa, sobre la base del enfoque en nuestros grupos de interés y en nuestros procesos internos, así como el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

Gráfico 16. Mapa Estratégico de CORPAC S.A.



5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Los objetivos estratégicos institucionales son distribuidos según la metodología del Balanced Scorecard, en las siguientes perspectivas: **Finanzas, Grupos de Interés, Procesos Internos y Aprendizaje**. Adicionalmente, la matriz estratégica muestra de manera estructurada las perspectivas, objetivos, indicadores y metas del PEI 2022-2026.

Cuadro 14. Matriz Estratégica 2022-2026

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Ponderación	Línea Base		Metas					Fuente auditable	Responsable
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026		
Financiera	OEI 1. Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la Empresa.	EBITDA	MM S/.	(Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización)	5	2021	-20.73	28.76	66.10	88.10	116.45	148.51	Estados Financieros Auditados	GCAF
		ROE	%	(Utilidad Neta / Patrimonio) x 100	5	2021	-8.47	-3.54	-0.91	0.96	2.42	4.23	Estados Financieros Auditados	GCAF
		Ejecución de Inversiones FBK	%	(Monto Ejecutado FBK / Monto inicial aprobado FBK) x 100	5	2021	55.80	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Información Presupuestal	GCAF
Grupos de Interés	OEI 2. Mejorar los servicios que brindamos a los Clientes y Usuarios.	Nivel de Satisfacción de usuarios de clientes - Compañías aéreas	%	Porcentaje de satisfacción - Encuestas a compañías aéreas (Anual)	4	2021	85.00	94.50	95.00	96.00	97.00	98.00	Resultado de encuesta a líneas aéreas	GCAP
		Nivel de satisfacción de usuarios de los servicios aeroportuarios	%	Porcentaje de satisfacción - Encuestas a los usuarios de los servicios aeroportuarios (Anual)	4	2021	83.80	85.50	86.00	88.00	89.00	90.00	Resultados encuesta usuarios servicios aeroportuarios	GCAP
	OEI 3. Contribuir al desarrollo sostenible de nuestros Grupos de Interés.	Grado de madurez de generación de valor ambiental	%	(Planes de ecoeficiencia implementados / Planes de ecoeficiencia programados) x 100 (Acumulado)	4	2021	3.00	15.00	30.00	48.00	69.00	100.00	Informe de aprobación de planes de ecoeficiencia en las sedes aeroportuarias administradas por CORPAC S.A.	GSGSO
		Grado de madurez en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	%	Nivel de cumplimiento	5	2021	50.00	52.78	55.56	58.33	61.11	63.89	Informe de validación de FONAFE.	GSGSO

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Ponderación	Línea Base		Metas					Fuente auditable	Responsable
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026		
Procesos Internos	OEI 4. Mejorar la seguridad operacional de los Servicios de Navegación Aérea.	Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo	Ratio Anual	Nº Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo / Nº total de operaciones aéreas x 10,000 (Anual)	5	2019	0.06	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	Informe a Gerencia General	GSGSO
	OEI 5. Mejorar la seguridad en los Servicios Aeroportuarios	Índice de impacto de aeronaves con fauna en los aeródromos administrados por CORPAC S.A.	Ratio Anual	(Nº de impactos de aeronaves con fauna / Nº de operaciones en aeródromos) x 1,000 (Anual)	5	2021	0.40	0.40	0.39	0.39	0.38	0.38	Reporte de impactos de aeronaves con fauna.	GSGSO
		Servicios aeroportuarios mejorados	%	(Nº de servicios mejorados / Nº de servicios mejorados proyectados(46)) x100 (Acumulado)	5	2021	-	13.00	37.00	63.00	78.00	100.00	Informe de GCAP sobre cumplimiento	GCAP
	OEI 6. Fortalecer el liderazgo, gobierno corporativo y control de la gestión en la Empresa	Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)	%	Nivel de cumplimiento	5	2021	70.52	75.00	76.50	78.00	79.50	81.00	Informe Ejecutivo de Autoevaluación del BGC.	COMISION BGC
		Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	%	Nivel de cumplimiento	5	2021	52.27	57.81	60.70	63.74	66.92	70.27	Informe Ejecutivo de Autoevaluación del Sistema de Control Interno.	GCNA
		Grado de madurez de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)	%	Nivel de cumplimiento	5	2021	55.36	58.12	61.03	64.08	67.29	70.65	Informe Ejecutivo de Autoevaluación de la Gestión Integral de Riesgos	GG / GSGSO

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo	Ponderación	Línea Base		Metas					Fuente auditable	Responsable
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026		
Procesos Internos	OEI 7. Mejorar la eficiencia de la gestión corporativa.	Grado de madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)	%	Nivel de cumplimiento	5	2021	36.00	45.00	50.00	55.00	60.00	65.00	Informe ejecutivo de Autoevaluación del Sistema Integrado de Gestión	GPD / Responsables de los SIG
		Ratio de eficiencia administrativa	%	(Gastos de Administración / Ingresos Operativos) x 100	4	2021	14.10	11.02	10.37	10.04	9.58	9.11	Estados Financieros Auditados	GCAF
	OEI 8. Optimizar la calidad y cobertura de los Servicios, Sistemas y Procesos de Navegación Aérea y Aeroportuarios con enfoque en el cierre de brechas.	Sistemas de Navegación Aérea certificados con Inspección en Vuelo.	%	(N° de sistemas certificados con clasificación operacional utilizable / N° total de inspecciones ejecutadas en el año) x 100 (Anual)	5	2021	98.91	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Informe con Certificados de Inspección en Vuelo	GCNA
		Procesos Certificados en ISO 9001:2005 de los Servicios de Navegación Aérea	N°	Procesos certificados acumulados	5	2021	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	Certificados ISO 9001:2015	GSGSO / GCNA / GTA / GOA
Aprendizaje	OEI 9. Implementar el Gobierno y la Transformación Digital de la Empresa.	Nivel de ejecución del Plan de Gobierno y Transformación Digital	%	(N° Metas ejecutados / N° de Metas programados) x 100 (Anual)	4	2021	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Informe de Cumplimiento del Plan de Gobierno Digital.	GCNA
	OEI 10. Fortalecer la Gestión Humana Corporativa.	Grado de Madurez del Modelo de Gestión Humana Corporativa (MGHC)	%	Nivel de cumplimiento	5	2021	54.00	54.00	60.00	70.00	80.00	100.00	Acta final de seguimiento y cierre de Gestión Humana Corporativo	GCAF
		Porcentaje de plazas vacantes coberturadas	%	(N° de plazas coberturadas / N° de plazas vacantes totales) x 100 (Acumulado)	5	2021	-	30.00	60.00	100.00	100.00	100.00	Informe anual de plazas cubiertas	GCAF
	OEI 11. Implementar los procesos de Formación del Talento Humano con visión de futuro.	Porcentaje de graduados en Cursos Básicos CTA	%	(N° graduados en CB CTA / N° de personal CTA requeridos) x 100 (Acumulado)	5	2021	-	8.00	31.00	54.00	77.00	100.00	Constancia de Egresados (152)	GCAF

6 ESTRATEGIA GENERAL

Fortalecer la gestión humana corporativa, implementar los procesos de formación del talento humano con visión de futuro y mejorar la eficiencia de la gestión corporativa con la finalidad de optimizar la calidad, cobertura, seguridad y sostenibilidad de los servicios de navegación aérea y servicios aeroportuarios; soportado en la ejecución con eficacia de las inversiones, el enfoque en los grupos de interés, el gobierno y la transformación digital, así como el liderazgo y buen gobierno corporativo.

7 ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Cuadro 15. Acciones Estratégicas de CORPAC S.A.

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica
OEI 1. Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la Empresa.	AEI 1.1 Ejecución de los Planes de Negocio de los Aeropuertos.
	AEI 1.2 Elaboración del Plan de Reducción de Costos y Gastos.
	AEI 1.3 Ejecución del Plan de Reducción de Costos y Gastos en forma anual.
	AEI 1.4 Reactivación del Centro de Instrucción de Aviación Civil de CORPAC S.A. para la generación de ingresos no aeronáuticos.
	AEI 1.5 Reducción del Gasto Administrativo con un programa PIRV.
	AEI 1.6 Automatización y digitalización de procesos que agreguen valor.
OEI 2. Mejorar los servicios que brindamos a los Clientes y Usuarios.	AEI 2.1 Optimización de servicios de navegación aérea, a fin de elevar el nivel de satisfacción de usuarios de clientes - Compañías aéreas.
	AEI 2.2 Optimización de servicios aeroportuarios a fin de elevar el nivel de satisfacción de usuarios de los servicios aeroportuarios.
OEI 3. Contribuir al desarrollo sostenible de nuestros Grupos de Interés.	AEI 3.1 Implementación de la Gestión de la Ecoeficiencia en CORPAC S.A.
	AEI 3.2 Implementación del Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.
	AEI 3.3 Implementación de Planes de Comunicación e Interacción con los Grupos de Interés.
	AEI 3.4 Implementación de herramientas de comunicación y relaciones institucionales.

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica
OEI 4. Mejorar la seguridad operacional de los Servicios de Navegación Aérea.	AEI 4.1 Desarrollo del Programa de Prevención de Incursiones en la Pista de aeropuertos de CORPAC S.A.
	AEI 4.2 Automatización del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional.
	AEI 4.3 Implantación del Sistema de Gestión de Continuidad Operativa.
	AEI 4.4 Implementación del Sistema de Gestión de Riesgo por Fatiga en el grupo laboral CTA.
	AEI 4.5 Ejecución del Plan de Cobertura de la Brecha de Personal Técnico-Operacional requerido por la empresa.
OEI 5. Mejorar la seguridad en los Servicios Aeroportuarios.	AEI 5.1 Fortalecimiento de la gestión del riesgo por fauna en aeródromos administrados por CORPAC S.A.
	AEI 5.2 Ejecución del proyecto de remodelación del aeropuerto del Cusco.
	AEI 5.3 Ejecución del programa de inversiones de infraestructura aeroportuaria (Cercos y Cuarteles SEI).
	AEI 5.4 Ejecución del programa de inversiones de infraestructura aeroportuaria (Torres de Control y AFIS).
	AEI 5.5 Fortalecimiento del servicio de extinción de incendios.
	AEI 5.6 Implementación de Sistemas Integrados para la Seguridad de la Aviación Civil.
OEI 6. Fortalecer el liderazgo, gobierno corporativo y control de la gestión en la Empresa.	AEI 6.1 Plan de Implementación del Sistema de Gestión Integral de Riesgos.
	AEI 6.2 Plan de Implementación del Sistema de Control Interno.
	AEI 6.3 Plan de Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo.
OEI 7. Mejorar la eficiencia de la gestión corporativa.	AEI 7.1 Plan de Gestión por Procesos.
	AEI 7.2 Implementación de la Unidad Orgánica de Sistemas Integrados de Gestión.
	AEI 7.3 Implementación del Sistema de Indicadores Claves de Gestión de la Empresa.
	AEI 7.4 Fortalecimiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001), Gestión Ambiental (ISO 14001), Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001) y Seguridad Operacional (Doc. 9859 de la OACI), en el marco del SIG.
	AEI 7.5 Optimización de la Gestión Logística en la Empresa.
	AEI 7.6 Desarrollo de procesos de selección de equipamiento y obras a través de organismos especializados.

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica
	AEI 7.7 Implementación de la Unidad Orgánica de Innovación Corporativa.
	AEI 7.8 Implementación del Sistema de Gestión de Innovación para la empresa.
	AEI 7.9 Promoción del desarrollo de las capacidades de Innovación en la empresa.
	AEI 7.10 Implementación del PMO en la Empresa para mejorar la gestión de las inversiones.
OEI 8. Optimizar la calidad y cobertura de los Servicios, Sistemas y Procesos de Navegación Aérea y Aeroportuarios con enfoque en el cierre de brechas.	AEI 8.1 Ejecución del Programa de Mantenimiento de Sistemas de Navegación Aérea.
	AEI 8.2 Ejecución del Programa de Inspección en Vuelo de Sistemas de Navegación Aérea.
	AEI 8.3 Implementación de los Sistemas de Navegación Aérea para la segunda pista y nueva TWR del Aeropuerto Jorge Chávez.
	AEI 8.4 Participación en el desarrollo del proyecto de implementación de Sistemas de Navegación Aérea para el nuevo Aeropuerto de Chinchero a cargo del MTC.
	AEI 8.5 Plan de Descentralización del Centro de Control ACC Lima.
	AEI 8.6 Programa de reposición y ampliación de los Sistemas de Radiocomunicaciones aeronáuticas aire-tierra VHF-AA y TWR.
	AEI 8.7 Programa de reposición de los Sistemas de Radioayudas.
	AEI 8.8 Programa de reposición del Sistema de Tratamiento de Mensajes ATS (AMHS).
	AEI 8.9 Programa de ampliación de los servicios y sistemas ATC y AFIS en aeropuertos de provincias.
	AEI 8.10 Programa de reposición y ampliación de los sistemas de Ayudas Luminosas.
	AEI 8.11 Programa de reposición de los sistemas eléctricos y equipos complementarios (GGEE y AA).
	AEI 8.12 Mejoramiento de la disponibilidad de información meteorológica satelital.
	AEI 8.13 Programa de reposición y ampliación de la conectividad satelital de la Red de Telecomunicaciones Aeronáuticas.
	AEI 8.14 Implementación de los sectores de control Oriente 2 y Sur 3 del ACC de Lima.
	AEI 8.15 Implementación de Áreas Terminales con servicio de Vigilancia ATS.

Objetivo Estratégico Institucional	Acción Estratégica
	AEI 8.16 Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en los Servicios de Navegación Aérea.
	AEI 8.17 Implementación de un sistema automatizado para los procesos comprendidos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de CORPAC S.A.
	AEI 8.18 Desarrollo del Programa de Mantenimiento de Infraestructura (pistas y edificaciones) y Equipamiento Aeroportuario.
	AEI 8.19 Plan de Mejora de Servicios y Facilidades brindadas en los Aeropuertos.
OEI 9. Implementar el Gobierno y la Transformación Digital de la Empresa.	AEI 9.1 Implementación de Herramientas Tecnológicas para la simplificación de procesos.
	AEI 9.2 Capacitación en el manejo y uso de Herramientas Tecnológicas.
	AEI 9.3 Implementación de Sistemas con soporte en Innovación Digital.
	AEI 9.4 Ejecución de proyectos con soluciones de innovación tecnológica conforme al Plan de Gobierno de Transformación Digital.
OEI 10. Fortalecer la Gestión Humana Corporativa.	AEI 10.1 Plan de Redimensionamiento Organizacional.
	AEI 10.2 Plan de Recursos Humanos de la Empresa.
	AEI 10.3 Plan de Clima y Cultura Organizacional.
	AEI 10.4 Modelo de Gestión Humana Corporativa.
OEI 11. Implementar los procesos de Formación del Talento Humano con visión de futuro.	AEI 11.1 Plan de Capacitación de la Empresa.
	AEI 11.2 Reubicación de la Sede del CIAC.
	AEI 11.3 Implementación del Programa de Instrucción ATSEP basado en Competencias.
	AEI 11.4 Formulación y Ejecución del Plan de Desarrollo del CIAC.
	AEI 11.5 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en el CIAC.
	AEI 11.6 Implementación de Plataformas Virtuales Educativas para el CIAC.
	AEI 11.7 Implementación de nuevos Programas de Formación, Capacitación, Entrenamiento y Actualización para el Talento Humano de la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ ESTRATÉGICA

Perspectiva	OEC FONAFE		OEI CORPAC S.A.		Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		Metas				
								Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OEC1	Incrementar el valor económico y reputacional.	OEI 1	Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la Empresa.	EBITDA	MM S/.	5	2021	-20.73	28.76	66.10	88.10	116.45	148.51
					ROE	%	5	2021	-8.47	-3.54	-0.91	0.96	2.42	4.23
					Ejecución de Inversiones FBK	%	5	2021	55.80	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Grupos de Interés	OEC3	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.	OEI 2	Mejorar los servicios que brindamos a los Clientes y Usuarios.	Nivel de Satisfacción de usuarios de clientes - Compañías aéreas	%	4	2021	85.00	94.50	95.00	96.00	97.00	98.00
					Nivel de satisfacción de usuarios de los servicios aeroportuarios	%	4	2021	83.80	85.50	86.00	88.00	89.00	90.00
	OEC2	Incrementar el valor social y ambiental.	OEI 3	Contribuir al desarrollo sostenible de nuestros Grupos de Interés.	Grado de madurez de generación de valor ambiental	%	4	2021	3.00	15.00	30.00	48.00	69.00	100.00
	OEC4	Generar valor compartido en la sociedad.			Grado de madurez en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	%	5	2021	50.00	52.78	55.56	58.33	61.11	63.89

Perspectiva	OEC FONAFE		OEI CORPAC S.A.		Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		Metas				
								Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Procesos Internos	OEC6	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	OEI 4	Mejorar la seguridad operacional de los Servicios de Navegación Aérea.	Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo	Ratio Anual	5	2021	0.06	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
			OEI 5	Mejorar la seguridad en los Servicios Aeroportuarios.	Índice de impacto de aeronaves con fauna en los aeródromos administrados por CORPAC S.A.	Ratio Anual	5	2021	0.40	0.40	0.39	0.39	0.38	0.38
					Servicios aeroportuarios mejorados	%	5	2021	-	13.00	37.00	63.00	78.00	100.00
	OEC5	Mejorar la gobernanza de las EPE.	OEI 6	Fortalecer el liderazgo, gobierno corporativo y control de la gestión en la Empresa.	Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)	%	5	2021	70.52	75.00	76.50	78.00	79.50	81.00
					Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	%	5	2021	52.27	57.81	60.70	63.74	66.92	70.27
					Grado de madurez de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)	%	5	2021	55.36	58.12	61.03	64.08	67.29	70.65
	OEC6	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	OEI 7	Mejorar la eficiencia de la gestión corporativa.	Grado de madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)	%	5	2021	36.00	45.00	50.00	55.00	60.00	65.00
	OEC10	Mejorar la efectividad operativa de las EPE.			Ratio de eficiencia administrativa	%	4	2021	14.10	11.02	10.37	10.04	9.58	9.11
	OEC3	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.	OEI 8	Optimizar la calidad y cobertura de los Servicios, Sistemas y Procesos de Navegación Aérea y Aeroportuarios con enfoque en el cierre de brechas.	Sistemas de Navegación Aérea certificados con Inspección en Vuelo.	%	5	2021	98.91	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
					Procesos Certificados en ISO 9001:2015 de los Servicios de Navegación Aérea	Nº	5	2021	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00

Perspectiva	OEC FONAFE		OEI CORPAC S.A.		Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Línea Base		Metas				
								Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Aprendizaje	OEC17	Implementar procesos de transformación digital.	OEI 9	Implementar el Gobierno y la Transformación Digital de la Empresa.	Nivel de ejecución del Plan de Gobierno y Transformación Digital	%	4	2021	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	OEC18	Desarrollar el clima y cultura organizacional.	OEI 10	Fortalecer la Gestión Humana Corporativa.	Grado de Madurez del Modelo de Gestión Humana Corporativa (MGHC)	%	5	2021	54.00	54.00	60.00	70.00	80.00	100.00
					Porcentaje de plazas vacantes coberturadas	%	5	2021	-	30.00	60.00	100.00	100.00	100.00
			OEI 11	Implementar los procesos de Formación del Talento Humano con visión de futuro.	Porcentaje de graduados en Cursos Básicos CTA	%	5	2021	-	8.00	31.00	54.00	77.00	100.00

ANEXO 2. ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

OEI CORPAC S.A.		OEC FONAFE		OES PESEM	
OEI 1	Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la Empresa.	OEC 1	Incrementar el valor económico y reputacional.	OES 01	Reducir los tiempos y costos logísticos en el Sistema de Transportes.
OEI 2	Mejorar los servicios que brindamos a los Clientes y Usuarios.	OEC 3	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.	OES 01	Reducir los tiempos y costos logísticos en el Sistema de Transportes.
				OES 02	Mejorar la seguridad y calidad ambiental en el sistema de transportes y comunicaciones.
OEI 3	Contribuir al desarrollo sostenible de nuestros Grupos de Interés.	OEC 2	Incrementar el valor social y ambiental.	OES 02	Mejorar la seguridad y calidad ambiental en el sistema de transportes y comunicaciones.
		OEC 4	Generar valor compartido en la sociedad.		
OEI 4	Mejorar la seguridad operacional de los Servicios de Navegación Aérea.	OEC 6	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.	OES 02	Mejorar la seguridad y calidad ambiental en el sistema de transportes y comunicaciones.
OEI 5	Mejorar la seguridad en los Servicios Aeroportuarios.				
OEI 6	Fortalecer el liderazgo, gobierno corporativo y control de la gestión en la Empresa.	OEC 5	Mejorar la gobernanza de las EPE.	OES 04	Fortalecer la gobernanza, descentralización y modernización del Sector Transportes y Comunicaciones.
OEI 7	Mejorar la eficiencia de la gestión corporativa.	OEC 6	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.		
		OEC 10	Mejorar la efectividad operativa de las EPE.		
OEI 8	Optimizar la calidad y cobertura de los Servicios, Sistemas y Procesos de Navegación Aérea y Aeroportuarios con enfoque en el cierre de brechas.	OEC 3	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.	OES 01	Reducir los tiempos y costos logísticos en el Sistema de Transportes.
				OES 02	Mejorar la seguridad y calidad ambiental en el sistema de transportes y comunicaciones.
OEI 9	Implementar el Gobierno y la Transformación Digital de la Empresa.	OEC 17	Implementar procesos de transformación digital.	OES 03	Impulsar el desarrollo de las comunicaciones a nivel nacional.
OEI 10	Fortalecer la Gestión Humana Corporativa.	OEC 18	Desarrollar el clima y cultura organizacional.	OES 04	Fortalecer la gobernanza, descentralización y modernización del Sector Transportes y Comunicaciones.
OEI 11	Implementar los procesos de Formación del Talento Humano con visión de futuro.				

ANEXO 3. MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

OEI CORPAC S.A.		AEI CORPAC S.A.		Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 1	Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la Empresa.	AEI 1.1.	Ejecución de los Planes de Negocio de los Aeropuertos.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia Aeropuerto Internacional de Cusco	Alta
		AEI 1.2.	Elaboración del Plan de Reducción de Costos y Gastos.	X	X	X	X		Gerencia Central de Administración y Finanzas	Alta
		AEI 1.3.	Ejecución del Plan de Reducción de Costos y Gastos en forma anual.	X	X	X	X		Gerencia Central de Administración y Finanzas / Todas las Gerencias y Unidades	Alta
		AEI 1.4.	Reactivación del Centro de Instrucción de Aviación Civil de CORPAC S.A. para la generación de ingresos no aeronáuticos.		X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia de Gestión del Talento Humano	Alta
		AEI 1.5.	Reducción del Gasto Administrativo con un programa PIRV.		X				Gerencia General / Gerencia Central de Administración y Finanzas / Gerencia de Gestión del Talento Humano	Alta
		AEI 1.6.	Automatización y digitalización de procesos que agreguen valor.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Administración y Finanzas / Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones / Todas las Gerencias	Alta
OEI 2	Mejorar los servicios que brindamos a los Clientes y Usuarios.	AEI 2.1.	Optimización de servicios de navegación aérea, a fin de elevar el nivel de satisfacción de usuarios de clientes - Compañías aéreas.		X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea	Alta
		AEI 2.2.	Optimización de servicios aeroportuarios a fin de elevar el nivel de satisfacción de usuarios de los servicios aeroportuarios.			X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos	Alta
OEI 3	Contribuir al desarrollo sostenible de nuestros Grupos de Interés.	AEI 3.1.	Implementación de la Gestión de la Ecoeficiencia en CORPAC S.A.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Administración y Finanzas / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional	Alta
		AEI 3.2.	Implementación del Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional	Alta
		AEI 3.3.	Implementación de Planes de Comunicación e Interacción con los Grupos de Interés.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Coordinación General	Alta
		AEI 3.4.	Implementación de herramientas de comunicación y relaciones institucionales.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Coordinación General	Media

OEI CORPAC S.A.		AEI CORPAC S.A.		Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 4	Mejorar la seguridad operacional de los Servicios de Navegación Aérea.	AEI 4.1.	Desarrollo del Programa de Prevención de Incursiones en la Pista de Aeropuertos de CORPAC S.A.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Jefaturas Zonales	Muy Alta
		AEI 4.2.	Automatización del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional.	X	X	X	X	X	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones	Alta
		AEI 4.3.	Implantación del Sistema de Gestión de Continuidad Operativa.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia Central de Aeropuertos	Muy Alta
		AEI 4.4.	Implementación del Sistema de Gestión de Riesgo por Fatiga en el grupo laboral CTA.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia de Gestión del Talento Humano	Alta
		AEI 4.5.	Ejecución del Plan de Cobertura de la Brecha de Personal Técnico-Operacional requerido por la empresa.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia Central de Administración y Finanzas	Muy Alta
OEI 5	Mejorar la seguridad en los Servicios Aeroportuarios.	AEI 5.1.	Fortalecimiento de la gestión del riesgo por fauna en aeródromos administrados por CORPAC S.A.	X	X	X	X	X	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia Central de Aeropuertos	Muy Alta
		AEI 5.2.	Ejecución del proyecto de remodelación del aeropuerto del Cusco.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos	Alta
		AEI 5.3.	Ejecución del programa de inversiones de infraestructura aeroportuaria (Cercos y Cuarteles SEI).	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos	Muy Alta
		AEI 5.4.	Ejecución del programa de inversiones de infraestructura aeroportuaria (Torres de Control y AFIS).	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos	Alta
		AEI 5.5.	Fortalecimiento del servicio de extinción de incendios.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos	Alta
		AEI 5.6.	Implementación de Sistemas Integrados para la Seguridad de la Aviación Civil.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos	Muy Alta

OEI CORPAC S.A.		AEI CORPAC S.A.		Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 6	Fortalecer el liderazgo, gobierno corporativo y control de la gestión en la Empresa.	AEI 6.1.	Plan de Implementación del Sistema de Gestión Integral de Riesgos	X	X	X	X	X	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional	Muy Alta
			1. Fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral de Riesgos.	X	X	X	X	X	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional	Muy Alta
			2. Implantación del Sistema de Gestión de la Continuidad Operativa.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional	Muy Alta
			3. Actualización de normativa interna para la Gestión Integral de Riesgos.	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional	Alta
			4. Sensibilización y capacitación a todos los niveles organizacionales.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano / Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional	Muy Alta
		AEI 6.2.	Plan de Implementación del Sistema de Control Interno	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea	Muy Alta
			1. Fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel corporativo.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia Central de Navegación Aérea	Muy Alta
			2. Sensibilización y capacitación a los colaboradores internos y externos.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia Central de Administración y Finanzas / Gerencia de Gestión del Talento Humano	Alta
			3. Actualización de normativa interna SCI general y específica.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Alta
			4. Implementación de las recomendaciones de OCI, FONAFE, CGR respecto a SCI.	X	X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia Central de Administración y Finanzas / Gerencia Central de Aeropuertos	Muy Alta
		AEI 6.3.	Plan de Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	X	X	X	X	X	Comisión CBGC	Muy Alta
			1. Fortalecimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo.	X	X	X	X	X	Comisión CBGC	Muy Alta
			2. Actualización de normativa interna del Código de Buen Gobierno Corporativo.	X	X	X	X	X	Comisión CBGC	Muy Alta

OEI CORPAC S.A.		AEI CORPAC S.A.		Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 7	Mejorar la eficiencia de la gestión corporativa.	AEI 7.1.	Plan de Gestión por Procesos	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Media
			1. Sensibilización y Capacitación del personal respecto a la gestión por procesos.	X	X				Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Media
			2. Gestión, rediseño y mejora de los procesos de CORPAC S.A.	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Media
			3. Migración de un enfoque funcional a un enfoque basado en procesos en CORPAC S.A. en el marco de la gestión del cambio organizacional.			X	X	X	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Media
		AEI 7.2.	Implementación de la Unidad Orgánica de Sistemas Integrados de Gestión.			X	X	X	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional	Media
		AEI 7.3	Implementación del Sistema de Indicadores Claves de Gestión de la Empresa.	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Media
		AEI 7.4.	Fortalecimiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001), Gestión Ambiental (ISO 14001), Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001) y Seguridad Operacional (Doc. 9859 de la OACI), en el marco del SIG.		X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Alta Dirección / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia de Gestión del Talento Humano	Media
		AEI 7.5.	Optimización de la Gestión Logística en la Empresa.	X	X	X	X	X	Gerencia de Logística	Alta
		AEI 7.6.	Desarrollo de procesos de selección de equipamiento y obras a través de organismos especializados.	X	X	X	X	X	Gerencia de Logística	Alta
		AEI 7.7.	Implementación de la Unidad Orgánica de Innovación Corporativa.		X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Media
		AEI 7.8.	Implementación del Sistema de Gestión de Innovación para la empresa.		X	X	X	X	Gerencia General / Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Media
		AEI 7.9.	Promoción del desarrollo de las capacidades de Innovación en la empresa.		X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Media
		AEI 7.10.	Implementación del PMO en la Empresa para mejorar la gestión de las inversiones.		X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Media

OEI CORPAC S.A.		AEI CORPAC S.A.		Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 8	Optimizar la calidad y cobertura de los Servicios, Sistemas y Procesos de Navegación Aérea y Aeroportuarios con enfoque en el cierre de brechas.	AEI 8.1.	Ejecución del Programa de Mantenimiento de Sistemas de Navegación Aérea.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Tecnología Aeronáutica	Alta
		AEI 8.2.	Ejecución del Programa de Inspección en Vuelo de Sistemas de Navegación Aérea.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea	Muy Alta
		AEI 8.3.	Implementación de los Sistemas de Navegación Aérea para la segunda pista y nueva TWR del Aeropuerto Jorge Chávez.	X	X	X	X		Gerencia Central de Navegación Aérea	Muy Alta
		AEI 8.4.	Participación en el desarrollo del proyecto de implementación de Sistemas de Navegación Aérea para el nuevo Aeropuerto de Chinchero a cargo del MTC.	X	X	X	X		Gerencia Central de Navegación Aérea	Alta
		AEI 8.5.	Plan de Descentralización del Centro de Control ACC Lima.	X	X	X	X	X	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia Central de Navegación Aérea	Alta
		AEI 8.6.	Programa de reposición y ampliación de los Sistemas de Radiocomunicaciones aeronáuticas aire-tierra VHF-AA y TWR.	X	X	X	X		Gerencia Central de Navegación Aérea	Muy Alta
		AEI 8.7.	Programa de reposición de los Sistemas de Radioayudas.		X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea	Muy Alta
		AEI 8.8.	Programa de reposición del Sistema de Tratamiento de Mensajes ATS (AMHS).	X	X	X			Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Tecnología Aeronáutica	Muy Alta
		AEI 8.9.	Programa de ampliación de los servicios y sistemas ATC y AFIS en aeropuertos de provincias.			X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Operaciones Aeronáuticas / Gerencia Central de Aeropuertos	Alta
		AEI 8.10.	Programa de reposición y ampliación de los sistemas de Ayudas Luminosas		X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Tecnología Aeronáutica	Muy Alta
		AEI 8.11.	Programa de reposición de los sistemas eléctricos y equipos complementarios (GGEE y AA)	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Tecnología Aeronáutica	Alta
		AEI 8.12.	Mejoramiento de la disponibilidad de información meteorológica satelital.		X	X			Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Operaciones Aeronáuticas	Muy Alta

OEI CORPAC S.A.		AEI CORPAC S.A.		Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 8	Optimizar la calidad y cobertura de los Servicios, Sistemas y Procesos de Navegación Aérea y Aeroportuarios con enfoque en el cierre de brechas.	AEI 8.13.	Programa de reposición y ampliación de la conectividad satelital de la Red de Telecomunicaciones Aeronáuticas.				X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Tecnología Aeronáutica	Muy Alta
		AEI 8.14.	Implementación de los sectores de control Oriente 2 y Sur 3 del ACC de Lima.		X	X			Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Operaciones Aeronáuticas	Muy Alta
		AEI 8.15.	Implementación de Áreas Terminales con servicio de Vigilancia ATS.		X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Tecnología Aeronáutica / Gerencia de Operaciones Aeronáuticas	Muy Alta
		AEI 8.16.	Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en los Servicios de Navegación Aérea.	X	X	X	X	X	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia de Tecnología Aeronáutica / Gerencia de Operaciones Aeronáuticas	Alta
		AEI 8.17.	Implementación de un sistema automatizado para los procesos comprendidos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de CORPAC S.A.		X	X	X	X	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia de Tecnología Aeronáutica / Gerencia de Operaciones Aeronáuticas	Alta
		AEI 8.18.	Desarrollo del Programa de Mantenimiento, Infraestructura (pistas y edificaciones) y Equipamiento Aeroportuario.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos	Alta
		AEI 8.19.	Plan de Mejora de Servicios y Facilidades brindadas en los Aeropuertos	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia Aeropuerto Internacional de Cusco	Alta
			1. Implementación de fajas para entrega de equipajes.		X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos	Alta
			2. Implementación de pantallas de información de vuelo.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia Aeropuerto Internacional de Cusco	Alta
			3. Incrementación de zonas de espera con butacas.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia Aeropuerto Internacional de Cusco	Alta
			4. Implementación de servicios WI-FI .	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia Aeropuerto Internacional de Cusco	Alta
			5. Incrementar el número de negocios de servicios a los pasajeros (alimentos - souvenirs - taxis).	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Aeropuertos / Gerencia Aeropuerto Internacional de Cusco	Alta

OEI CORPAC S.A.		AEI CORPAC S.A.		Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 9	Implementar el Gobierno y la Transformación Digital de la Empresa.	AEI 9.1.	Implementación de Herramientas Tecnológicas para la simplificación de procesos.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea	Muy Alta
		AEI 9.2.	Capacitación en el manejo y uso de Herramientas Tecnológicas.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea	Alta
		AEI 9.3.	Implementación de sistemas con soporte en Innovación Digital.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea	Alta
		AEI 9.4.	Ejecución de proyectos con soluciones de innovación tecnológica conforme al Plan de Gobierno de Transformación Digital.	X	X	X	X	X	Gerencia Central de Navegación Aérea	Muy Alta
OEI 10	Fortalecer la Gestión Humana Corporativa.	AEI 10.1.	Plan de Redimensionamiento Organizacional.	X	X	X			Gerencia de Gestión del Talento Humano / Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Muy Alta
		AEI 10.2.	Plan de Recursos Humanos de la Empresa.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano / Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	Muy Alta
			1. Elaboración del nuevo CAP.	X	X	X			Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Gerencia de Gestión del Talento Humano	Muy Alta
			2. Efectuar convocatorias internas o externas de personal.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Alta
			3. Promover promoción de personal sin plaza CAP.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Alta
		AEI 10.3.	Plan de Clima y Cultura Organizacional.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Muy Alta
			1. Ejecución del Plan de Acción de Clima Laboral.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Muy Alta
			2. Diagnóstico del Clima Laboral.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Alta
			3. Ejecución del Plan de Acción de Cultura Organizacional.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Muy Alta
		AEI 10.4.	Modelo de Gestión Humana Corporativa.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Muy Alta
			1. Ejecución de actividades de Gestión del Desempeño.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Alta
			2. Ejecución de actividades de Gestión de Remuneraciones y Compensaciones.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Muy Alta
			3. Ejecución de actividades de Gestión de Línea de Carrera y Planes de Sucesión.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Muy Alta

OEI CORPAC S.A.		AEI CORPAC S.A.		Ejecución					Área Responsable	Prioridad Relativa
				2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 11	Implementar los procesos de Formación del Talento Humano con visión de futuro.	AEI 11.1.	Plan de Capacitación de la Empresa.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano	Muy Alta
			1. Convocatorias CB CTA (mínimo 2 Promociones por año).	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Alta
			2. Desarrollo del curso básico de Instructores.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Alta
			3. Convocatoria para contratación de coordinadores de curso.	X	X				Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Media
			4. Implementación de cursos de Mejora de Competencias para los colaboradores de CORPAC S.A.	X	X	X			Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Alta
		AEI 11.2.	Reubicación de la Sede del CIAC.		X	X			Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Media
		AEI 11.3.	Implementación del Programa de Instrucción ATSEP basado en Competencias.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano / Gerencia de Tecnología Aeronáutica / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Alta
		AEI 11.4.	Formulación y Ejecución del Plan de Desarrollo del CIAC.	X	X				Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Alta
		AEI 11.5.	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en el CIAC.		X	X			Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Alta
		AEI 11.6.	Implementación de Plataformas Virtuales Educativas para el CIAC.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Media
		AEI 11.7.	Implementación de nuevos Programas de Formación, Capacitación, Entrenamiento y Actualización para el Talento Humano de la empresa.	X	X	X	X	X	Gerencia de Gestión del Talento Humano / Área Centro de Instrucción de Aviación Civil	Alta

ANEXO 4. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES

FICHA TÉCNICA N° 1

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1 Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la Empresa.				
Nombre del Indicador	EBITDA				
Unidad de medida	MM S/.				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización)				
Área responsable	Gerencia Central de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros Auditados				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	124.39	140.37	134.97	-62.10	-20.73
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	28.76	66.10	88.10	116.45	148.51
Valor de referencia	0				
<p>Análisis de la evolución del indicador:</p> <p>EBITDA</p>	<p>La evolución histórica del indicador en el periodo 2017 al 2021 que se muestra en la presente Ficha, registra anualmente variación en su ejecución, incrementándose en el 2018, reduciéndose significativamente en el 2020, debido a factor de la pandemia por COVID -19, e incrementándose gradualmente en el 2022 al 2026, muestra tendencia creciente debido a las últimas disposiciones del gobierno sobre el restablecimiento del transporte de pasajeros nacional bajo protocolos relacionados a la dosis de vacunación contra la COVID-19.</p>				
<p>Componente 1:</p> <p>Utilidad Operativa</p>	<p>La evolución histórica de la utilidad o pérdida operativa se refleja en la siguiente información anual = S/ 90,125,288 (año 2017), S/ 87,576,363 (año 2018), S/ 80,731,401 (año 2019), S/-125,971,391 (año 2020), S/-82,379,794 (año 2021). A partir del presente año se proyecta una lenta recuperación, que se refleja en menores pérdidas operativas para los años 2022 (S/-32,895,076) y 2023 (S/-1,791,296) y utilidad operativa recién a partir del año 2024 (S/11,838,287), 2025 (S/33,157,560) y 2026 (S/58,167,587).</p>				
<p>Componente 2:</p> <p>Depreciación</p>	<p>La evolución histórica de la depreciación se refleja en la siguiente información anual = S/ 33,060,971 (año 2017), S/ 50,822,442 (año 2018), S/ 52,270,418 (año 2019), S/ 62,169,042 (año 2020), S/59,874,248 (año 2021). La proyección a partir del presente año muestra tendencia creciente, para los años 2022 (S/59,874,324), 2023 (S/66,112,214), 2024 (S/74,486,342), 2025 (S/81,515,390) y 2026 (S/88,562,530), originado por las inversiones en Gastos de Capital que se estiman efectuar en dichos periodos.</p>				
<p>Componente 3:</p> <p>Amortización</p>	<p>La evolución histórica de la amortización se refleja en la siguiente información anual = S/ 1,205,775 (año 2017), S/ 1,979,315 (año 2018), S/ 1,969,971 (año 2019), S/ 1,699,728 (año 2020), S/1,777,944 (año 2021). La proyección para los años 2022 (S/1,778,004), 2023 (S/1,777,944), 2024 (S/1,777,944), 2025 (S/1,777,944) y 2026 (S/1,777,944), por los activos intangibles que posee la empresa.</p>				

FICHA TÉCNICA N° 2

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1 Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la Empresa.				
Nombre del Indicador	ROE				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia Central de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros Auditados				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	7.48	7.62	6.31	-9.38	-8.47
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	-3.54	-0.91	0.96	2.42	4.23
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: ROE	La evolución histórica del indicador en el periodo 2017 al 2021 que se muestra en la presente Ficha, registra anualmente variación en su ejecución, incrementándose en el 2018, reduciéndose significativamente en el 2020, debido a factor de la pandemia por COVID -19, para el periodo 2022 al 2026 muestra tendencia de lenta recuperación de las actividades comerciales de la empresa debido a las medidas adoptadas por el Estado Peruano sobre el restablecimiento del transporte aéreo de pasajeros nacional bajo protocolos relacionados a la dosis de vacunación contra la COVID-19.				
Componente 1: Utilidad Neta	La evolución histórica de la utilidad o pérdida neta del ejercicio se refleja en la siguiente información anual = S/ 63,369,440 (año 2017), S/ 65,310,810 (año 2018), S/ 57,831,881 (año 2019), S/ -74,847,322 (año 2020), S/-62,183,597 (año 2021). A partir del presente año se proyecta una lenta recuperación, que se refleja en menores pérdidas netas para los años 2022 (S/-28,067,291) y 2023 (S/-7,990,293) y utilidad neta recién a partir del año 2024 (S/9,096,707), 2025 (S/23,869,995) y 2026 (S/42,633,354).				
Componente 2: Patrimonio	La evolución histórica del patrimonio se refleja en la siguiente información anual = S/ 847,815,710 (año 2017), S/ 856,763,736 (año 2018), S/ 917,207,794 (año 2019), S/ 798,282,690 (año 2020), S/ 734,253,781 (año 2021). La proyección a partir del presente año muestra lenta recuperación, para los años 2022 (S/793,730,422), 2023 (S/882,657,624), 2024 (S/947.754.331), 2025 (S/987,437,290) y 2026 (S/1,008,587,649).				

FICHA TÉCNICA N° 3

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC1 Incrementar el Valor Económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1 Asegurar la sostenibilidad económico-financiera de la Empresa.				
Nombre del Indicador	Ejecución de Inversiones FBK				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Monto Ejecutado FBK} / \text{Monto inicial aprobado FBK}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia Central de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Información Presupuestal				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	73.40	110.90	90.80	39.40	55.80
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Ejecución de Inversiones FBK:	La evolución histórica del indicador en el periodo 2017 al 2021 que se muestra en la presente Ficha, registra anualmente variación en su ejecución, incrementándose en el 2018, reduciéndose significativamente en el 2020, debido a factor de la pandemia por COVID -19, e incrementándose gradualmente en el 2021, proyectándose una ejecución al 100% para los siguientes años.				
Componente 1: Monto Ejecutado FBK	La evolución histórica del componente se refleja en la siguiente información anual = S/ 56,397,193 (año 2017), S/ 81,110,217 (año 2018), S/ 79,514,459 (año 2019), S/ 40,930,729 (año 2020), S/ 51,883,529 (año 2021). En cuanto a las metas a ser ejecutadas en los próximos años se estima al 100% de lo proyectado.				
Componente 2: Monto inicial aprobado FBK	La evolución histórica del componente se refleja en la siguiente información anual = S/ 76,792,692 (año 2017), S/ 73,167,579 (año 2018), S/ 87,543,029 (año 2019), S/ 104,000,000 (año 2020), S/ 93,000,000 (año 2021). El monto inicial presupuestal a ser solicitado estará sujeto a las necesidades de inversión de la empresa.				

FICHA TÉCNICA N° 4

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3 Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 2 Mejorar los servicios que brindamos a los Clientes y Usuarios.				
Nombre del Indicador	Nivel de Satisfacción de usuarios de clientes - Compañías aéreas				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Porcentaje de satisfacción - Encuestas a compañías aéreas (Anual)				
Área responsable	Gerencia Central de Aeropuertos				
Fuente de información	Resultado de encuesta a líneas aéreas				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	83.00	92.00	90.00	83.00	85.00
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	94.50	95.00	96.00	97.00	98.00
Valor de referencia	0				
<p>Análisis de la evolución del indicador:</p> <p>Nivel de Satisfacción de usuarios de clientes - Compañías aéreas</p>	<p>El indicador se mide a través de las encuestas realizadas a las compañías aéreas que operan en los principales aeropuertos del Perú.</p> <p>2017 - 2019 - Se registra niveles altos de satisfacción del cliente derivado de la mejora continua realizada en los servicios prestados en la aeronavegación.</p> <p>2020 -2021 El cierre y restricciones posteriores en los aeropuertos a causa de la pandemia, ha derivado en una mayor atención en los servicios sanitarios que los aeronáuticos, lo cual ha reducido los índices de satisfacción del cliente, que son las aerolíneas.</p> <p>2022-2026 Considerando la recuperación económica del país, se prevé la recuperación total del sector aeronáutico en el 2023, por lo cual se espera que los niveles de calidad de servicios prestados continúen mejorando a ritmo mayor, lo cual coadyuvará a mejorar el grado de satisfacción de los operadores aéreos.</p>				

FICHA TÉCNICA N° 5

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3 Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 2 Mejorar los servicios que brindamos a los Clientes y Usuarios.				
Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción de usuarios de los servicios aeroportuarios				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Porcentaje de satisfacción - Encuestas a los usuarios de los servicios aeroportuarios (Anual)				
Área responsable	Gerencia Central de Aeropuertos				
Fuente de información	Resultados encuesta usuarios de servicios aeroportuarios				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	60.00	70.80	74.50	81.00	83.80
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	85.50	86.00	88.00	89.00	90.00
Valor de referencia	0				
<p>Análisis de la evolución del indicador:</p> <p>Nivel de satisfacción de usuarios de los servicios aeroportuarios</p>	<p>El indicador se mide a través de las encuestas realizadas a los pasajeros en los principales aeropuertos administrados por la Corporación.</p> <p>2017 - 2019 - Se registra crecimiento continuo del nivel de satisfacción de los pasajeros usuarios, considerando que se realizaron mejoras en la infraestructura de los aeropuertos como Jauja y Huánuco, así como en la mejora de la prestación de servicios en los demás aeropuertos.</p> <p>2020 -2021 El cierre y restricciones posteriores en los aeropuertos a causa de la pandemia, ha derivado en una mayor atención en los servicios sanitarios (reducción de aforo, entre otros), lo cual ha reducido los índices de satisfacción de los pasajeros.</p> <p>2022-2026 Considerando la recuperación económica del país, se prevé la recuperación total del sector aeronáutico en el 2023, por lo cual se espera que los niveles de calidad de servicios prestados continúen mejorando a ritmo mayor, lo cual coadyuvara a mejorar el grado de satisfacción de los pasajeros usuarios.</p>				

FICHA TÉCNICA N° 6

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC2 Incrementar el Valor Social y Ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 3 Contribuir al desarrollo sostenible de nuestros Grupos de Interés.				
Nombre del Indicador	Grado de madurez de generación de valor ambiental				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Planes de ecoeficiencia implementados} / \text{Planes de ecoeficiencia programados}) \times 100$ (Acumulado)				
Área responsable	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional				
Fuente de información	Informe de aprobación de planes de ecoeficiencia de las sedes aeroportuarias administradas por CORPAC S.A.				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
					3.00
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	15.00	30.00	48.00	69.00	100.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Grado de madurez de generación de valor ambiental	El año 2021, CORPAC S.A. participó en el EcolP 2021 Primera Etapa del MINAM, con el Aeropuerto de Yurimaguas como Sede piloto, con el propósito de implementar la gestión de la ecoeficiencia en la Corporación, desarrollando el proceso en los ejes de institucionalidad, medidas técnico-operativas y cultura de la ecoeficiencia. El año 2022, CORPAC S.A. viene participando en el EcolP 2022. MINAM-Segunda Etapa, consistente en completar el proceso de implementación de la ecoeficiencia en la institución, la implementación del Plan de Ecoeficiencia 2022-2024 del Aeropuerto de Yurimaguas, aprobada en la primera etapa, y el involucramiento de 4 sedes aeroportuarias replicando la experiencia de Yurimaguas.				
Componente 1: Planes de ecoeficiencia implementados	05 planes (año 2022), 05 planes (año 2023), 06 planes (2024), 07 planes (2025), 10 planes (2026), que totalizan 33 planes de ecoeficiencia implementados, siendo el objetivo final al año 2026 lograr la implementación de gestión de la ecoeficiencia en la Sede Central y en todas las Sedes de Provincia de CORPAC S.A. a nivel nacional.				
Componente 2: Planes de ecoeficiencia programados	La implementación de los planes de ecoeficiencia se realizará gradualmente todos los años y cuyo avance en porcentaje está en función de los planes implementados, teniendo un universo de 33 sedes a nivel nacional.				

FICHA TÉCNICA N° 7

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC4 Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 3 Contribuir al desarrollo sostenible de nuestros Grupos de Interés.				
Nombre del Indicador	Grado de madurez en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Nivel de cumplimiento				
Área responsable	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional				
Fuente de información	Informe de validación de FONAFE.				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
					50.00
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	52.78	55.56	58.33	61.11	63.89
Valor de referencia	0				
<p>Análisis de la evolución del indicador:</p> <p>Grado de madurez en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</p>	<p>Mediante el aplicativo SIMAD, el FONAFE validó el nivel de madurez de la gestión de RSC de CORPAC S.A., obteniendo para el año 2021, el Nivel de Madurez de RSC como ESTABLECIDO con 50% de avance, sugiriendo se tomen las medidas necesarias para incrementar el grado de madurez de la gestión de RSC en los años 2022 - 2025; y el año 2026 proyectándose alcanzar el nivel de avance de 63.89 % y llegar al Nivel de Madurez de la gestión RSC de AVANZADO.</p> <p>La proyección del indicador está acorde con el nivel promedio de evolución del Grado de madurez en Responsabilidad Social Corporativa, de las empresas del ámbito de FONAFE, teniendo en cuenta la capacidad de los recursos de la empresa.</p>				

FICHA TÉCNICA N° 8

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 4 Mejorar la seguridad operacional de los Servicios de Navegación Aérea.				
Nombre del Indicador	Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo				
Unidad de medida	Ratio Anual				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	N° Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo / N° total de operaciones aéreas) x 10,000 (Anual)				
Área responsable	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional				
Fuente de información	Informe a Gerencia General				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
		0.08	0.06	0.04*	0.03*
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
Valor de referencia	0				
<p>Análisis de la evolución del indicador:</p> <p>Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo</p>	<p>Durante los años 2018 al 2021 el comportamiento histórico del indicador ha venido reduciéndose debido a la implementación de barreras tecnológicas, de entrenamiento y monitoreo de la competencia dirigidos tanto al sistema como al personal de Control de Tránsito Aéreo. Considerando que el año 2020 el COVID afectó el sistema, reduciendo las operaciones aéreas a niveles no previstos, iniciándose una lenta recuperación en el 2021.</p> <p>Para la proyección del indicador años 2022 - 2026, se considera que el error humano no es posible eliminarlo por lo que el indicador de 0.12 constante en un escenario moderado.</p>				
<p>Componente 1:</p> <p>N° Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo</p>	<p>Su evolución histórica es la siguiente: año 2017: 13 incidentes; año 2018: 04 incidentes; año 2019: 03 incidentes, año 2020: 01 incidentes; año 2021: 01 incidentes. La disminución de los incidentes es producto de los esfuerzos de la empresa en incrementar los niveles aceptables de seguridad operacional en un contexto de pandemia y postpandemia.</p>				
<p>Componente 2:</p> <p>N° total de operaciones aéreas</p>	<p>La evolución histórica de las operaciones aéreas registra en el año 2017: 513,130 operaciones; año 2018: 521,714 operaciones; año 2019: 538,124; en el año 2020 se presentó la pandemia COVID-19 reduciéndose las operaciones a 231,816 (disminuyen en 43.07%); en el año 2021 se muestra una recuperación incrementándose las operaciones a 324,033 (se observa un crecimiento del 139.78% respecto al año 2020). En el año 2022 se estima que a fin de año estaríamos proyectando 470,332 operaciones aéreas; con esa nueva base, se prevé que, del año 2023 en adelante, en un escenario moderado con una tasa de crecimiento del 6% anual, se estiman: 498,552 operaciones; año 2024 en el aeropuerto Internacional Jorge Chávez operaciones con pistas paralelas se actualiza la tasa de crecimiento al 6.5%, total: 530,958 operaciones; año 2025: 565,470 operaciones; año 2026: 602,223 operaciones.</p>				

NOTA: Los valores correspondientes a los años 2020 y 2021 consideran el impacto de la pandemia Covid 19 que originó una reducción significativa de las operaciones aéreas.

FICHA TÉCNICA N° 9

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5 Mejorar la seguridad en los Servicios Aeroportuarios.				
Nombre del Indicador	Índice de impacto de aeronaves con fauna en los aeródromos administrados por CORPAC S.A.				
Unidad de medida	Ratio Anual				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de impactos de aeronaves con fauna} / \text{N}^\circ \text{ de operaciones en aeródromos}) \times 1,000 \text{ (Anual)}$				
Área responsable	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional				
Fuente de información	Reporte de impactos de aeronaves con fauna.				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
					0.40
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	0.40	0.39	0.39	0.38	0.38
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Índice de impacto de aeronaves con fauna en los aeródromos administrados por CORPAC S.A.	Se ha considerado como base el índice de 0.40 calculado para el año 2021; con la mejora de los sistemas de control del peligro de fauna en los aeródromos bajo la administración de la Corporación, se proyecta reducir dicho índice hasta 0.38 en el año 2026.				
Componente 1: Impactos de aeronaves con fauna	<p>En el año 2021 se registraron 18 impactos.</p> <p>El número de impactos de aeronaves está en función de factores operacionales y ambientales como la población de aves y animales presentes en el aeropuerto y sus inmediaciones, la existencia de focos de atracción de fauna en el aeropuerto y su entorno, así como de las condiciones climáticas y de hábitat del ecosistema donde funciona el aeródromo. Las variables de carácter ambiental son complejas y sumamente cambiantes en cada aeródromo.</p>				
Componente 2: Operaciones en aeródromos	<p>En el año 2021 se registraron 46,853 operaciones.</p> <p>El aumento del número de operaciones incrementa la probabilidad de choques de aeronaves con fauna. El índice de choques se calcula por cada 1000 operaciones; el valor de 0.40 para el año 2021 fue calculado tomando en cuenta el número total de choques ocurridos en los aeródromos y el número de operaciones registrados durante el año señalado.</p>				

FICHA TÉCNICA N° 10

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC6 Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5 Mejorar la seguridad en los Servicios Aeroportuarios.				
Nombre del Indicador	Servicios aeroportuarios mejorados				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} \text{ de servicios mejorados} / N^{\circ} \text{ de servicios mejorados proyectados}(46)) \times 100$ (Acumulado)				
Área responsable	Gerencia Central de Aeropuertos				
Fuente de información	Informe de GCAP sobre cumplimiento				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	13.00	37.00	63.00	78.00	100.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Servicios aeroportuarios mejorados	El indicador comprende el mejoramiento de los servicios aeroportuarios en los componentes detallados a continuación, los mismos que, en un total de 46 servicios, se han proyectado para el período 2022-2026 (6-11-12-7-10) con alcance a los siguientes aeropuertos administrados por CORPAC S.A.: Ilo, Jaén, Jauja, Chimbote, Moquegua, Rodríguez de Mendoza, Atalaya, Tingo María, Andahuaylas, Rioja, Huánuco, Juanjui, Nasca, Mazamari y Yurimaguas.				
Componente 1 N° de servicios mejorados	06 (año 2022), 11 (año 2023), 12 (año 2024), 07 (año 2025), 10 (año 2026), siendo el total 46 servicios mejorados.				
Componente 2: N° de servicios mejorados proyectados	El número total de servicios mejorados proyectados es de 46 08 Mejoramiento del servicio de Gestión de Equipajes 12 Mejoramiento del servicio de seguridad aeroportuaria 12 Mejoramiento de los servicios SEI 12 Mejoramiento del servicio de atención al pasajero 02 Mejoramiento de la gestión de carga				

FICHA TÉCNICA N° 11

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6 Fortalecer el liderazgo, gobierno corporativo y control de la gestión en la Empresa.				
Nombre del Indicador	Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Nivel de cumplimiento				
Área responsable	Comisión BGC				
Fuente de información	Informe Ejecutivo de Autoevaluación del BCG				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	46.61	40.24	55.45	62.55	70.52
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	75.00	76.50	78.00	79.50	81.00
Valor de referencia	0				
<p>Análisis de la evolución del indicador:</p> <p>Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)</p>	<p>Durante los años 2017-2021, el indicador grado de madurez de BGC ha registrado una evolución progresiva, gracias al avance en la implementación de herramientas metodológicas y lineamientos referidos al marco jurídico, derechos de propiedad, transparencia y divulgación de la información, entre otros aspectos. Dicho avance ha permitido a la empresa lograr la generación de valor y contar mejores prácticas de desempeño empresarial. Cabe señalar que, a lo largo del periodo mencionado, FONAFE ha dispuesto la utilización de distintas herramientas para su evaluación, siendo la última, la implementación de la herramienta integrada a través del Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD), el cual comprende 27 preguntas únicas y 10 preguntas conjuntas para BGC, éstas últimas involucran puntaje en otros sistemas de la herramienta integrada.</p> <p>Asimismo, se estima alcanzar en los años 2022-2026, un nivel de cumplimiento del 75.0%, 76.5%, 78.0%, 79.5% y 81.0%, respectivamente. El nivel de cumplimiento proyectado para el año 2026, permitiría a la empresa lograr un nivel de madurez de "avanzado" y situarse por encima de la meta trazada para dicho indicador en el Plan Estratégico Corporativo de FONAFE 2022-2026.</p>				

FICHA TÉCNICA N° 12

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6 Fortalecer el liderazgo, gobierno corporativo y control de la gestión en la Empresa.				
Nombre del Indicador	Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Nivel de cumplimiento				
Área responsable	Gerencia Central de Navegación Aérea				
Fuente de información	Informe Ejecutivo de Autoevaluación del Sistema de Control Interno.				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
				37.72	52.27
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	57.81	60.70	63.74	66.92	70.27
Valor de referencia	0				
<p>Análisis de la evolución del indicador</p> <p>Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)</p>	<p>CORPAC S.A. viene reportando la evaluación del proceso de implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI) desde el 2016, mediante las diferentes herramientas para el cálculo del grado de madurez del SCI. Para los ejercicios 2017, 2018 y 2019 se utilizó la aplicación Eval SCI (escala 1-5), la misma que fue reemplazada en el 2020 por la denominada Herramienta Integrada para la medición del grado de madurez de los sistemas: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Sistema Integrado de Gestión (SIG), Buen Gobierno Corporativo (BGC), Sistema de Control Interno (SCI) y Gestión de la Calidad del Servicio (GCS). Finalmente, en el 2021 se implementó el SISMAD (Sistema de Medición del Grado de Madurez), el mismo que actualmente se encuentra vigente (escala 1-100%). Al año 2021 se logró incrementar al 52.27% con la elaboración de diversos controles gerenciales, operativos y de apoyo. A partir del mencionado año se ha establecido la línea de base, estimándose un incremento en el indicador: Grado de Madurez SCI en 5% anual, considerando el promedio establecido en el Plan Corporativo de FONAFE.</p>				

FICHA TÉCNICA N° 13

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6 Fortalecer el liderazgo, gobierno corporativo y control de la gestión en la Empresa.				
Nombre del Indicador	Grado de madurez de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Nivel de cumplimiento				
Área responsable	Gerencia General / Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional				
Fuente de información	Informe Ejecutivo de Autoevaluación de la Gestión Integral de Riesgos.				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
					55.36
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	58.12	61.03	64.08	67.29	70.65
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Grado de madurez de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)	En el año 2020, CORPAC S.A. estableció su línea base respecto al Grado de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos mediante la aplicación de la Herramienta Integrada, alcanzando 16% de cumplimiento. Para el ejercicio 2021 se formuló un Plan de Acción, cuya implementación permitió alcanzar el 55.36% de cumplimiento mediante la elaboración de normativa interna, documentos procedimentales específicos y actividades de sensibilización y capacitación a todos los niveles organizacionales. Con el objetivo de mantener la continuidad en el proceso de fortalecimiento del Grado de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos a nivel corporativo, se proyecta el incremento de 5% anual en el periodo 2022 - 2026.				

FICHA TÉCNICA N° 14

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7 Mejorar la eficiencia de la gestión corporativa.				
Nombre del Indicador	Grado de madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Nivel de cumplimiento				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo / Responsable de los SIG				
Fuente de información	Informe Ejecutivo de Autoevaluación del Sistema Integrado de Gestión aprobado por la Gerencia General.				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	2019	Año 2020	Año 2021
					36.00
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	45.00	50.00	55.00	60.00	65.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Grado de madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)	La evolución histórica del indicador en el periodo 2020 al 2021 que se muestra en la presente Ficha, registra una variación en la evaluación del nivel de madurez, teniendo un nivel de madurez "inicial o básico", debido al factor de la pandemia por COVID - 19, e incrementándose gradualmente en el 2021, obteniendo un nivel de madurez "intermedio o en desarrollo", proyectándose una ejecución al 65% para el año 2026, en concordancia con el Plan Estratégico Corporativo de FONAFE.				

FICHA TÉCNICA N° 15

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC6 Mejorar la efectividad operativa de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7 Mejorar la eficiencia de la gestión corporativa.				
Nombre del Indicador	Ratio de eficiencia administrativa				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Gastos de Administración} / \text{Ingresos Operativos}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia Central de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros Auditados				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	12.37	11.45	10.62	19.81	14.10
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	11.02	10.37	10.04	9.58	9.11
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Ratio de eficiencia administrativa	La evolución histórica del indicador en el periodo 2017 al 2021 que se muestra en la presente Ficha, registra anualmente variación en su ejecución, reduciéndose en el 2018, incrementándose significativamente en el 2020, debido a la disminución de los ingresos operativos por el factor de la pandemia COVID -19, para el periodo 2022 al 2026 muestra tendencia decreciente, debido principalmente al incremento de los ingresos operativos por las medidas adoptadas por el Estado Peruano sobre el restablecimiento del transporte aéreo de pasajeros nacional bajo protocolos relacionados a la dosis de vacunación contra la COVID-19.				
Componente 1: Gastos de Administración	La evolución histórica del gasto administrativo se refleja en la siguiente información anual = S/ 50,155,515 (año 2017), S/ 46,121,029 (año 2018), S/ 45,719,289 (año 2019), S/ 31,987,828 (año 2020), S/34,055,115 (año 2021). La proyección a partir del presente año muestra tendencia creciente, para los años 2022 (S/36,699,125), 2023 (S/40,248,065), 2024 (S/42,050,621), 2025 (S/43,356,760) y 2026 (S/44,591,181), originado por la lenta recuperación de las actividades comerciales y por ende de los gastos de administración.				
Componente 2: Ingresos Operativos	La evolución histórica del ingreso operativo se refleja en la siguiente información anual = S/ 405,493,352 (año 2017), S/ 402,757,291 (año 2018), S/ 430,373,357 (año 2019), S/ 161,504,229 (año 2020), S/241,537,549 (año 2021). La proyección a partir del presente año muestra tendencia creciente, para los años 2022 (S/332,894,203), 2023 (S/388,018,520), 2024 (S/419,033,314), 2025 (S/452,740,741) y 2026 (S/489,388,390), originado por la lenta recuperación de las actividades comerciales y levantamiento de las restricciones dispuesta por el Estado Peruano.				

FICHA TÉCNICA N° 16

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3 Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 8 Optimizar la calidad y cobertura de los Servicios, Sistemas y Procesos de Navegación Aérea y Aeroportuarios con enfoque en el cierre de brechas.				
Nombre del Indicador	Sistemas de Navegación Aérea certificados con Inspección en Vuelo.				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de sistemas certificados con clasificación operacional utilizable} / \text{N}^\circ \text{ total de inspecciones ejecutadas en el año}) \times 100 \text{ (Anual)}$				
Área responsable	Gerencia Central de Navegación Aérea				
Fuente de información	Informe con Certificados de Inspección en Vuelo				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
					98.91
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador Sistemas de Navegación Aérea certificados con Inspección en Vuelo	El indicador se ha propuesto desde el año 2022 y el primer calculo se ha realizado con datos de 2021. Para 2022 se espera mantener o superar el valor de referenciay a partir de 2023 alcanzar y mantener la meta del 100%				
Componente 1: N° de sistemas certificados con clasificación operacional utilizable	El año pasado 2021 se obtuvo un total de 184 sistemas con clasificación operacional utilizable. Se propone incrementar este número durante los próximos años, hasta igualar el número de Inspecciones en vuelo ejecutadas.				
Componente 2: N° total de inspecciones ejecutadas en el año	El número total de Inspecciones ejecutadas durante el año el 2021 fueron de 186, este número se tiene previsto que se incrementarán en los próximos años debido a sistemas nuevos que entraran en operación (8 ADS-B) así como también sistemas regresaran a operación (12)				

FICHA TÉCNICA N° 17

Perspectiva	Procesos Internos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC3 Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 8 Optimizar la calidad y cobertura de los Servicios, Sistemas y Procesos de Navegación Aérea y Aeroportuarios con enfoque en el cierre de brechas.				
Nombre del Indicador	Procesos Certificados en ISO 9001:2015 de los Servicios de Navegación Aérea				
Unidad de medida	Número				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Procesos certificados acumulados				
Área responsable	Gerencia de Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional / Gerencia Central de Navegación Aérea / Gerencia de Tecnología Aeronáutica / Gerencia de Operaciones Aeronáuticas				
Fuente de información	Certificados ISO 9001:2015				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
		3.00	3.00	4.00	5.00
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00
Valor de referencia	0				
<p>Análisis de la evolución del indicador:</p> <p>Procesos Certificados en ISO 9001:2015 de los Servicios de Navegación Aérea</p>	<p>Histórico:</p> <p>El 2018 se certificó el proceso de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas. El 2019 se re-certifico el Sistema de Gestión de la Calidad de CORPAC S.A. El 2020 se certificó el proceso de Radioayudas. El 2021 se certificó el proceso de Vigilancia ATS. El 2022 se logró la tercera re-certificación Sistema de Gestión de la Calidad de CORPAC S.A. y se certifica el proceso de Mantenimiento de Equipos Meteorológicos.</p> <p>Proyectado:</p> <p>El 2022 se certificará el proceso Comunicaciones Aeronáuticas. El 2023 se certificará el proceso de Inspección en Vuelo. El 2024 se certificará el proceso de Estación Aeronáutica. El 2025 se re-certificará el Sistema de Gestión de la Calidad de CORPAC S.A., así como la certificación del proceso de Torre de Control ATS. El 2026 se certificará el proceso del Centro de Control de Área ATS.</p>				

FICHA TÉCNICA N° 18

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC17 Implementar procesos de transformación digital				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 9 Implementar el Gobierno y la Transformación Digital de la Empresa.				
Nombre del Indicador	Nivel de ejecución del Plan de Gobierno y Transformación Digital				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ Metas ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de Metas programadas}) \times 100$ (Anual)				
Área responsable	Gerencia Central de Navegación Aérea				
Fuente de información	Informe de Cumplimiento del Plan de Gobierno Digital				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Nivel de ejecución del Plan de Gobierno y Transformación Digital	En el 2021, CORPAC S.A. conformó su estructura organizacional interna, la cual formuló y aprobó el Plan de Gobierno Digital 2021-2023, el mismo que actualmente se encuentra en ejecución y considera un grupo de proyectos alineados a la normativa interna y externa vigente, así como a la tecnología digital aplicada al modelo de negocio de la empresa (aeronavegación y gestión aeroportuaria). Se planifica y programa efectuar el seguimiento y monitoreo de avance periódico correspondiente, estimándose cumplir el nivel de ejecución al 100% con el cronograma establecido por cada proyecto. Los órganos gerenciales asignados corresponden a la Gerencia General, Gerencia Central de Navegación Aérea, Gerencia Central de Aeropuertos y la Gerencia Central de Administración y Finanzas.				
Componente 1: N° Metas ejecutadas	La totalidad de las metas ejecutadas anualmente.				
Componente 2: N° Metas programadas	Numero de metas programadas en concordancia con la Ley de Gobierno y Transformación Digital				

FICHA TÉCNICA N° 19

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 10 Fortalecer la Gestión Humana Corporativa.				
Nombre del Indicador	Grado de Madurez del Modelo de Gestión Humana Corporativa (MGHC)				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Nivel de cumplimiento				
Área responsable	Gerencia Central de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Acta final de seguimiento y cierre de Gestión Humana Corporativa				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
				58.00	54.00
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	54.00	60.00	70.00	80.00	100.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador Grado de Madurez del Modelo de Gestión Humana Corporativa (MGHC)	Desde el periodo 2018 se han venido realizando procesos relacionados a la Gestión Humana en los que se han incluido la Gestión del Desempeño, Gestión del Clima Laboral y Gestión de la Cultura Organizacional, los mismos que han tenido un comportamiento dentro de lo esperado por la empresa. Estos procesos son ejecutados anualmente y cada uno cuenta con indicadores de diagnóstico y planes de acción para la reducción de brechas. Para el 2018 se alcanzó un nivel de cumplimiento del modelo del 120%, en el 2019 se alcanzó un nivel de 100%, para el año 2020 un nivel de 58% y para el 2021 se alcanzó un nivel de 54%. Las metas proyectadas para el periodo 2022-2026, ha tomado en cuenta las nuevas exigencias del modelo y el contexto en el que se han desarrollado los procesos que lo conforman.				

FICHA TÉCNICA N° 20

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 10 Fortalecer la Gestión Humana Corporativa.				
Nombre del Indicador	Porcentaje de plazas vacantes coberturadas				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de plazas coberturadas} / \text{N}^\circ \text{ de plazas vacantes totales}) \times 100$ (Acumulado)				
Área responsable	Gerencia Central de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe anual de plazas cubiertas				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	30.00	60.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Porcentaje de plazas vacantes coberturadas	Cada año se solicita la aprobación de cobertura de plazas ante el Directorio de la empresa mismo que autoriza su cobertura, posteriormente, se cubren las plazas vacantes ya sean por convocatorias internas o externas, de acuerdo a los lineamientos establecidos y a la aprobación de proceso de selección. En relación al historio mencionar el periodo 2021 cerró a diciembre con 152 vacantes mismas que serán coberturadas en los siguientes periodos, de acuerdo a las aprobaciones de cobertura.				
Componente 1: N° de plazas coberturadas	Respecto a las 152 plazas vacantes que al cierre del 2021 tiene CORPAC se ha proyectado cubrir las mismas de la siguiente manera: 46 plazas hasta el cierre del 2022, 91 plazas hasta el cierre de las 2023 y 152 plazas al cierre del 2024. El número de plazas cubiertas por año puede incrementar de acuerdo a la necesidad que la empresa presente cada periodo.				
Componente 2: N° de plazas vacantes totales	Al cierre del 2022 quedaran 106 plazas a cubrir, al cierre del periodo 2023 quedaran 61 plazas por cubrir y al cierre del periodo 2024 se estima no quedaran plazas a cubrir, salvo la situación de necesidad de personal cambie en la empresa				

FICHA TÉCNICA N° 21

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 11 Implementar los procesos de Formación del Talento Humano con visión de futuro.				
Nombre del Indicador	Porcentaje de graduados en Cursos Básicos CTA				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ graduados en CB CTA} / \text{N}^\circ \text{ de personal CTA requeridos}) \times 100$ (Acumulado)				
Área responsable	Gerencia Central de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Constancia de Egresados (152)				
Datos históricos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Metas	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
	8.00	31.00	54.00	77.00	100.00
Valor de referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador: Porcentaje de graduados en Cursos Básicos CTA	<p>El presente indicador es nuevo, debido a que se requiere cubrir una brecha de 152 CTA, es del periodo del 2022 al 2026, por lo que no contaría con % históricos respecto a la brecha propuesta.</p> <p>Cabe señalar, que el número de egresados programados es de 12, 35, 35, 35 y 35, para los años 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026 respectivamente.</p>				
Componente 1: N° graduados en CB CTA	<p>El histórico de los años 2017 y 2019, fue de 21 y 37 egresados de las promociones XXVI, XXVIII y XXIX, respectivamente. El retraso de las promociones XXVIII y XXI, se debió principalmente a la coyuntura nacional que se vivió debido a la propagación del virus COVID-19, dado que los participantes se encontraban en la etapa practica (Simuladores) por lo que debían de realizar clases presenciales.</p>				
Componente 2: N° personal CTA requeridos	<p>El número de CTAs requeridos ha sido cubierto, en los periodos anteriores, de acuerdo a la necesidad que presentaba la empresa, iniciando con un proceso de dimensionamiento a partir de la aprobación del Proyecto New Link (2da Pista del Aeropuerto Internacional Jorge Chavez), encontrándose una brecha de 152 CTA requeridos.</p>				

ANEXO 5. INFORMACIÓN ADICIONAL DE SUSTENTO DE METAS

El sustento de las metas de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos considerados en el Plan Estratégico 2022-2026, se resume a continuación:

Indicador N°1: EBITDA

El indicador nos permite medir el nivel de cumplimiento del EBITDA proyectado por la Empresa.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{EBITDA} = (\text{Utilidad Operativa} + \text{Depreciación} + \text{Amortización})$$

Proyección del Indicador EBITDA 2022-2026 (En Soles)

CONCEPTO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
INGRESOS POR SERVICIOS	332,894,203	388,018,520	419,033,314	452,710,741	489,338,390
GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA	-2,213,046	25,785,931	40,577,727	62,529,904	88,067,764
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	-32,895,076	-1,791,296	11,838,287	33,157,160	58,167,587
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	-28,067,291	-7,990,293	9,096,707	23,869,995	42,633,354
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	59,874,325	66,112,214	74,486,342	81,515,390	88,562,530
AMOORTIZACIÓN ACUMULADA	1,778,004	1,777,944	1,777,944	1,777,944	1,777,944
EBITDA (Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización)	28,757,252	66,098,862	88,102,573	116,450,494	148,508,061

Nota: La proyección del indicador EBITDA para el periodo 2022 al 2026, considera la ejecución al mes de mayo 2022, así como la proyección de ingresos afectados desde el mes de agosto del 2022 por la reducción de tarifas, debido a la resolución del Consejo Directivo N°0024-2022-CD-OSITRAN como consecuencia de la revisión extraordinaria de las tarifas de los Servicios de Navegación Aérea en Ruta (SNAR), Aproximación y Sobrevuelo prestados por CORPAC S.A.

Para este indicador se tiene como línea de base el año 2021, en el cual se registró un índice EBITDA de (- S/ 20.73 MM).

Se ha considerado la recuperación gradual del movimiento aerocomercial, por efecto de las medidas adoptadas por el Estado Peruano para mitigar los efectos del COVID 19, que afectaron significativamente los ingresos de nuestra empresa durante los años 2020 y 2021 por los servicios de Aeronavegación, Aeroportuarios y de retribución por contraprestación a Lima Airport Partners SRL. Es de indicar que recién en el año 2025 CORPAC S.A. alcanzaría los ingresos obtenidos en el año 2019 (año prepandemia originada por el COVID 19).

Para el rubro de Gastos de Personal se estima un incremento significativo a partir del IV trimestre del año 2022 debido a la necesidad de contratación de personal para cubrir plazas vacantes y para nuevas necesidades de personal operativo por efecto de las nuevas inversiones de CORPAC S.A, tales como: Proyecto de ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y la implementación del nuevo aeropuerto de Chinchero (CTA, técnicos, operadores, bomberos entre otros).

Indicador N° 2: ROE

El indicador nos permite medir el rendimiento del capital invertido por los accionistas de la Empresa. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Las cifras proyectadas del indicador se reflejan en el siguiente cuadro:

Proyección del Indicador ROE 2022-2026
(En soles)

Año	Utilidad Neta	Patrimonio Total	Meta %
2022	-28,067,291	793,730,422	-3.54%
2023	-7,990,293	882,657,624	-0.91%
2024	9,096,707	947,754,331	0.96%
2025	23,869,995	987,437,290	2.42%
2026	42,633,354	1,008,587,649	4.23%

Nota: La proyección del indicador ROE para el periodo 2022 al 2026, considera la ejecución al mes de mayo 2022, así como la recuperación gradual de los ingresos de CORPAC S.A. afectados significativamente por las medidas adoptadas por el Estado Peruano para mitigar los efectos de la pandemia originada por el COVID 19.

La proyección del indicador ROE se ha elaborado sobre la base del crecimiento proyectado del movimiento aerocomercial nacional e internacional. Asimismo, se ha tomado en cuenta el tipo de cambio del dólar americano, contemplado en el Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025.

Se ha considerado la recuperación gradual del movimiento aerocomercial, por efecto de las medidas adoptadas por el Estado Peruano para mitigar los efectos del COVID 19, que afectaron significativamente los ingresos de nuestra empresa durante los años 2020 y 2021 por los servicios de Aeronavegación, Aeroportuarios y de retribución por contraprestación a Lima Airport Partners SRL. Es de indicar que recién en el año 2025 CORPAC S.A. alcanzaría los ingresos obtenidos en el año 2019 (año prepandemia originada por el COVID 19).

Asimismo, se ha considerado en la proyección de los ingresos, el efecto a partir del mes de agosto del 2022 de la reducción de tarifas, por la aplicación de la resolución del Consejo Directivo N°0024-2022-CD-OSITRAN como consecuencia de la revisión extraordinaria de las tarifas de los Servicios de Navegación Aérea en Ruta (SNAR), Aproximación y Sobrevuelo prestados por CORPAC S.A.

Indicador N° 3: Ejecución de Inversiones FBK

Este indicador permite medir el cumplimiento del proceso de ejecución de las inversiones (Gastos de Capital), tanto en equipamiento como en infraestructura aeroportuaria a nivel nacional.

Se ha considerado como línea de base el año 2021, en el cual se registró una ejecución del 55.8%, proyectándose lograr anualmente durante el horizonte del Plan (2022-2026) una ejecución de inversiones del 100.0%.

Con el propósito de mejorar el nivel de seguridad de los servicios de navegación aérea, así como de los servicios y facilidades brindados en las instalaciones aeroportuarias a cargo de CORPAC S.A., la empresa viene otorgando especial énfasis, a la modernización de los diversos sistemas y equipos utilizados para la prestación de servicios, así como al desarrollo de obras de infraestructura aeroportuaria a nivel nacional.

a) Equipamiento

Para el periodo 2022-2026, se ha programado la ejecución de proyectos de relevante importancia en la gestión técnico-operacional de la empresa, destacándose entre éstos la Ampliación de los Servicios de Navegación Aérea en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (en actual ejecución), Mejoramiento de la Conectividad de las Comunicaciones Satelitales (VSAT), el Nuevo Centro de Gestión de Tránsito Aéreo, así como los Servicios de Aeronavegación del Aeropuerto de Chinchero (Cusco).

Asimismo, con el propósito de asegurar la continuidad operacional de los servicios de navegación aérea y aeroportuarios, se ha previsto para el periodo, la reposición de equipos de comunicaciones, radioayudas, electricidad, vigilancia aérea, meteorología, grupos electrógenos, seguridad, salvamento y extinción de incendios, terminal, entre otros.

b) Obras

Se ha programado la construcción y/o remodelación de torres de control en diversos aeropuertos, habiéndose previsto en el periodo 2022-2026 las torres en los aeropuertos de Pisco, Moquegua, Puerto Maldonado, Jaén, Jauja, Mazamari y Huánuco.

En lo que respecta a los cuarteles SEI, se ha previsto en el periodo 2022-2026 la ejecución de obras programadas en los aeropuertos de Chimbote, Rioja, Mazamari, Tocache, Jaén y Juanjuí, con la finalidad de optimizar el servicio de extinción de incendios y preservar los vehículos SEI.

En lo que compete a la construcción de cercos perimétricos, se ha programado en el periodo 2022-2026 el desarrollo de cercos en los Aeropuertos del Rodríguez de Mendoza, Tocache, Jauja, Tingo María, Iñapari y Chimbote.

Indicador N° 4: Nivel de Satisfacción de usuarios de clientes - Compañías aéreas.

El indicador mide a través de encuestas, el nivel de satisfacción de las compañías aéreas por los servicios de navegación aérea que brinda la Empresa. Se ha considerado como línea de base el año 2021, en el cual se registró un nivel de satisfacción del 85.0%, proyectándose lograr al año 2026 un nivel de satisfacción del 98.0%, derivado del resultado de la implementación de inversiones vinculadas al servicio de navegación aérea a ejecutarse durante el período 2022-2026.

Indicador N° 5: Nivel de satisfacción de usuarios de los servicios aeroportuarios

El indicador mide a través de encuestas, el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios aeroportuarios, brindados en las sedes administradas por la Empresa. Se ha considerado como línea de base el año 2021, en el cual se registró un nivel de satisfacción del 83.8%, proyectándose lograr al año 2026 un nivel de satisfacción del 90.0%, derivado del resultado de la implementación de inversiones vinculadas al servicio aeroportuario a ejecutarse durante el período 2022-2026.

Indicador N° 6: Grado de madurez de generación de valor ambiental

El indicador permite medir el nivel de implementación de Gestión de la Ecoeficiencia en CORPAC S.A. a nivel nacional durante el periodo 2022-2026. El referido indicador se asocia al objetivo OEI3 “Contribuir al desarrollo sostenible de nuestros Grupos de Interés”.

El proceso de implementación de gestión de la ecoeficiencia en la Corporación se desarrollará de acuerdo con los lineamientos establecidos en el D.S. N° 016. 2021.MINAM la metodología EcoIP del MINAM y cuya validación y supervisión estará a cargo del MINAM y el FONAFE.

Es importante resaltar, la importancia que le concede el FONAFE a la gestión ecoeficiencia en las instituciones públicas y está requiriendo su implementación en las EPEs que están dentro del holding, porque mediante la ecoeficiencia se logra mejorar el desempeño económico y ambiental de las empresas, mediante el ahorro de consumos y gastos de agua, energía, papel, combustibles, mejora de la gestión de residuos sólidos y el fomento de la cultura de ecoeficiencia.

Por otro lado, la gestión de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos- RAEE, es una tarea que se debe ejecutar a fin de evitar la contaminación ambiental, el daño a la salud de los trabajadores por exposición a este tipo de residuos y los consiguientes peligros y riesgos operacionales que significan los RAEE por contener elementos y sustancias químicas que pueden provocar incendios o explosiones en los aeropuertos.

El indicador expresado en porcentaje determina el grado de avance en la implementación de gestión de la ecoeficiencia en la empresa, en base a la implementación de Planes de Ecoeficiencia en las Sedes a nivel nacional.

Se ha considerado como línea de base el año 2021 con el valor 3%, por haberse logrado la formulación del Plan de Ecoeficiencia del Aeropuerto de Yurimaguas 2022-2024, aprobada por la Gerencia General con su correspondiente asignación presupuestal y validado por MINAM.

Las metas proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026, se presentan a continuación:

Indicador	Metas (%)				
	2022	2023	2024	2025	2026
Grado de madurez de generación de valor ambiental	15.00	30.00	48.00	69.00	100.00

Indicador N° 7: Grado de madurez en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El indicador permite medir el nivel de implementación de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en CORPAC S.A. durante el periodo 2022-2026.

El proceso de implementación de la gestión de responsabilidad social corporativa en la Corporación se desarrollará de acuerdo con los lineamientos establecidos en las Directivas y procedimientos establecidos por FONAFE, cuya validación y supervisión estará a cargo de dicha entidad.

Es importante resaltar, la importancia que le concede FONAFE a la gestión de la responsabilidad social corporativa en las empresas del estado que están bajo su ámbito, con el fin de fomentar dentro de las administraciones el desarrollo sostenible, tomando en cuenta las expectativas y preocupaciones de sus Grupos de Interés Interno y Externo.

El indicador expresado en porcentaje determina el grado de avance en la implementación de la gestión de la responsabilidad social corporativa en la Corporación, aplicando el SISMA, herramienta de autoevaluación establecida por FONAFE y cuyo resultado obedece al nivel de implementación y cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo de RSC de CORPAC S.A., aprobado por el Directorio de CORPAC S.A. con su respectivo presupuesto y hecho de conocimiento de FONAFE.

Se ha considerado como línea de base el año 2021 con el valor de 50% de avance, que corresponde al Nivel de Madurez de la Gestión de Responsabilidad Social de ESTABLECIDO, validado y certificado por FONAFE.

Las metas proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026, se presentan a continuación:

Indicador	Metas (%)				
	2022	2023	2024	2025	2026
Grado de madurez de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	52.78	55.56	58.33	61.11	63.89

Indicador N° 8: Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo.

El indicador permite medir el grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos que utiliza el ATC, para brindar el servicio de control de tránsito aéreo a nivel nacional.

La fórmula de cálculo del indicador es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{Número de incidentes relacionados por el Servicio de Tránsito Aéreo}}{\text{Número total de operaciones aéreas}} \right) \times 10,000$$

Al respecto, se considera:

- Número de Incidentes relacionados con los Servicios de Tránsito Aéreo (ATS): Sucesos graves ocurridos al tránsito aéreo, como las cuasi colisiones o alguna dificultad grave atribuible a procedimientos defectuosos, al incumplimiento de los procedimientos aplicables, o a la falla de alguna instalación en tierra que constituya un riesgo para las aeronaves.

- Número total de operaciones aéreas: Total de los vuelos nacionales, internacionales y los sobrevuelos dentro del territorio nacional.
- 10,000: Valor establecido en base a lo dispuesto en el numeral 5.3.19 para el establecimiento de indicadores de eficacia de la seguridad operacional del Manual de Gestión de la Seguridad Operacional de la OACI 9859 primera edición.

La evaluación de este ratio considera condiciones laborales normales, no incluye periodos por casos fortuitos como paros, huelgas u otros.

Se revisa de forma permanente los sucesos notificados por el sistema de Reportes de Accidente e Incidente (RAI) de carácter obligatorio dirigido a la DGAC y gerencias de CORPAC S.A. identificándose los sucesos calificados como Incidentes RA (Resolution Advisory) que presentaron riesgo de colisión entre aeronaves; los sistemas de abordaje dan aviso y se activan maniobras evasivas.

En la consideración del análisis para identificar la causa raíz del suceso y tomar medidas para evitar su recurrencia, se coordina con las partes involucradas, el factor error humano tiene relevancia. Las metas proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026 se presentan a continuación:

Indicador	Metas				
	2022	2023	2024	2025	2026
Incidentes relacionados con los servicios de Control de Tránsito Aéreo	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12

Asimismo, el tener un indicador de reducción, el objetivo es que se reduzcan lo máximo posible o que no se produzcan Incidentes de tránsito de nivel RA (con riesgo de colisión entre aeronaves) en los que el factor crítico sea el error humano en la actuación de un CTA.

Indicador N° 9: Índice de impacto de aeronaves con fauna en los aeródromos administrados por CORPAC S.A.

El indicador permite medir el nivel de implementación del Sistema de Gestión del Peligro de Fauna de los Aeródromos que administra CORPAC S.A. durante el periodo 2022-2026.

El proceso de implementación del Sistema de Gestión del Peligro de Fauna en los Aeródromos se ejecuta siguiendo las normas y métodos recomendados de la OACI y la normatividad establecida en el Apéndice 10 "Gestión del riesgo por fauna en los aeródromos" de la RAP 314. Aeródromos de la DGAC, de cumplimiento obligatorio.

Dicho sistema comprende la creación e implementación del Plan para Control de Fauna del Aeródromo y la conformación y funcionamiento del Comité respectivo, donde se reúne a las autoridades locales y regionales involucradas a fin de examinar periódicamente la situación del riesgo por fauna en el aeródromo y ejecutar en forma conjunta actividades orientadas a limitar la población de fauna (aves) y la erradicación y/o manejo de los focos de atracción de fauna existente en el entorno del aeródromo.

Es importante resaltar que la gestión del riesgo por fauna en los aeródromos se ejecuta con el propósito de prevenir y evitar la ocurrencia de incidentes o accidentes de aviación por presencia de fauna en el área de maniobras o por ingesta o impactos de aeronaves con aves o mamíferos terrestres, cuyas consecuencias pueden llegar a ser catastróficas con pérdida de vidas humanas.

El indicador resulta de dividir el número de choques con fauna entre el número de operaciones en el aeródromo (aterrizajes y despegues) multiplicado por 1,000 (Anual). Se ha considerado como línea de base el año 2021 el índice de 0.40.

Las metas proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026, se presentan a continuación:

Indicador	Metas				
	2022	2023	2024	2025	2026
Índice de Impacto de aeronaves con fauna en los aeródromos administrados por CORPAC S.A.	0.40	0.39	0.39	0.38	0.38

Indicador N° 10: Servicios aeroportuarios mejorados

El indicador refleja en términos porcentuales, los servicios a ser mejorados en 16 aeropuertos bajo nuestra administración, previamente identificados en cada sede, durante el período del año 2022 al 2026, se han identificado 46 actividades de mejoramiento de servicios aeroportuarios a ser implementadas según el siguiente cuadro:

ITEM	AEROPUERTOS A CARGO DE CORPAC	SERVICIOS AEROPORTUARIOS					
		GESTION DE EQUIPAJES	SEGURIDAD AEROPORTUARIA	SALVAMENTO Y EXTINCIÓN DE INCENDIOS	ATENCION EN PLATAFORMA, TERCERIZADO	SERVICIO DE ATENCION AL PASAJERO	IMPLEMENTACION DE TERMINALES DE CARGA (TERCERIZADO)
1	ANDAHUAYLAS	X	X	X		X	
2	ATALAYA		X	X		X	
3	CUSCO						
4	CHIMBOTE	X	X	X		X	
5	HUANUCO	X				X	
6	ILO	X	X	X		X	X
7	JAEN	X	X	X			X
8	JAUIJA	X	X	X			
9	JUANJUI	X	X	X		X	
10	MOQUEGUA		X	X		X	
11	MAZAMARI		X	X		X	
12	NAZCA		X	X			
13	RIOJA		X	X		X	
14	ROD DE MENDOZA		X	X		X	
15	TINGO MARIA	X				X	
16	YURIMAGUAS					X	

Mejoramiento del servicio de Gestión de Equipajes:

A través de la implementación de carritos porta equipajes, fajas lineales, fajas tipo hipódromo, control de equipaje de bodega con máquinas de rayos X.

Mejoramiento del servicio de seguridad aeroportuaria:

Incremento de personal AVSEC aprobado por FONAFE, Equipamiento (máquinas de rayos X, arcos detectores, detectores manuales,)

Mejoramiento de los servicios SEI:

Incremento de personal bombero de aeródromo aprobado por FONAFE, Equipamiento (Trajes de aproximación, equipos de respiración autónoma, extinguidores, TRIMAX, equipos de recarga de agua de vehículos SEI)

Mejoramiento del servicio de atención al pasajero:

Implementación de aplicativos móviles para pago del TUUA: YAPE, PLIN, POS, automatización de ingreso y salida de playa de estacionamiento vehicular, implementación de molinete de control de pago del TUUA, implementación de sistemas de información de vuelos FIDS, implementación del servicio de taxis.

Mejoramiento de la gestión de carga:

Implementación de terminales de carga, para su explotación vía tercerización.

Indicador N° 11: Grado de madurez del Buen Gobierno Corporativo (BGC)

El Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, representa un referente ordenado e integral de las mejores prácticas de desempeño empresarial, cuya aplicación es obligatoria y progresiva.

El referido Código está compuesto por 6 secciones que involucran un total de 34 principios, los cuales se encuentran basados en la promoción del desarrollo y la competitividad empresarial.

De acuerdo a lo dispuesto por FONAFE, la evaluación del Código de Buen Gobierno Corporativo se realiza a través del Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD), el cual comprende 27 preguntas únicas y 10 preguntas conjuntas, éstas últimas involucran, además, puntaje en otros sistemas de la herramienta integrada.

Al cierre del año 2021, los resultados de la validación de la evaluación del CBGC de CORPAC S.A., refleja un avance en su implementación global del 70.52% y un nivel de madurez de “Establecido”.

Al respecto, teniendo en consideración la evaluación del año 2021, se estima alcanzar en los años 2022-2026, un nivel de cumplimiento del 75.0%, 76.5%, 78.0%, 79.5% y 81.0%, respectivamente. El nivel de cumplimiento proyectado para el año 2026, permitiría a la empresa lograr un nivel de madurez de “avanzado”, con lo cual la empresa cumpliría con todas las recomendaciones aplicables a las mejores prácticas de gobierno corporativo para las sociedades peruanas y los objetivos actuales de FONAFE.

Indicador N° 12: Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)

El Control Interno Corporativo entendido desde una perspectiva gerencial es utilizado para la medición y corrección del desempeño, a fin de garantizar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes ideados para alcanzarlos. Busca además emprender las acciones que permitan implementar las medidas preventivas para evitar desviaciones en la consecución de los objetivos estratégicos.

La herramienta contiene diecisiete (17) principios que se encuentran alineados a lo dispuesto en el lineamiento corporativo aprobado por FONAFE para tal fin. Para identificar el nivel de madurez en el cual se encuentran las Empresas se toma en cuenta el porcentaje de cumplimiento de cada componente del Sistema de Control Interno a los cuales se les ha asignado un peso específico.

La metodología específica para la evaluación del SCI comprende un total de cincuenta y un (51) preguntas que deben ser contestadas por cada Empresa, veintiocho (28) de ellas son preguntas únicas y las otras veintitrés (23) configuran preguntas conjuntas, al encontrarse relacionadas con el Sistema de Buen Gobierno Corporativo, el Sistema Integrado de Gestión y Gestión Integral de Riesgos.

La fórmula considerada es la determinada por el porcentaje del nivel de cumplimiento mediante la autoevaluación efectuada por la aplicación de la herramienta SISMAD puesta a disposición por FONAFE. El informe de autoevaluación es elevado a la Gerencia General y aprobado por el Directorio de la empresa. Posteriormente es auditado por FONAFE, que valida los resultados de la autoevaluación presentados.

Asimismo, identifica las brechas sobre las cuales se desarrolla un plan de acción anual. Las metas proyectadas para el periodo 2022-2026, toman como línea de base el año 2021 cuyo valor es 52.27% y tienen en su evolución la continuidad de incremento. Así para el año 2022 es 57.81%, el año 2023 es 60.70%, el año 2024 es 63.74%, el año 2025 es 66.92% y para el año 2026 es 70.27%.

Indicador N° 13: Grado de madurez de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)

La gestión integral de riesgos (GIR) en CORPAC S.A., promueve la implementación de una herramienta para la prevención y gestión adecuada de eventos y situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como del cumplimiento de obligaciones con los grupos de interés. Este proceso es continuo y dinámico, además de contar con la participación de todo el personal.

Por tal motivo, se ha considerado necesario determinar periódicamente el grado de madurez alcanzado, que permita proponer acciones de mejora, mediante el indicador formulado en el nivel de cumplimiento de las metas proyectadas tomando como referencia la línea de base al año 2021. En la estructuración de la medición del grado de madurez de la gestión integral de riesgos, se consideran los 5 componentes establecidos tanto en la metodología estandarizada como en la normativa general y específica. Estos son: 1. Gobernanza y Cultura, 2. Estrategia y Objetivos, 3. Desempeño, 4. Revisión e Información y 5. Comunicación y Reporte, basados en la metodología del COSO ERM 2017.

La fórmula considerada es la determinada por el porcentaje del nivel de cumplimiento mediante la autoevaluación efectuada por la aplicación de la herramienta SISMAD puesta a disposición por FONAFE. El informe de autoevaluación es elevado a la Gerencia General y aprobado por el Directorio de la empresa. Posteriormente es auditado por FONAFE, que valida los resultados de la autoevaluación presentados. Asimismo, identifica las brechas sobre las cuales se desarrolla un plan de acción anual.

Las metas proyectadas para el periodo 2022 - 2026, toman como línea de base el año 2021 cuyo valor es 55.36% y tienen en su evolución la continuidad de incremento. Así para el año 2022 es 58.12%, el año 2023 es 61.03%, el año 2024 es 64.08%, el año 2025 es 67.29% y para el año 2026 es 70.65%.

Indicador N° 14: Grado de madurez del Sistema Integrado de Gestión (SIG)

El indicador permite determinar el nivel de madurez y cumplimiento alcanzado a través de los siguientes componentes:

- Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad Operacional)
- Gestión por Procesos

Se ha considerado como línea base el año 2021 el cual se ha consignado un nivel de cumplimiento del 36% (intermedio o en desarrollo), proyectándose lograr al año 2026 un nivel de cumplimiento del 65% (establecido).

Indicador N° 15: Ratio de eficiencia administrativa

El indicador nos permite medir la representación del Gasto Administrativo con respecto a los ingresos operativos de la empresa.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{Ratio de Eficiencia Administrativa} = (\text{Gastos de Administración} / \text{Ingresos Operativos}) \times 100$$

Las cifras proyectadas del indicador se reflejan en el siguiente cuadro:

**Proyección de Indicador Eficiencia Administrativa 2022-2026
(En Soles)**

Año	Gastos de Administración	Ingresos Operativos	Meta %
2022	36,699,125	332,894,203	11.02%
2023	40,248,065	388,018,520	10.37%
2024	42,050,621	419,033,314	10.04%
2025	43,356,760	452,740,741	9.58%
2026	44,591,181	489,388,390	9.11%

Nota: La proyección del indicador Eficiencia Administrativa para el periodo 2022 al 2026, considera la ejecución al mes de mayo 2022, así como las necesidades de personal para cubrir las plazas vacantes.

La proyección del indicador Eficiencia Administrativa considera las nuevas contrataciones de personal para cubrir las plazas vacantes y por los nuevos proyectos de CORPAC S.A. tales como: Implementación de la segunda pista del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, la implementación del nuevo aeropuerto de Chincheros.

Indicador N° 16: Sistemas de Navegación Aérea certificados con Inspección en Vuelo.

El indicador nos permite medir anualmente el nivel de cumplimiento de SNACIV proyectado por la empresa.

En las Inspecciones en vuelo a los sistemas de Navegación Aérea realizadas por el Área de Inspección en Vuelo y ensayos en tierra AIVET obtenemos la certificación de cada sistema, en cada certificado se indica la clasificación operacional obtenida que puede ser una de las siguientes:

- Utilizable sin restricciones
- Utilizable con limitaciones y restricciones
- Inutilizable

El objetivo es que al final del año todos nuestros sistemas sometidos a inspección en vuelo obtengan en su certificación la clasificación operacional de Utilizable. La clasificación utilizable con limitaciones y restricciones es aceptable y se puede dar en algunos casos, sin embargo, la prioridad es obtener la clasificación Utilizable sin restricciones para todos los sistemas sometidos a Inspecciones en vuelo.

En este contexto y en el marco temporal de un año, el número de sistemas con clasificación operacional utilizable será consecuencia de sumar el número de sistemas con clasificación

utilizable sin restricciones más el número de sistemas con clasificación utilizable con limitaciones y restricciones.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{Nº de sistemas certificados con clasificación operacional utilizable}}{\text{Nº total de inspecciones ejecutadas en el año}} \times 100 \right)$$

Las cifras proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026, se presentan a continuación:

Indicador	Metas (%)				
	2022	2023	2024	2025	2026
Sistemas de Navegación Aérea certificados con Inspección en Vuelo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Se ha tomado como línea de base el indicador obtenido con los datos de 2021 de 98.91%. Sin embargo, la prioridad es siempre mantener los niveles de 100% para los próximos años.

Indicador N° 17: Procesos Certificados en ISO 9001:2015 de los Servicios de Navegación Aérea

El indicador permite medir el nivel de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos de los Servicios de Navegación Aérea de CORPAC S.A. durante el periodo 2022-2026.

Para la validación de su grado de implementación se auditarán los Certificados ISO 9001:2015 de los procesos de los Servicios de Navegación Aérea de CORPAC S.A.

El indicador "Procesos Certificados en ISO 9001:2015 de los Servicios de Navegación Aérea", se determina por la Sumatoria de las metas anuales del 2022 al 2026 de acuerdo con la matriz estratégica del PEI 2022-2026.

Se ha considerado como línea de base el año 2021, en el cual se logró la certificación de cinco (05) procesos de los servicios de navegación aérea.

Las metas acumuladas proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026, se presentan a continuación:

Indicador	Metas (Acumulado)				
	2022	2023	2024	2025	2026
Procesos Certificados en ISO 9001:2015 de los Servicios de Navegación Aérea	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00

Indicador N° 18: Nivel de ejecución del Plan de Gobierno y Transformación Digital

Los proyectos programados en el Plan de Gobierno y Transformación Digital están organizados a nivel de Gerencia General y Gerencias Centrales, siendo los órganos gerenciales de línea los encargados de su implementación.

En tal sentido, corresponden el 32% a la Gerencia General, 21% a la Gerencia Central de Aeropuertos, 29% a la Gerencia Central de Navegación Aérea y el 18% a la Gerencia Central de Administración y Finanzas. Cabe señalar que muchos de estos proyectos están orientados al cumplimiento de grandes inversiones en la empresa tales como la Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez con la segunda pista de vuelo y la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero - Cusco, los mismos que representarán un impacto significativo en los servicios de navegación aérea y gestión aeroportuaria.

El indicador permite medir el nivel de ejecución anual del Plan de Gobierno y Transformación Digital de CORPAC S.A. El citado plan consta de 28 proyectos priorizados y orientados al fortalecimiento del gobierno y gestión digital en CORPAC S.A. con estructuras y procesos que permitan evaluar los resultados de la implementación de iniciativas digitales en los servicios y procesos de navegación aérea, aeroportuarios y gestión interna, bajo un entorno seguro, flexible, escalable e interoperable.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$(N^{\circ} \text{ Metas ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Metas programadas}) \times 100 \text{ (Anual)}$$

Las metas para el periodo 2022-2026, tienen en su proyección el criterio de la planificación y programación de los proyectos por cada año. Así para el año 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026 es del 100.00% respectivamente.

Indicador N° 19: Grado de Madurez del Modelo de Gestión Humana Corporativa (MGHC)

El indicador nos permite medir el nivel de implementación de los procesos relacionados a la Gestión Humana y que son considerados dentro del alineamiento de las empresas del *holding* de FONAFE.

Las cifras proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026, se presentan a continuación:

Indicador	Metas (%)				
	2022	2023	2024	2025	2026
Nivel de cumplimiento de implementación del MGHC	54.00	60.00	70.00	80.00	100.00

Se considera como línea base el año 2021, en el cual se registró un cumplimiento del 54%, esto referente a los procesos intervinientes del modelo (Gestión del Clima, Gestión del Desempeño, Gestión de la Cultura, Gestión de Línea de Carrera y Planes de Sucesión y Gestión de Remuneraciones y Compensaciones).

Para la proyección de los siguientes años se ha tomado en cuenta los lineamientos establecidos por FONAFE respecto a la ejecución de cada proceso interviniente en el MGHC, teniendo en cuenta que en 02 de los procesos (Planes de Sucesión y Gestión de Remuneraciones y Compensaciones) no han iniciado su ejecución hasta el 2021.

En relación a los otros 03 procesos intervinientes en el MGHC, se han venido implementando con normalidad en los periodos anteriores, proyectándose su ejecución, también, de manera normal para los siguientes periodos.

Indicador N° 20: Porcentaje de plazas vacantes coberturadas

El indicador nos permite medir la cobertura de plazas CAP vacantes, y con esto cubrir las necesidades de personal que presenta la empresa en la actualidad.

La fórmula utilizada para su cálculo es la siguiente:

$$\% \text{ plazas vacantes coberturadas} = (\text{N}^\circ \text{ plazas coberturadas} / \text{N}^\circ \text{ plazas vacantes totales}) \times 100$$

Las cifras proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026, se presentan a continuación:

Indicador	Metas				
	2022	2023	2024	2025	2026
Porcentaje de plazas vacantes coberturadas	30%	60%	100%	100%	100%

Para el 2022 se ha proyectado el 30% de plazas vacantes, tomando en consideración la aprobación de cobertura de plazas proveniente del Directorio de CORPAC S.A. atendándose prioritariamente, las necesidades de personal técnico-operacional.

Para el periodo 2023 se ha tomado en consideración la cobertura del 60% de plazas vacantes, inicialmente observadas, teniendo en cuenta que la ejecución es acumulativa con el periodo anterior.

Para el periodo 2024 se ha proyectado la cobertura del 100% de plazas vacantes inicialmente observadas, a fin que la empresa cuente con todas sus plazas CAP ocupadas y productivas.

Para los periodos 2025 - 2026 se ha proyectado mantener la totalidad de la cobertura de plazas observadas inicialmente, a fin de mantener la productividad en las actividades de la empresa.

Indicador N° 21: Porcentaje de graduados en Cursos Básicos CTA

El indicador permite medir el grado de cumplimiento del proceso de Formación del Talento Humano, donde cada año se tiene previsto aumentar la formación de Controladores de Tránsito Aéreo.

La fórmula utilizada para su cálculo es la siguiente:

$$(\text{N}^\circ \text{ graduados en CB CTA} / \text{N}^\circ \text{ de personal CTA requeridos}) \times 100 \text{ (Acumulado)}$$

Las cifras proyectadas del indicador para el periodo 2022-2026, se presentan a continuación:

Indicador	Metas				
	2022	2023	2024	2025	2026
Porcentaje de graduados en Cursos Básicos CTA	8%	31%	54%	77%	100%

En el año 2022, se tiene previsto contar con 12 Controladores de Tránsito Aéreo, cumpliendo así con el 8% del total de 152 CTA requeridos para el periodo 2022 – 2026.

En el año 2022, comprende las Promociones 30 y 31 del Curso Básico de Control de Tránsito Aéreo CTA donde se ha previsto cumplir con el 31% para el año 2023.

En el año 2023, comprende las Promociones 32 y 33 del Curso Básico de Control de Tránsito Aéreo CTA donde se ha previsto cumplir con el 54% para el año 2024.

En el año 2023, comprende las Promociones 34 y 35 del Curso Básico de Control de Tránsito Aéreo CTA donde se ha previsto cumplir con el 77% para el año 2025.

En el año 2024, comprende las Promociones 36 y 37 del Curso Básico de Control de Tránsito Aéreo CTA donde se ha previsto cumplir con el 100% para el año 2026.

ANEXO 6. SISTEMAS DE GOBIERNO Y CONTROL DE GESTIÓN

Los Sistemas de Buen Gobierno Corporativo (BGC), Sistema de Control Interno (SCI), Gestión Integral de Riesgos (GIR), Sistema Integrado de Gestión (SIG), Gestión de la Calidad del Servicio (GCS) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) facilitan la gobernanza de la Empresa, por ello deben ser implementados y evaluados a fin de mejorar su nivel de madurez.

1. Modelo de Madurez de los Sistemas de Gestión

Para determinar los niveles de madurez de cumplimiento en los sistemas BGC, SCI, GIR, SIG, GCS y RSC se consideran **6 niveles**, los cuales de mayor a menor avance son los siguientes: **i) Líder; ii) Avanzado; iii) Establecido; iv) Intermedio o en desarrollo; v) Inicial o básico; y, vi) Inexistente**, de acuerdo con el modelo de madurez que se muestra a continuación:

Modelo de Madurez BGC, SCI, GIR, SIG, GCS y RSC

Nivel de madurez	Intervalo (en %)	Detalle nivel de madurez
Inexistente	0.00% ≥ 4.99%	El control no es parte de la cultura o misión de la Empresa. La Empresa no ha reconocido la necesidad de establecer o fortalecer la implantación del BGC, SCI, GIR, SIG, GCS o RSC
Inicial o Básico	5.00% ≥ 29.99%	Existe evidencia que la Empresa ha reconocido la necesidad de establecer o fortalecer la implantación del BGC, SCI, GIR, SIG, GCS o RSC. No existe un proceso formal -estandarizado- si no que existen enfoques ad hoc que se aplican de manera individual o caso por caso. El personal no es consciente de sus responsabilidades frente al Sistema de Control Interno de la Empresa.
Intermedio o en Desarrollo	30.00% ≥ 59.99%	El proceso de implementación del BGC, SCI, GIR, SIG, GCS o RSC se encuentra suficientemente desarrollado y distintas personas ejecutan más o menos los mismos procedimientos. No existe una comunicación ni entrenamiento formal de los procedimientos, y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y por tanto existe una probabilidad de error importante.
Establecido	60.00% ≥ 79.99%	El proceso de implementación del BGC, SCI, GIR, SIG, GCS o RSC está estandarizado, documentado y difundido mediante entrenamiento. Sin embargo, se deja a voluntad del personal la aplicación de los procedimientos del proceso y es poco probable que se detecten las desviaciones en su caso. Los procedimientos en sí no son sofisticados y corresponden a la formalización de las prácticas existentes.
Avanzado	80.00% ≥ 94.99%	Es posible monitorear y medir la conformidad en la aplicación del proceso de implementación del BGC, SCI, GIR, SIG, GCS o RSC y es posible tomar acciones cuando el proceso no está operando adecuadamente. Los procesos de la Empresa están mejorándose continuamente. Se dispone de automatizaciones y de herramientas que son usadas de una manera limitada o fragmentada.
Líder	95.00% ≥ 100.00%	El BGC, SCI, GIR, SIG, GCS o RSC es acorde con las características de la Empresa y a su marco jurídico aplicable. El proceso ha sido refinado al nivel de las mejores prácticas, basado en los resultados de la mejora continua y de los modelos ya maduros de otras organizaciones. Las TIC son usadas integralmente para automatizar los flujos de trabajo, entregando herramientas que mejoran la calidad y efectividad, aumentando la capacidad de adaptación de la Empresa.

Fuente: FONAFE

2. Buen Gobierno Corporativo

El nivel de implementación es el resultado de la validación del Sistema de Medición del Nivel de Madurez - SISMA, para el monitoreo del cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que está compuesto por 6 secciones que involucran un total de 34 principios, los cuales se encuentran basados en la promoción del desarrollo y la competitividad empresarial.

Los resultados de la evaluación del Código de Buen Gobierno Corporativo de CORPAC S.A. al cierre del año 2021, utilizando la metodología integrada para la evaluación de su cumplimiento, posteriormente validados por FONAFE, refleja un avance en su implementación global del **70.52%**, tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

Nivel de Cumplimiento por Sección del BGC

Sección	Descripción	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido 2021
Sección I	Objetivos de CORPAC S.A.	6.00	6.00
Sección II	Marco Jurídico de CORPAC S.A.	38.00	20.00
Sección III	Derechos de Propiedad	68.00	52.50
Sección IV	El Directorio y la Gerencia	182.00	128.00
Sección V	Política de Riesgos y Código de Ética	42.00	30.00
Sección VI	Transparencia y divulgación de información	32.00	23.00
	Total	368.00	259.50
	Nivel de cumplimiento (%)	100.00	70.52
	Nivel de madurez	Líder	Establecido

Fuente: Validación en el SISMA por GT

CORPAC S.A. tiene el nivel de madurez ESTABLECIDO del BGC, es decir que reconoce los beneficios de implementar prácticas de GC, su valor estratégico y el impacto hacia sus grupos de interés. Por ello ha implementado procedimientos, documentos relacionados al GC, los cuales se encuentran debidamente aprobados, documentados y difundidos.

3. Sistema de Control Interno

El nivel de implementación es el resultado de la validación del sistema SISMA, para el monitoreo del cumplimiento de los principios del Sistema de Control Interno, que considera 5 componentes.

Los resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno de CORPAC S.A. al cierre del año 2021, utilizando la metodología integrada para la evaluación de su cumplimiento, posteriormente validados por FONAFE, refleja un avance en su implementación global del **52.94%**, tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

CORPAC S.A. ha alcanzado un nivel de madurez INTERMEDIO O EN DESARROLLO para el proceso de implementación del SCI, es decir, se encuentra suficientemente desarrollado y distintas personas ejecutan más o menos los mismos procedimientos. Sin embargo, no existe una comunicación ni entrenamiento formal de los procedimientos, y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y por tanto existe una probabilidad de error importante.

Nivel de Cumplimiento por Componente del SCI

Componentes	Descripción	Puntaje Máximo	Puntaje Evaluación según GT
Componente 1	Entorno de Control	44	28
Componente 2	Evaluación de Riesgos	56	35
Componente 3	Actividades de Control	56	21
Componente 4	Información y Comunicación	28	15
Componente 5	Actividades de Supervisión	20	9
	Total	204	108
	Nivel de cumplimiento (%)	100	52.94
	Nivel de madurez	Líder	Intermedio o en Desarrollo

Fuente: Validación en el SISMAID por GT

4. Gestión Integral de Riesgos

El nivel de implementación es el resultado de la validación del sistema SISMAID, para el monitoreo del cumplimiento de los componentes de la Gestión Integral de Riesgos, que considera 5 componentes.

Los resultados de la evaluación de la Gestión Integral de Riesgos de CORPAC S.A. al cierre del año 2021, utilizando la metodología integrada para la evaluación de su cumplimiento, posteriormente validados por FONAFE, refleja un avance en su implementación global del **55.36%**, tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

Nivel de Cumplimiento por Componente de la GIR

Componentes	Descripción	Puntaje Máximo	Puntaje Evaluación según GT
Componente 1	Gobernanza y Cultura	48	30
Componente 2	Estrategia y Objetivos	12	10
Componente 3	Desempeño	40	16
Componente 4	Revisión	4	3
Componente 5	Información, Comunicación y Reporte	8	3
	Total	112	62
	Nivel de cumplimiento (%)	100	55.36
	Nivel de madurez	Líder	Intermedio o en Desarrollo

Fuente: Validación en el SISMAID por GT

CORPAC S.A. ha alcanzado un nivel de madurez INTERMEDIO O EN DESARROLLO para el proceso de implementación de la GIR. Sin embargo, existe carencia de comunicación y entrenamiento al personal sobre los procedimientos y la responsabilidad es individual. Se observa una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y por tanto existe una probabilidad de error relevante.

5. Sistema Integrado de Gestión y Enfoque por Procesos

La Empresa requiere migrar de una gestión basada en un enfoque funcional hacia una gestión basada en procesos y en este sentido ha definido un Mapa de Procesos.

En relación a la evaluación del nivel de madurez del Sistema Integrado de Gestión, luego de la validación de FONAFE se ha determinado que el avance de cumplimiento al 2021 es del **35.77%**

CORPAC S.A. ha alcanzado un nivel de madurez INTERMEDIO O EN DESARROLLO para el proceso de implementación del SIG, es decir, no existe una comunicación ni entrenamiento formal de los procedimientos, y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y por tanto existe una probabilidad de error importante.

Las Líneas de Acción que se deben tener presente para mejorar el nivel de madurez del SIG, se refieren a los siguientes aspectos:

- a. Plan de Trabajo Anual del Sistema Integrado de Gestión
- b. Roles y responsabilidades de los participantes en gestión por procesos y SIG
- c. Documentación de procesos y del Sistema Integrado de Gestión
- d. Trazabilidad de los documentos de procesos y del SIG
- e. Mejora continua de procesos y SIG
- f. Recolección y análisis de sugerencias para la mejora continua
- g. Inducción en gestión de procesos
- h. Capacitación en gestión de procesos y SIG
- i. Comité General del Sistema Integrado de Gestión
- j. Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión
- k. Política del Sistema Integrado de Gestión
- l. Auditorías internas del sistema integrado de gestión
- m. Certificación de sistemas de gestión

6. Sistema de Gestión de la Calidad

La empresa ha dado otorgado especial énfasis a la implementación, mantenimiento y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de CORPAC S.A., bajo la norma ISO 9001:2015.

En ese sentido, se ha logrado la certificación del servicio de Mantenimiento de Sistemas de Vigilancia ATS, así como el mantenimiento de la certificación de los servicios de navegación aérea: Meteorología Aeronáutica (MET), Información Aeronáutica (AIS), Comunicaciones Fijas Aeronáuticas AMHS y Mantenimiento de Sistemas de Radioayudas.

Adicionalmente se ha iniciado el Plan de Implementación y Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad del proceso de Sistemas de Comunicaciones Móviles Aeronáuticas y en el Centro de Instrucción de Aviación Civil CIAC.

Por otro lado, se ha puesto en marcha la nueva versión del Sistema Integrado de Reporte de Seguridad Operacional (SIRSO).

7. Modelo de Gestión Humana Corporativa

Desde el año 2018 las empresas de la corporación FONAFE han procurado incorporar en su agenda de gestión empresarial el “Modelo de Gestión Humana Corporativo” (MGHC). Dicho modelo actualmente está compuesto de 13 componentes que permiten alinear conceptos y directrices con la finalidad de garantizar la adecuada gestión de personas. Asimismo, busca que las empresas orienten de forma paulatina las acciones de la empresa en las personas y menos en los procesos administrativos.

Componentes del Modelo de Gestión Humana

Nº	Nombre de los Componentes de Gestión
1	Alineamiento y Gestión de la Cultura Organizacional
2	Planeamiento y Gestión del Modelo Corporativo de GH
3	Atracción, Selección e Inducción
4	Administración de Personal
5	Gestión de la Remuneración y Compensaciones
6	Gestión del Conocimiento
7	Gestión de la Capacitación
8	Gestión del Desempeño
9	Gestión de la Línea de Carrera y Plan de Sucesión
10	Gestión de Bienestar Social
11	Gestión del Clima Laboral
12	Gestión de las Relaciones Laborales Individuales y Colectivas
13	Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Fuente: FONAFE.

En el 2021, a través de la Gestión de Alto Rendimiento, se comenzó a desarrollar acciones estratégicas segmentadas en función al nivel de avance en la implementación del Modelo de Gestión Humana Corporativo. Por otro lado, los componentes de Línea de Carrera y Planes de Sucesión, y Cultura Organizacional, resaltaron en el presente ejercicio, a los cuales se le brindó un mayor contenido técnico para facilitar su implementación. Asimismo, los componentes de Gestión del Desempeño, Gestión de las Remuneraciones y Compensaciones, Clima Laboral, y Administración de las Herramientas de Gestión, siguen siendo parte fundamental del Modelo. Finalmente, las certificaciones en buenas prácticas laborales, también continúa siendo parte inherente al Modelo, con la finalidad, que las empresas vean esta acción, como una oportunidad de obtener reconocimientos por el esfuerzo realizado y excelente trabajo realizado en la gestión de personas.

Los resultados obtenidos por la empresa en relación a los componentes priorizados y los indicadores establecidos por FONAFE se muestran a continuación

Indicador 1: Gestión y Optimización del MGHC

Componentes	Descripción	Puntaje Objetivo	Puntaje Evaluación según FONAFE
Componente 1	Gestión de la Sostenibilidad Cultural	20.00	20.00
Componente 2	Gestión del Desempeño	30.00	24.00
Componente 3	Gestión de la Remuneración y Compensaciones	30.00	0.00
Componente 4	Gestión de la Línea de Carrera y Plan de Sucesión	10.00	0.00
Componente 5	Gestión del Clima Laboral	10.00	10.00
	Total	100.00	54.00
	Nivel de cumplimiento (%)	100	54

Fuente: Informe de Evaluación de FONAFE.

Indicador 2: Certificación de Componentes del MGHC

Componentes	Descripción	Puntaje Objetivo	Puntaje Evaluación según FONAFE
Componente 1	Certificación de controles contra el COVID-19 SGS	100.00	100.00
	Total	100.00	100.00
	Nivel de cumplimiento (%)	100	100

Anexo Plan de Sucesión	
(Pregunta PC22)	
Parámetro Obtenido	0

Fuente: Informe de Evaluación de FONAFE.

8. Responsabilidad Social Corporativa

Las Líneas de Acción que se deben considerar para mejorar el nivel de madurez del sistema de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se refieren a los siguientes aspectos:

- Diálogo e Involucramiento con los Grupos de Interés.
- Indicadores relacionados al diálogo e involucramiento con los grupos de interés.
- Reporte de Sostenibilidad.
- Apoyo a la gestión del desarrollo de los grupos de interés.
- Gestión del impacto de la Empresa en las comunidades de su entorno.
- Relación con organizaciones sociales/locales.
- Financiamiento de las acciones de Responsabilidad Social.
- Sinergias en proyectos sociales de los grupos de interés.
- Planes y proyectos de Responsabilidad Social en temas sociales, económicos y ambientales.

En relación a la implementación del sistema, se requiere tomar acción sobre los siguientes aspectos:

- Algunas unidades orgánicas de la Corporación tienen dificultades para sistematizar y consolidar la información de los logros y avances de las metas que alcanzaron en los servicios aeroportuarios y de navegación aérea que administra CORPAC S.A.
- Se requiere concretar la implementación del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa.
- Es importante mantener un programa continuo de sensibilización sobre Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social, dirigido al personal de CORPAC S.A.
- Con la finalidad de contar con información oportuna y ordenada de los servicios aeroportuarios de las sedes administradas por CORPAC S.A, de acuerdo con lo establecidos en las RAPs 314 y 107, se torna necesario que cuenten con un sistema de información en tiempo real, que actualice la base de datos de los servicios aeroportuarios.