



# The Port OF HUENEME

Oxnard Harbor District



## PLAN ESTRATÉGICO 10 AÑOS

DRAFT

El Plan Estratégico de 10 años del Puerto de Hueneme se desarrolló bajo el apoyo y la orientación de un equipo compuesto por representantes del Distrito Portuario de Oxnard, el Puerto de Hueneme, las Ciudades de Port Hueneme y Oxnard, el Condado de Ventura y otros intereses privados. Este Plan Estratégico de 10 Años es un esfuerzo de colaboración bajo la guía y el liderazgo de la Junta de Comisionados del Puerto de Oxnard y el personal portuario.

## Tabla de contenidos

### Dónde hemos estado

Introducción	3
Acerca del Puerto de Hueneme	4
Junta del Distrito Portuario de Oxnard	5
Visión y Misión	5

### En dónde estamos

Vitalidad económica - Retención y crecimiento del negocio	6
Logros recientes	7

### Hacia dónde vamos

Visión de futuro - El Plan Estratégico	8
Expandiéndose para el futuro	10
Cinco Pilares Clave	11
Vitalidad Económica	12
Infraestructura	13
Medio Ambiente	16
Innovación y Tecnología	17
Comunidad de Equidad Social y Socios	18
Plan de Desembolso de Capital	20
Invertir para Aumento de Capacidad	21
Crecimiento Fuera del Puerto	22

# Introducción

El Puerto de Hueneme (PoH), un Puerto Oficial de Entrada de los Estados Unidos localizado dentro del Condado de Ventura, es el cuarto más grande en California en profundidad para carga de puerto en el mar y juega papel crucial en la vitalidad de la economía local, estatal y nacional. La Base Naval del Condado de Ventura, un puerto militar estratégico, y el Puerto comparten la entrada y el puerto del canal federal. Tenemos una extensa historia de colaboración y uso conjunto. El Puerto fue construido inicialmente para apoyar al sector agrícola en el condado de Ventura. Hoy en día, el Puerto de Hueneme sirve como un centro estratégico de carga de automóviles y carga refrigerada en la Costa Oeste de los Estados Unidos, situado a sesenta millas al norte del área metropolitana de Los Ángeles, que es el centro de población más grande de la Costa Oeste con aproximadamente 14 millones de personas. Las empresas relacionadas con el comercio que operan desde del Puerto lo convierten en el cuarto empleador más grande del Condado y una fuerza económica líder en la región.

El Puerto de Hueneme, las comunidades cercanas, las industrias y otras partes interesadas se han unido para dar forma a las políticas, priorizar la inversión y prepararse para el cambio. A partir de 2015 con el primer plan estratégico quinquenal, el PoH se embarcó en un importante viaje para definir y documentar un conjunto de objetivos estratégicos y proyectos en consonancia con su misión y visión, así como objetivos articulados a partir de un proceso amplio y extenso de la divulgación de las partes interesadas. El Plan Estratégico 2020 resultante ahora da paso a este Plan Estratégico actualizado de 10 años, denominado: Plan Estratégico de 10 Años del Puerto de Hueneme (el Plan).

Este Plan es el resultado de un largo proceso de planificación estratégica de tres años de duración que involucró numerosos talleres, alcance comunitario, encuestas, entrevistas y reuniones públicas, todo llevado a cabo a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia de COVID.

## Una Nueva Década

Este Plan Estratégico de 10 años establece una herramienta de visión para la administración portuaria, refuerza su declaración de misión y establece objetivos y estrategias para guiar las operaciones portuarias, la retención de negocios, crecimiento y posibles inversiones futuras de capital. Organizando, habilitando y gestionando los esfuerzos en línea con cinco pilares clave identificados en este Plan Estratégico de 10 años, el Puerto de Hueneme contribuirá a la mejora económica, ambiental y social de las ciudades de Port Hueneme y Oxnard, el condado de Ventura y ciudadanos e industrias en todo el estado de California y más allá. En este papel, el Puerto de Hueneme puede generar beneficios económicos y sociales que abarcan generaciones a las comunidades en toda su cuenca de influencia.

## CINCO PILARES CLAVE

La Comisión Portuaria ha adoptado los siguientes cinco pilares clave para guiar la estrategia del Puerto durante la próxima década.



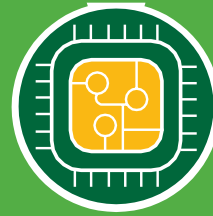
VITALIDAD  
ECONÓMICA



INFRAESTRUCTURA



MEDIO AMBIENTE



INNOVACIÓN Y  
TECNOLOGÍA



COMUNIDAD, EQUIDAD  
SOCIAL Y SOCIOS

# Acerca del Puerto de Hueneme

Este Plan Estratégico de 10 años aprovecha nuestro éxito pasado ya que el Puerto de Hueneme apunta al futuro.

El senador Thomas Bard tiene la visión de un puerto comercial y construye el primer muelle. Su hijo Richard completa la visión.

El estado de California autoriza la creación del Distrito Portuario de Oxnard, que ahora opera como Puerto de Hueneme.

La construcción comienza a través de la venta de bonos. Tal vez por primera vez en la historia de los Estados Unidos, se construye un puerto sin ningún financiamiento federal.

En un momento de necesidad nacional, la Marina de los Estados Unidos se hace cargo del puerto, que se convierte en el segundo puerto más activo de la Costa del Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial.

El gobierno otorga al puerto acceso al Muelle #1 con fines comerciales, comenzando una historia de uso conjunto y colaboración.

Llegan los primeros coches importados; inicia el comercio de automóviles para el Puerto.

Los transportistas de productos frescos eligen el puerto para sus operaciones en la Costa Oeste.

Adquisición del Muelle #2 y terrenos adyacentes de la Marina.

El Puerto desarrolla la mayor capacidad de almacenamiento refrigerado en la Costa Oeste, y el comercio de plátanos hace que el Puerto de Hueneme sea su hogar.

Bienvenida al primer barco Post-Panamax en el Puerto y nuevo servicio de contenedores de Sealand – una empresa Maersk

El puerto es nombrado el puerto más ecológico del año por Green Shipping Summit y es certificado por Green Marine, un verificador de independiente.

Pandemia mundial de COVID-19

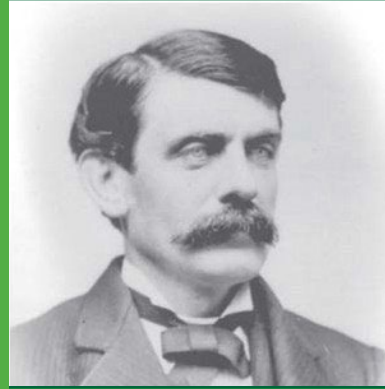
¡Año récord de carga!

Los comisionados del puerto de Oxnard se comprometen audazmente a descarbonizar las operaciones en el Puerto

Abogando por soluciones con el objetivo de perseguir un futuro de cero emisiones



1872 - 1942



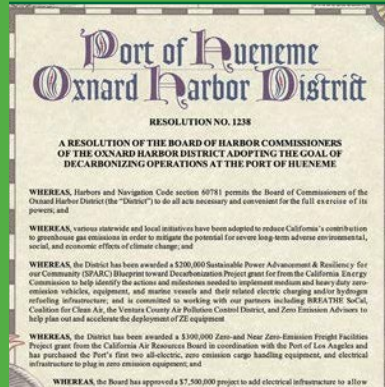
1943 - 1977



1978 - 2020



2022- Adelante



DRAFT

## Acerca del Puerto de Hueneme

La actitud flexible, la ubicación conveniente y el enfoque especializado del Puerto de Hueneme continúan haciendo de nuestro Puerto una de las puertas de entrada de comercio internacional más productivas y eficientes de la Costa Oeste. Como el único puerto comercial de aguas profundas entre Los Ángeles y San Francisco, el Puerto de Hueneme se encuentra constantemente entre los diez principales puertos de los Estados Unidos para automóviles y productos frescos, como el puerto bananero número uno de la Costa Oeste de los Estados Unidos y con tres centros de procesamiento de automóviles cercanos, un centro clave para la distribución de automóviles. Nuestra comunidad siempre ha acogido al Puerto como un símbolo de oportunidad y continua prosperidad debido a los empleos relacionados con el comercio. El Puerto de Hueneme es un motor económico vital para el condado de Ventura, manejando más de \$14 billones en valor de carga, generando millones en actividad económica y en iniciativas ambientales, así como proporcionando miles de empleos relacionados con el puerto. El lema del Puerto es **“Hacemos que la Carga se Mueva”**. Con su política de puertas abiertas, la Comisión Portuaria tiene una actitud flexible de "puedo hacer", permitiendo un fácil acceso a la gestión portuaria y a los responsables de la toma de decisiones. Este tipo de actitud ha proporcionado la base para el compromiso del Puerto de planificar y operar con éxito el Puerto.

## Junta de Comisionados del Distrito de Oxnard Harbor



Jess. J. Herrera  
Presidente



Celina L. Zacarias  
Vicepresidenta



Jess J. Ramirez  
Secretario



Jason T. Hodge  
Comisionado



Mary Anne Rooney  
Comisionada

## Visión y Misión

### VISIÓN

Operar como un puerto autosuficiente que haga cumplir los principios de una administración pública sólida maximizando el potencial del comercio marítimo y el beneficio económico regional.

### MISIÓN

Ser el puerto preferido para carga especializada y proporcionar los máximos beneficios económicos y sociales posibles a nuestra comunidad e industrias atendidas

# Vitalidad Económica - Retención y Crecimiento del Negocio



## IMPACTO ECONÓMICO



**Carga Anual**  
**\$14 Billones**  
Más de \$ 14 mil millones en valor de importación en 2022



**Economía**  
**\$2.2 Billones** en impacto económico.  
**\$173 Millones** en impuestos anuales

## HUELLA DEL PUERTO



**Refrigeración** 90,000SF en la terminal, más de 900,000SF fuera de muelle.  
Más de 1100 enchufes para contenedores refrigerados dentro y fuera del muelle

## VOLUMEN



**Fruta Fresca**  
**+12% in FY 2022**



**Alto y Pesado**  
**+9% in FY 2022**

## PUERTO DE HUENEME HOY

Hoy, el Puerto de Hueneme sirve como un centro estratégico de carga automotriz y refrigerada en la Costa Oeste. El Puerto de Hueneme continúa operando bajo su excelente administración y personal, con líneas de comunicación abiertas y al tiempo que atiende a dos nichos de mercado clave: automóviles y alimentos perecederos refrigerados. Las relaciones proactivas y la comunicación efectiva son un sello distintivo del Puerto de Hueneme de hoy. Los funcionarios electos y el personal del Puerto están dedicados a su comunidad local y regional, colaborando en objetivos comunes que fomentan el crecimiento económico y la vitalidad de la comunidad.

## UN PUERTO IDEAL

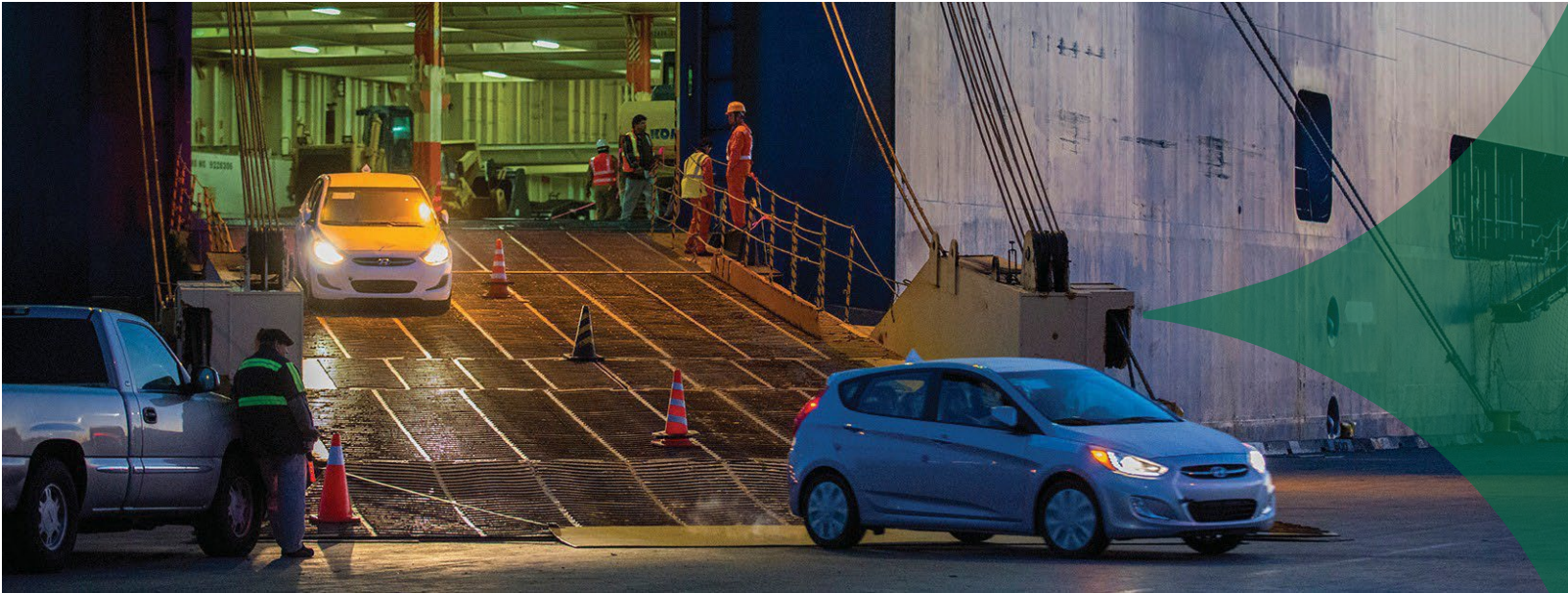
Las características físicas del Puerto lo convierten en un puerto ideal. Las Islas del Canal cercanas refuerzan el puerto al brindar protección contra tormentas severas. La ubicación estratégica del puerto brinda un acceso conveniente a los epicentros agrícolas, automotrices y de consumo del sur y centro de California. Nuestra ubicación privilegiada proporciona tiempos de navegación más cortos y un acceso más rápido a los atracaderos. El Puerto de Hueneme se encuentra junto a las principales áreas urbanas pobladas, los epicentros automotrices y el corazón de la agricultura de California. El puerto se localiza a solo 60 millas al norte del principal centro metropolitano de Los Ángeles y ofrece una alternativa altamente eficiente y des congestionada a otros puertos de la Costa Oeste. Es importante destacar que el Puerto se conecta con el Ferrocarril Union Pacific por medio del Ferrocarril del servicio Shortline del condado de Ventura/G&W, proporcionando un enlace intermodal a América del Norte, Canadá y México.

## UN PUERTO DE NICHOS

El puerto es mundialmente conocido como una instalación de alta tecnología que atiende a importantes nichos de mercado. Los nichos de mercado que atiende el puerto incluyen la importación y exportación de automóviles, carga rodada no automotriz, carga de proyecto, productos frescos y líquidos a granel. Su ubicación única cerca del Canal de Santa Bárbara y sus fértiles caladeros también ha convertido al puerto en la principal instalación de apoyo para la industria petrolera en alta mar a lo largo de la región de la Costa Central de California y en un centro activo de descarga de calamar.

## MOTOR ECONÓMICO CLAVE PARA LA COMUNIDAD

El Puerto (formalmente conocido como el Distrito Portuario de Oxnard) no recauda impuestos y opera completamente con los fondos generados a través de los negocios del Puerto. Como puerto propietario, las empresas comerciales celebran acuerdos de operación con el Puerto. El distrito portuario paga cantidades significativas a la ciudad de Port Hueneme por servicios necesarios para apoyar las actividades del Puerto.



## Logros recientes

### LOGROS RECIENTES

El Puerto ha dado grandes pasos hacia sus objetivos establecidos en 2015. El sector agrícola ha crecido constantemente gracias al aumento de la capacidad en el Puerto y establecimiento de opciones de circulación para productos agrícolas. Crecieron más del 200% en exportaciones en Q1 FY22.

El Puerto también ha fortalecido los lazos con agencias en varios niveles a través de la colaboración en becas y la integración de planes de desarrollo económico con las partes interesadas locales. El Puerto ha tenido éxito con sus esfuerzos de marketing hacia las partes interesadas locales e internas desplegando iniciativas y reconocimientos ecológicos, así como la creación continua de empleos.

Estos esfuerzos han ayudado a construir relaciones entre el Puerto y nuestra comunidad circundante.

### VITALIDAD ECONÓMICA

- Los empleos relacionados con el comercio aumentaron a más de 20 000, un aumento del 96 % desde 2013
- Casi 3,000 empleos directos con un salario promedio de más de \$ 70,000
- Más de \$53 millones en becas federales y estatales desde 2015
- La actividad económica relacionada con el Puerto aumentó un 175% desde 2013 a \$2,2 billones



### MEDIO AMBIENTE

Se ha logrado la certificación marina verde

Emisiones de partículas diésel reducidas en 85%

Monitores de Referencia del grado de la calidad del aire instalados



### INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

- Tecnología de Sistema Marítimo Avanzado (MAST). Programa establecido para la transferencia de tecnología y la innovación y plgado en Fathomwerx
- Funciones clave de IT incorporadas internamente



### COMUNIDAD

70+ Comprometidos con la Distribución de alimentos en la comunidad

Más de 1.2 millones de libras de productos frescos donados con apoyo de clientes del Puerto



### INFRAESTRUCTURA

- Profundización del puerto para aumentar la profundidad del canal "federal a 40'
- Se ha completado el programa de energía en tierra



# Visión para el Futuro - El Plan Estratégico

El Puerto de Hueneme está decidido a continuar con nuestra visión al futuro. Con el desarrollo y la adopción del Plan Estratégico de 10 años, el Puerto ha creado una herramienta visionaria para la administración del Puerto, ha reforzado su declaración de misión, y estableció metas y estrategias para orientar lo siguiente:

## Inversiones en Infraestructura

Capex correctivo y de reemplazo, así como mantenimiento para estructuras existentes. Mejoras en la eficiencia, la velocidad, la seguridad y las capacidades generales de la carga. Mejoras en el puerto externo para ampliar la red logística.

## Oportunidades de Negocio

Las oportunidades comerciales incluyen el aumento de las operaciones de fruta importada y otra carga de Asia, América Central y del Sur, el transporte marítimo de corta distancia, el desarrollo de las exportaciones de proyectos de carga y el crecimiento de las cuentas de exportación e importación de automóviles.

## Sostenibilidad Ambiental

Las colaboraciones ambientales tendrán una importancia cada vez mayor a medida que los efectos del cambio climático comienzan a dar forma a los planes de infraestructura y eficiencia del Puerto. El Puerto trabaja para promover colaboraciones con las partes interesadas del sector público en el Plan de Acción Climático en conjunto, abordando la infraestructura verde.

## Calidad de Vida

El Puerto de Hueneme continúa beneficiando a la economía local y regional a través de iniciativas que abordan las disparidades en las oportunidades económicas y promueven proactivamente la equidad racial.





## PLAN ESTRATÉGICO 10 AÑOS: EL PROCESO

Este Plan Estratégico de 10 años fue liderado por el Puerto de Hueneme y desarrollado a través de un amplio proceso de planificación para incorporar una serie de reuniones, encuestas, entrevistas, investigaciones y talleres comunitarios. El Puerto de Hueneme diseñó cuidadosamente el proceso de planificación para abarcar una variedad de intereses mediante la participación de los usuarios del puerto y las partes interesadas.

### HUENEME

Este Plan Estratégico de 10 años fue liderado por el Puerto de Hueneme y desarrollado a través de una búsqueda del Puerto de Hueneme por una amplia gama de participación de las partes interesadas y la participación de la comunidad para obtener la opinión y el desarrollo de este Plan Estratégico de 10 años.

En enero de 2020 y mayo de 2021, el Grupo de Operadores Portuarios se reunió con aproximadamente 30 representantes. De enero a diciembre de 2020, se realizaron entrevistas individuales con más de 100 personas que representaban a casi 50 organizaciones, incluyendo funcionarios de la ciudad o del gobierno, propietarios de carga, operadores, intereses comerciales, grupos comunitarios, grupos ambientalistas, personal portuario, administración y comisionados, funcionarios electos y designados, usuarios portuarios, reguladores y entidades de desarrollo económico. Se llevarán a cabo talleres de planeación en enero de 2023



En marzo de 2021, el personal de Relaciones con la Comunidad Portuaria realizó encuestas en línea y en persona. Estos esfuerzos llegaron a más de 500 participantes.

Los temas clave discutidos incluyeron medio ambiente, comunidad, transparencia, vitalidad económica creación de empleos y el proceso de involucrar a la comunidad.

Entrevista uno a uno  
Ene-Dic 2020  
+/-75 Participantes



Justicia Social y Ambiental y la equidad son vitales

La vitalidad económica y el papel en la creación de empleo son los principales resultados



Encuestas en línea y comunitarias  
Marzo 2021  
+/- 500 participantes



Los temas clave discutidos incluyeron mejorar la eficiencia y velocidad de la carga, el medio ambiente, la comunidad, la combinación diversa de carga, racionalizar y mejorar los esfuerzos en la terminal y la seguridad.

### Grupo de Operadores Portuarios

Ene 2020  
+/-30 Participantes



Entrevistas/Discusiones con las partes interesadas  
Ene - Dic 2020  
+ 200 horas

Infraestructura es la prioridad #1 de los clientes y operadores





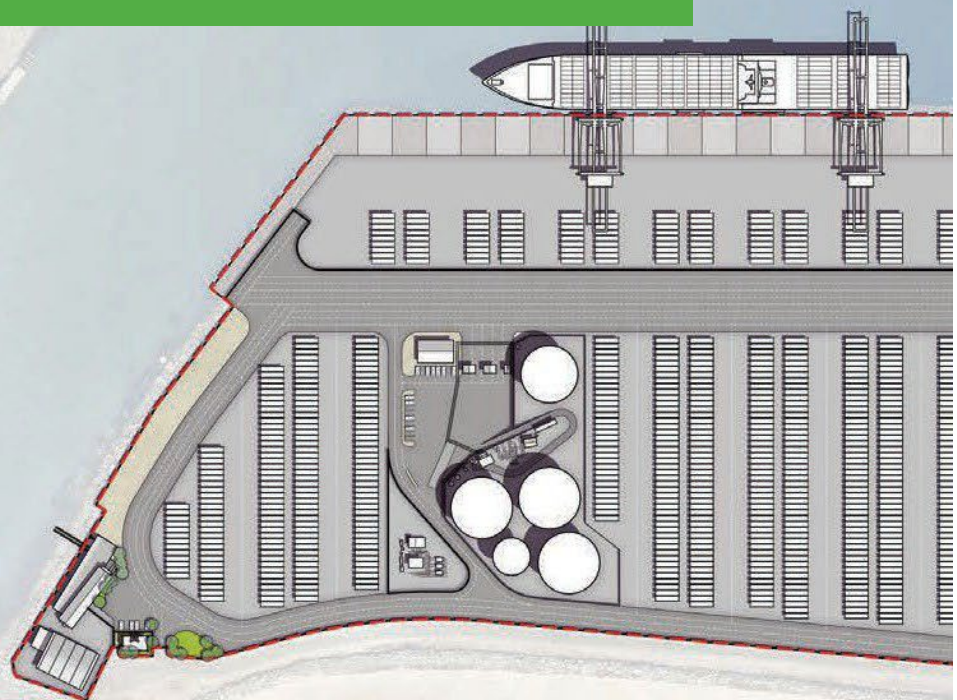
## Expandiéndose para el futuro

### PLAN ESTRATÉGICO A 10 AÑOS: EXPANDIÉNDOSE PARA EL FUTURO

El Puerto está encargado por el Estado de California del mantenimiento y operación de los activos marítimos comerciales de Hueneme y existe un acuerdo generalizado que indica que la infraestructura física necesita atención estratégica para sustentar la infraestructura existente y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

La infraestructura física del Puerto requiere tanto mantenimiento como expansión, así como un reajuste, para satisfacer mejor las necesidades del mercado en constante evolución, con nuevas condiciones y capacidades.

Este Plan Estratégico de 10 años promueve los activos marítimos de California para fortalecer la vitalidad económica de la región. La promoción del comercio, el desarrollo y el bienestar de la fuerza laboral del Puerto, los inquilinos, los clientes, los proveedores y las partes interesadas de la comunidad se incluyen en este Plan Estratégico de 10 años. La vitalidad económica, un pilar clave, sigue siendo el "por qué" vital del por qué existe hoy el Puerto de Hueneme.



# Cinco Pilares Clave

## VITALIDAD ECONÓMICA



**Nuestra Meta:** Contribuir a una economía vibrante y saludable apoyando a las empresas, el crecimiento del empleo y el comercio exterior, al tiempo que se garantiza una organización portuaria sostenible.

## INFRAESTRUCTURA



**Nuestra Meta:** Desarrollar y mantener adecuadamente para su propósito, la infraestructura que mejora la productividad y la eficiencia en el movimiento de mercancías, reduce factores externos y fortalece el posicionamiento competitivo del Puerto.

## MEDIO AMBIENTE



**Nuestra Meta:** Ser un líder en abordar el cambio climático y la transición hacia la energía verde, y al mismo tiempo buscar operaciones del puerto libres de carbón, con cero emisiones, y reducir o evitar los impactos ambientales de las operaciones y el desarrollo portuarios.

## INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA



**Nuestra Meta:** Fomentar ideas, innovación y tecnologías de vanguardia para el avance de los puertos, el medio ambiente marítimo y los empresarios.

## EQUIDAD SOCIAL, COMUNIDAD Y SOCIOS



**Nuestra Meta:** Aplicar políticas y proyectos que aborden la inequidad social, fortalezcan el bienestar de las comunidades en las que operamos, y desarrollar colaboraciones que promueven nuestra misión y visión.

# PILAR CLAVE: VITALIDAD ECONÓMICA



El Puerto de Hueneme es vital en la cadena de suministro de logística intermodal, contribuyendo significativamente a la salud económica del condado de Ventura y el sur de California. Sus terminales marítimas manejan automóviles, carga en contenedores, fruta a granel y carga en general, tal como como carga de proyectos, carga militar, y fertilizantes a granel y líquidos. Muchos de los productos que atraviesan el puerto se consideran "esenciales y cruciales", incluyendo alimentos frescos, suministros y equipo militar. El puerto en sí se identifica como "infraestructura crucial" en la planificación de carga a nivel nacional y estatal. El puerto también es reconocido como "Sector de Infraestructura Crítica" de los Estados Unidos: Designación de la Agencia de Seguridad de Ciberseguridad e Infraestructura.

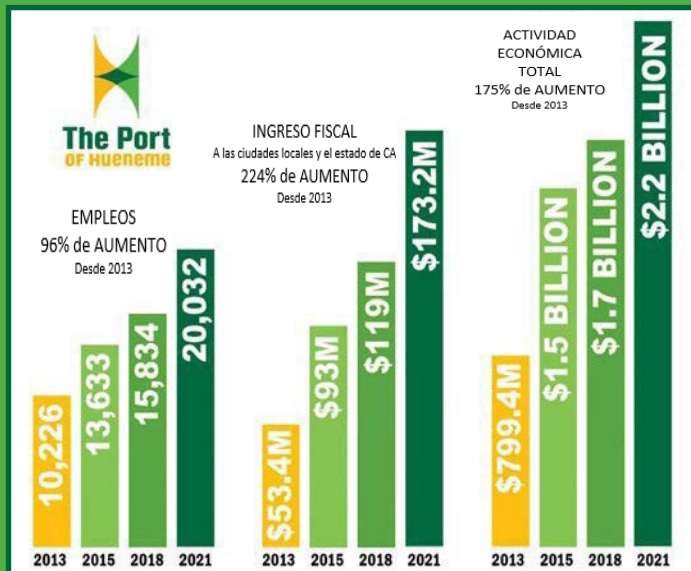
Como uno de los principales motores económicos del condado de Ventura, particularmente cuando se considera la creación de empleos de "sostenimiento familiar", el Puerto de Hueneme es responsable de más de 20,000 empleos directos, inducidos, indirectos o influenciados relacionados con el comercio. De particular importancia es el hecho de que el Puerto genera casi 3,000 empleos directos con un salario anual promedio de \$70,174, comparado con el salario promedio de todo el condado de alrededor de \$ 63,440 - casi \$ 8,000 más alto que el salario promedio en el condado, que además subraya la importancia del Puerto como un catalizador importante en las economías del condado de Ventura y del estado de California. Desde el punto de vista del impacto económico, los \$11.4 billones en carga anual del Puerto generaron más de \$2.2 billones en impacto económico para el condado y \$173.2 millones de ingresos fiscales locales, del condado, del estado en 2021, que representaron el 4% del PIB total del condado de Ventura y el 6% de la fuerza laboral local del condado.



En 2021, el Puerto alcanzó su mayor volumen para el negocio de carga en contenedores en sus 83 años de historia debido a su posición única en el mercado como el Puerto no congestionado en la Costa Oeste. Si bien los puertos más grandes del país vieron niveles históricos de comercio de importación y de congestión debido a COVID-19, así como el crecimiento exponencial en el gasto del consumidor y el comercio electrónico de Asia, el modelo de negocio del Puerto de Hueneme de un puerto operativo permitió que el Puerto permaneciera aislado de estas dinámicas, al tiempo que duplicaba el tráfico de contenedores de importación y exportación. A lo largo de la pandemia, el Puerto de Hueneme se ha mantenido libre de congestión y financieramente sólido.

Más del 50% del valor anual de la carga del puerto proviene del comercio automotriz con Corea, Alemania, Reino Unido y Japón. Estos socios comerciales han mostrado un deseo significativo de apoyar la inversión en infraestructura y desarrollar aún más las iniciativas de crecimiento en colaboración con el Puerto. Esta posición única en el mercado y la especialización en los segmentos automotriz y refrigerado le dan al Puerto una ventaja competitiva y brindan la oportunidad de aumentar el tonelaje y fortalecer aún más su situación financiera.

La retención del negocio y una mayor expansión son las principales prioridades en el puerto. Para mantener su papel como motor económico para la región, el Puerto de Hueneme debe mantenerse al día en tecnología, los cambios del mercado y las inversiones en infraestructura para diversificar su combinación de carga, y optimizar el uso del terreno en la terminal y en toda la comunidad.



La inversión continua en infraestructura para apoyo y crecimiento de las operaciones marítimas del puerto es necesaria dada la importancia económica del Puerto para el Distrito Portuario de Oxnard, las ciudades de Oxnard y Port Hueneme, el condado de Ventura y el estado de California. El Puerto está actualizando y revisando su programa de desembolso de capital para identificar y priorizar reparaciones de infraestructura pendientes, así como oportunidades de mejoras y expansión, para desarrollar estrategias de inversión de capital a corto y largo plazos, basadas en el Plan Estratégico 2020 y las demandas de los mercados cambiantes para un transporte competitivo de mercancías, incluyendo las mejoras de eficiencia en colaboración con el liderazgo ambiental. Para que el Puerto continúe impulsando la economía local y regional, este Plan Estratégico de 10 años identificará aún más estas inversiones en infraestructura.



## OPORTUNIDADES A CORTO PLAZO

- Se atenderán las necesidades generales de mantenimiento, como reparaciones de pavimento, instalación de tragaluces, líneas de agua del muelle.
- Flota de bajas emisiones y estaciones de carga
- Electrificación de grúas
- Proyecto EDA en el Muelle 1, 600 pies de Amarre
- Proyecto 34 (véase página 14)
- El Puerto también está priorizando proyectos de seguridad portuaria a corto plazo
- Renovación de oficinas y mobiliario.



## OPORTUNIDADES A MEDIANO PLAZO

- Estaciones de carga adicionales
- Sistema de energía costera en Terminal Norte
- Estructura de estacionamiento automático en la terminal (Proyecto STACK) para proporcionar densificación de almacenamiento de automóviles tico dentro de la huella existente de la terminal para permitir el crecimiento continuo del volumen automotriz
- Inversiones continuas en seguridad portuaria
- Compra de bienes inmuebles adicionales para mejorar la capacidad.

# Proyecto Temporal Fuera del Puerto 3-5 años Corto Plazo

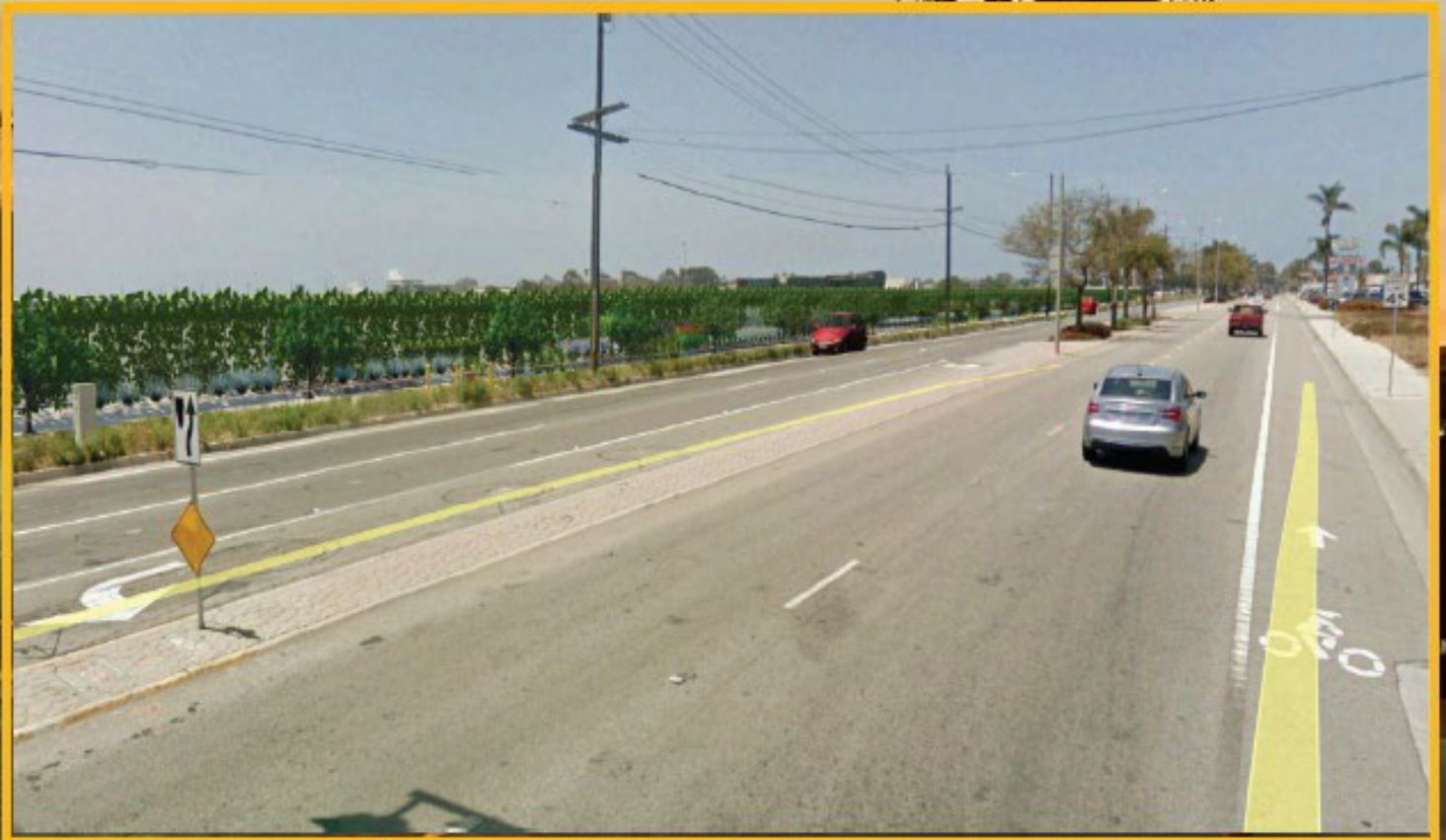
## PROYECTO TEMPORAL 34

Con el fin de mantenerse al día con las tendencias económicas globales altamente competitivas y más grandes del mercado de logística de envío de automóviles, el Puerto planea construir una instalación temporal para vehículos al aire libre, que se operará por un máximo de cinco años en un sitio de proyecto de aproximadamente 34 acres situado en la esquina sureste de Hueneme Road y Perkins Road. El sitio del Proyecto acomodará hasta 4,944 vehículos como almacenamiento de desbordamiento y consolidará el movimiento de automóviles para reducir significativamente los viajes de camiones diésel a través de vecindarios cercanos al Puerto, reduciendo significativamente las emisiones de los camiones. El objetivo del proyecto es triple:

1. Facilitar el éxito comercial de los clientes portuarios para garantizar que mantengan sus negocios en la región.
2. Reducir y consolidar la dependencia de las ubicaciones de almacenamiento fuera del puerto, lo que reduce las emisiones.
3. Proporcionar flexibilidad general para el transporte de vehículos que ya circulan por el Puerto.

### Qué proporciona el Proyecto 34:

- Crea 30 nuevos puestos permanentes de trabajo durante la duración del proyecto.
- Agrega \$2.2 millones en salarios locales anualmente.
- Prioridades locales y de veteranos para la contratación (bajo el Acuerdo Laboral del Proyecto del Puerto).
- Reducción de los viajes y emisiones de camiones diésel locales.
- Revitaliza terrenos abandonados con más de \$500,000 en especies nativas y paisajismo.



# Oportunidades Energía Eólica

Mientras California continúa tratando agresivamente de alcanzar sus metas climáticas a lo largo de todo el estado, así como las respectivas reducciones en emisiones de carbono, el estado está observando muy de cerca las mayores fuentes de emisiones y buscando reducciones de estas fuentes. Una fuente significativa es la generación de energía, siendo que las fuentes de energía basadas en combustibles fósiles son históricamente las mayores fuentes de generación de energía de California. Con el pronosticado incremento en la demanda de energía eléctrica por la transición de vehículos hacia vehículos eléctricos (EV), el estado va a necesitar no solamente hacer que la red sea más renovable, sino también incrementar la cantidad de energía generada. El Puerto de Hueneme ha estado involucrado en las pláticas preliminares de planeación que se han estado llevando a cabo por varios años con respecto a la energía eólica. La energía eólica tiene la capacidad de cumplir las dos ambiciosas metas climáticas y generar una porción significativa de la demanda de energía del estado. A nivel global, la generación de energía eólica ha sido identificada como una de las formas más ecológicas de generación de energía para el futuro.

El estado de California se ha dado cuenta de esta realidad y está trabajando para desarrollar recursos de energía eólica para el estado. Esta es una gran iniciativa que involucra billones de dólares de inversión no únicamente en turbinas de viento y líneas de transmisión, sino también en desarrollo de fuerza de trabajo, programas de beneficio a la comunidad, infraestructura portuaria y resiliencia de red. En este momento, el estado está evaluando dos grandes áreas de energía eólica en áreas de jurisdicción federal, una de las cuales se encuentra cerca de Morro-Bay y un área más grande cerca de la costa de Humboldt. El estado está buscando generar más de 30 giga-watts de energía eólica en años próximos, y hay que recordar que un giga-watt de energía puede suministrar energía a 750,000 hogares. Actualmente, las agencias federales y estatales están investigando los detalles técnicos de la construcción de la infraestructura necesaria para la planeación, permisos, diseño, construcción y operación de las turbinas de energía eólica en las costas de California. Aún estamos a muchos años de distancia del comienzo de la construcción de la infraestructura crítica, pero el Puerto de Hueneme está buscando jugar un papel en esta energía verde del futuro, en colaboración con la mano de obra, la comunidad y la industria ampliada, y ayudar a atraer al condado de Ventura más trabajos bien remunerados que tanto se necesitan.

- Desarrollo de la fuerza de empleo
- Creación de nuevos trabajos verdes
- Operaciones y mantenimiento de proyectos de energía eólica
- Posible colaboración con la Base Naval del condado de Ventura
- Inversión en proyectos de energía renovable para el condado de Ventura



El Puerto de Hueneme es líder en la administración ambiental dentro de la industria portuaria, liderando y administrando importantes iniciativas verdes y de cero emisiones, a través de programas tales como el Plan del Puerto de Hueneme para la Reducción de Emisiones Apoyando el Aire Limpio y Saludable (PHRESH), junto con la agencia reguladora del aire local, el Distrito de Control de la Contaminación del Aire del Condado de Ventura, y la electrificación de equipos portuarios pesados y planchado en frío de buques en muelle, implementando tecnología LED de iluminación en todo el Puerto, gestión de aguas pluviales y planes de filtrado, entre otras iniciativas.

El Puerto de Hueneme se compromete a preservar, proteger y mejorar los recursos naturales, incluyendo el aire, el agua, el suelo y los sedimentos, la energía y la vida marina. Consistente con el esfuerzo del Puerto por "ser un buen vecino", el Puerto reafirma su compromiso de operar y crecer de manera responsable y sostenible, al tiempo que equilibra su compromiso de proporcionar vitalidad económica.

El progreso ambiental significativo del Puerto ha sido reconocido por la industria portuaria con la Certificación de Negocios Verdes de California (2020), la Asociación Americana de Autoridades Portuarias. Premio a la Administración Ambiental (2017), Puerto Más Verde del Año (Cumbre de Transporte Marítimo Ecológico de EE. UU.) y es el primer puerto de California en recibir la Certificación Marina Verde de Green Marine, el proceso de certificación ambiental voluntario más estricto de la industria.





## INNOVACIÓN

La estrategia de innovación que quizás ha tenido más éxito en el período anterior es el Programa de Tecnología de Sistemas Marítimos Avanzados (MAST), que desde entonces se ha convertido en Fathomwerx. El Programa MAST fue fundado con la ayuda de Economic Development Collaborative (EDC), Naval Surface Warfare Center, División Port Hueneme (NAVSEA) y Matter Labs con el objetivo de establecer un mecanismo para la transferencia de tecnología y la innovación.



¡En abril de 2022, la Oficina del Defensoría de la Pequeña Empresa de California nominó a Fathomwerx como uno de los diez Centros de Innovación Inclusiva en el Estado!

Desde entonces, MAST se ha convertido en un programa que opera en el espacio de trabajo del Puerto de Hueneme, llamado Fathomwerx, que ofrece casi 60,000 pies cuadrados que brindan acceso a un tanque de buceo sobre el suelo, jaula de prueba de drones, impresoras 3D, impresoras metálicas, tornos, creación de prototipos, pruebas de realidad aumentada y virtual, equipos de creación de prototipos y pruebas de entorno para desarrolladores de tecnología. El laboratorio Fathomwerx es un espacio físico de colaboración donde los empleados del gobierno, dueños de negocios, empresarios y partes interesadas académicas pueden innovar, experimentar y transferir/transmitir capacidades. En mayo de 2020, NavalX anunció la expansión de su programa Tech Bridge para incluir el laboratorio Fathomwerx y ahora forma parte del ecosistema innovador que incluye varios otros lugares alrededor de la nación.

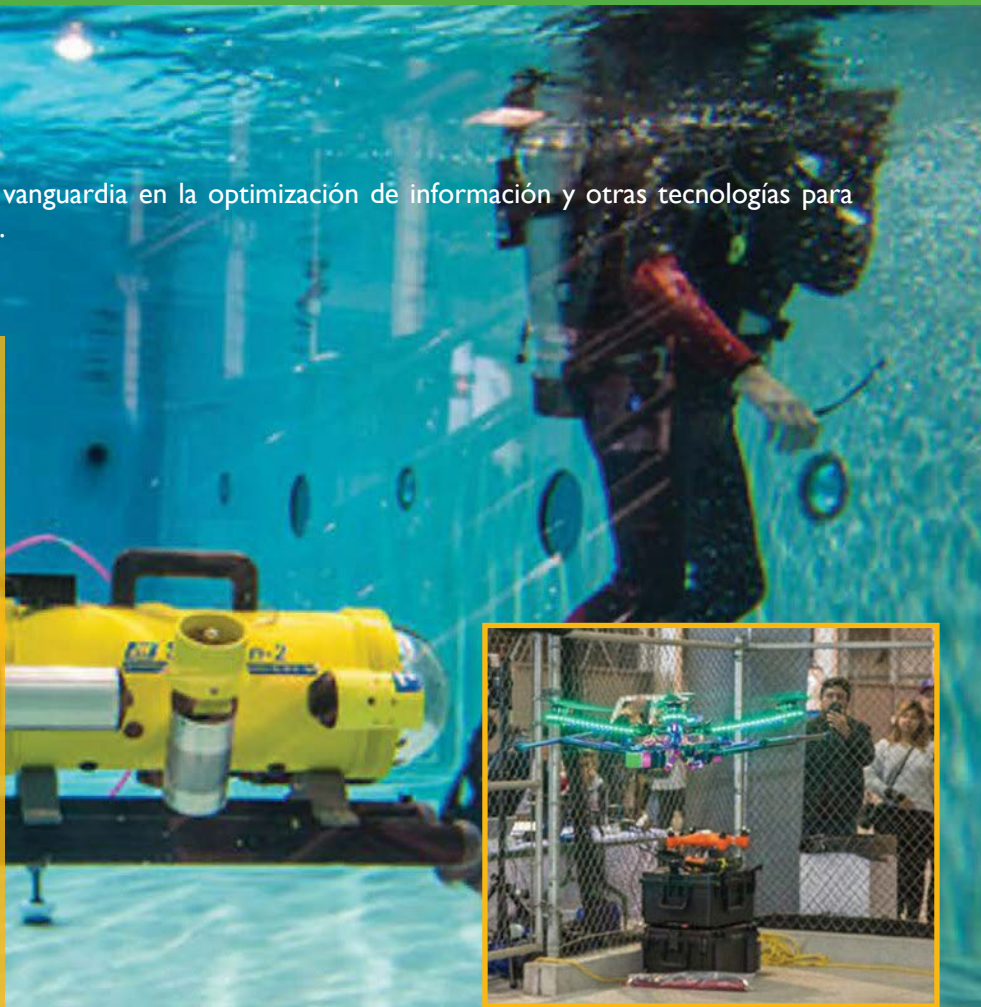
Sobre la base del éxito de las iniciativas MAST y Fathomwerx, el Puerto de Hueneme continuará persiguiendo objetivos de innovación con Fathomwerx y otros socios.

## TECNOLOGÍA

El Puerto persigue activamente los avances de vanguardia en la optimización de información y otras tecnologías para avanzar hacia su misión y maximizar la eficiencia.

### Las prioridades para la Tecnología de la Información (TI) incluyen:

- Cambiar varias funciones clave de TI a la nube que permite una mejor seguridad y redundancia.
- Establecer nuevas herramientas para la prevención de amenazas cibernéticas.
- Establecer una mejora continua del negocio con conexiones mejoradas de redundancia de datos.
- Auditoría integral de ciberseguridad en asociación con la Guardia Costera de los Estados Unidos.
- Ampliar la conductividad inalámbrica a través del puerto, lo que permite una mejor colaboración de datos.



# PILAR CLAVE: EQUIDAD SOCIAL, COMUNIDAD Y SOCIOS



La necesidad de un compromiso continuo con la comunidad local fue un resultado claro de los talleres celebrados durante 2021. Aunque el consenso general de los encuestados es que la relación ha mejorado significativamente en los últimos 5 años, el compromiso debe seguir siendo un pilar clave. De cara a 2030, el Puerto reevaluará su Plan Estratégico Comunitario para garantizar que los recursos se dediquen a los problemas más importantes que afectan a la comunidad y más concretamente el Puerto, en colaboración con la comunidad, deberá:



## Promover

- Equidad racial y ambiental en todas sus formas
- Gestión equitativa de recursos con enfoque y prioridad de la comunidad adyacente

## Facilitar

- Acceso a la información sobre: calidad del aire, inventario de emisiones, ruido
- Acceso a recursos para miembros de la comunidad y partes interesadas
- Transparencia de los proyectos centrados en la opinión pública
- Inversiones de capital alineadas con las actividades humanitarias

## Asegurar

- Compromiso cívico
- Campañas de escucha activa
- Contratación local
- Inclusión de clases protegidas
- Acceso público a las instalaciones portuarias según lo permitido

## Apoyar

- Oportunidades de creación de empleo priorizando a los locales
- Proyectos que abordarán la actual crisis de vivienda que afecta a la fuerza laboral

## Explorar

- Infraestructura eléctrica y desarrollo de otras inversiones sostenibles y equitativas

- Desarrollo económico comunitario y mano de obra
- Creación de canalización para oportunidades laborales relacionadas con el puerto
- Oportunidades de financiación para la transición e integración de combustibles alternativos

## Identificar

- Oportunidades para el desarrollo comunitario
- Posibles inversiones públicas y privadas de asociación para aumentar el espacio abierto disponible para beneficio de la comunidad

## Comprometerse

- Hablantes de mixteco y español, así como otras partes interesadas

## Coordinar

- Colaboración con las partes interesadas
- Asociaciones de recursos para la educación y la fuerza laboral

## Requerir

- Todos los proyectos importantes programados para el desarrollo por el Puerto son examinados a través de un análisis de raza, clase y medio ambiente
- Todos los proyectos principales incluirán el análisis de los objetivos portuarios neutros en carbono
- Todos los proyectos principales apoyan los resultados positivos de salud
- Todos los proyectos principales crean oportunidades para la inclusión de los miembros de la comunidad local interesados

- Más de 70 distribuciones comunitarias de alimentos "Comprometidos con la comunidad"



Una encuesta realizada en el taller comunitario identificó que el enfoque clave en el futuro debería ser "Abordar las disparidades equitativas y ayudar a crear oportunidades económicas".

- "Feeding the Frontline" Co-fundadores



PREMIO 2021 Premio Comunitario Ciudad de Oxnard

Premio a la comunidad Food Share Ventura County

# PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD

Septiembre 2022 Encuesta Independiente de Todo el Condado de Ventura Señala Apoyo a la Expansión del Puerto @77.87%

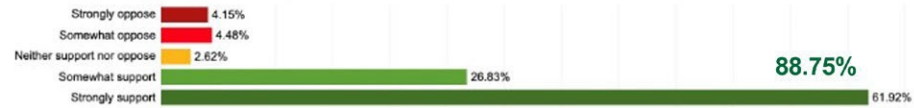
Q10. Do you support the expansion of the Port of Hueneme operations to allow for more room to process the growing volume of specialized cargo the Port receives?



Q11. If you knew expansion of the Port of Hueneme proactively mitigates ecological impacts and is conducted in an environmentally responsible manner how strongly would you support Port expansion?



Q12. If you knew expansion would allow the Port of Hueneme to create hundreds of new local jobs with an average salary at \$70,174, how strongly would you support Port expansion?



# PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD

Los Resultados de las Encuestas de Oxnard y Port Hueneme señalan aún más apoyo a la Expansión del Puerto @79.23%

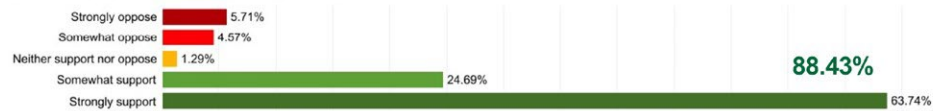
Q10. Do you support the expansion of the Port of Hueneme operations to allow for more room to process the growing volume of specialized cargo the Port receives?



Q11. If you knew expansion of the Port of Hueneme proactively mitigates ecological impacts and is conducted in an environmentally responsible manner how strongly would you support Port expansion?



Q12. If you knew expansion would allow the Port of Hueneme to create hundreds of new local jobs with an average salary at \$70,174, how strongly would you support Port expansion?



# METAS DE DESEMBOLSO DE CAPITAL- ACCIÓN DEL PUERTO, CLIMA Y PROYECTO DE DESARROLLO DEL MEDIO AMBIENTE PARA 10 AÑOS

El Proyecto PACED funciona como plan general de modernización estratégica para el Puerto de Hueneme. Este plan de \$119 millones está compuesto por múltiples componentes, de los cuales cada uno va a ser ejecutado en los próximos cinco años y en adelante. El Puerto de Hueneme es uno de los más productivos y eficientes puertos comerciales de acceso para los mercados nicho en la Costa Oeste, y sistemáticamente es clasificado entre los diez mejores puertos en los Estados Unidos para automóviles y perecederos frescos. Las operaciones portuarias apoyan a la comunidad proporcionando \$2.2 miles de millones en actividad económica, y mediante la creación de 20,032 empleos relacionados con el comercio. El comercio a través del Puerto genera más de \$173.2 millones en impuestos estatales y locales directos y relacionados, lo cual provee fondos a servicios de la comunidad. El Puerto de Hueneme ha solicitado ser receptor de los fondos históricos y sin precedentes otorgados a los puertos de California, siendo el único puerto marítimo comercial de aguas profundas localizado entre Los Ángeles y San Francisco que también funciona como válvula de alivio para el congestionamiento durante los momentos complejos en la cadena de distribución de en nuestro estado. El Puerto de Hueneme está entusiasmado de presentar su proyecto PACED que comprende componentes estratégicos que harán al puerto aún más viable económicamente, más verde y preparado para continuar sirviendo a la comunidad local y al estado de California. Para el propósito de la solicitud de esta subvención PFIP, se presentan a continuación dieciséis de los componentes del Proyecto del Puerto, como partes interconectadas del proyecto completo. SUBVENCIONES:

**PACED-C1:** Eficiencia Sustentable de la Terminal y Mejoramiento de la Seguridad a través de la Demolición de Bodega Obsoleta en Muelle 2

**PACED C2:** Eficiencia Sustentable de la Terminal, Capacidad Operacional y Mejoramiento de la Seguridad a través de la Demolición de Edificios Dilapidados de Muelle 2

**PACED-C3:** Instalación de Enchufes para Contenedores Refrigerados de Cero Emisiones para Incrementar la Capacidad de Importaciones y Exportaciones Agrícolas

**PACED C4:** Tecnología de Celda para Energía de Enchufes de Contenedores Refrigerados para Importaciones y Exportaciones Agrícolas.

**PACED C5:** Profundización de Atracadero 2 para Completar la Profundización del Muelle 1 para Incrementar la Capacidad de Embarcación y Alimentación de Costa.

**PACED C6:** Eficiencia y Mejoramiento de la Seguridad con Protección para embarcaciones y reparaciones del Muelle en el Muelle 2.

**PACED C7:** Actualización del Sistema de Energía de Atracadero en Muelle 2 para mantener el Sistema Obsoleto que es crucial para los enchufes de las embarcaciones con contenedores.

**PACED C8:** Adquisición de Barredora de Aguas Pluviales de Cero Emisiones y la Instalación de Sistema de Filtración de Tecnología Avanzada para Proteger el Habitat Oceánico.

**PACED C9:** Adquisición de Sistema de Casquete de Barcaza para lograr Cero Emisiones para las embarcaciones de carga rodada en el atracadero.

**PACED C10:** Bóveda de Cero Emisiones a lo largo del Puerto e Infraestructura Transformadora para Grúas Eléctricas Híbridas.

**PACED C11:** Reubicación de Desembarcadero de Calamar del Muelle del Puerto de Ventura para incremento en la Eficiencia, Seguridad y Competitividad.

**PACED C12:** Adquisición de Plataformas Utilitarias de Transportación de Cero Emisiones, y Estaciones de carga.

**PACED C13:** Profundizar el Muelle 2, y Atracaderos 4 y 5, para Incrementar la Capacidad de Embarcación y Alimentación de Costa.

**PACED PLANEACIÓN C14:** Estudio de Impacto Medioambiental Global para Óptimo Desarrollo de Infraestructura Sustentable Medioambiental.

**PACED PLANEACIÓN C15:** Ingeniería para la Estructura de Estacionamiento para Incrementar la Capacidad, Eficiencia y Estadiaje de Vehículos de Cero Emisiones.

**PACED PLANEACIÓN C16:** Desarrollo de Fuerza laboral y Entrenamiento para Equidad Social e Inclusión

**PACED C17** Construcción de Estructura para Estacionamiento

**PACED C18:** Adquisición de Calle Marketing y Mejoramiento de la ubicación para ILWU

**PACED C19:** Desarrollo de Zona de Negocios del Puerto - 250 Acres para apoyar las futuras necesidades de bienes raíces fuera del puerto.

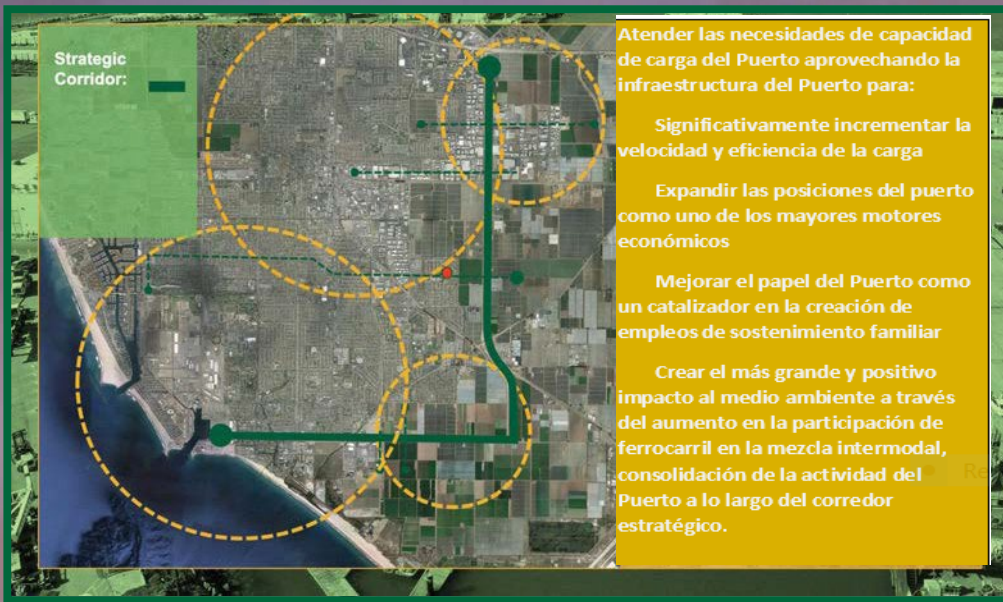
**PACED C20:** Tecnología de Optimización de Información y Seguridad Portuaria y Seguridad en la Infraestructura.

**PACED C21:** Desarrollo de Fuerza Laboral y Centro Comunitario

## Y OTROS PROYECTOS PACED AVANZADOS

VITALIDAD ECONÓMICA< INCREMENTO EN CAPACIDAD PARA CREACIÓN DE EMPLEOS	TBD
MEDIO AMBIENTE U ACCIONES CLIMÁTICAS	TBD
INNOVACIÓN, OPTIMIZACIÓN DE DATOS, SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	TBD
INFRAESTRUCTURA Y MODERNIZACIÓN DEL PUERTO / OPTIMIZACIÓN N	TBD
COMUNIDAD, EQUIDAD SOCIAL & INCLUSIÓN	TBD
<b>TOTAL</b>	<b>TBD</b>
PLUS	
PROYECTOS COLABORATIVOS DE TRANSPORTACIÓN PARA APOYAR CORREDOR COMERCIAL	TBD

# Visión para Inversión en Iniciativas de Desarrollo Económico



Hace varios años, el Puerto de Hueneme reconoció que para garantizar su viabilidad competitiva y operativa a largo plazo necesitaría aumentar significativamente el rendimiento y la velocidad de la carga en el Puerto a través de una mayor eficiencia de utilización del terreno en el Puerto, así como la expansión de las oportunidades fuera del puerto para acomodar los crecientes volúmenes de carga de los clientes. Para abordar esto, el Puerto se embarcó en una evaluación integral y el desarrollo de estrategias para racionalizar el uso del terreno en la huella portuaria existente e identificar oportunidades de crecimiento fuera del Puerto dentro del condado de Ventura y más allá.

Algunas de estas iniciativas incluyen el desarrollo de instalaciones especializadas en el Puerto, tal como un estacionamiento de varios pisos para vehículos, como primer punto de descanso para la carga automotriz. Otra es la identificación de áreas de alta probabilidad cerca del Puerto e n donde los clientes del Puerto puedan expandir sus negocios en el condado de Ventura. Esto último va desde la consolidación del movimiento de carga en el condado de Ventura más cerca al Puerto, lo que tendrá el mayor impacto ambiental positivo para el condado de Ventura al eliminar tráfico de camiones y en general millas de camiones, y cambiando carga al ferrocarril, el modo de transporte más limpio por tonelada por milla, después de la transportación acuática, para identificar sitios potenciales para la logística relacionada con las actividades del Puerto, donde varios sitios están actualmente en negociaciones para desarrollo de elementos potenciales de la cadena de suministro dependientes y centrados en el Puerto.

## Beneficios de Oportunidad

- Separación del tráfico cruzado entre las dos operaciones que produce menos congestión y riesgos de seguridad dentro de los límites de la terminal.
- Permite la densificación de operaciones individuales dentro de los límites existentes de la terminal a través del aumento de las alturas de apilamiento de contenedores en el lado sur de la terminal y el aumento del estacionamiento de vehículos en el lado norte de la terminal mediante la implementación de una estructura de estacionamiento para vehículos.
- Actualmente, el PCH tiene aproximadamente 7,000-8,000 lugares de estacionamiento de vehículos FPR en el sitio.
- Estos lugares de estacionamiento de vehículos están ubicados en varias áreas dentro de los límites de la terminal y, a menudo, generan tráfico cruzado entre las operaciones de automóviles y contenedores.
- La implementación de la estructura de estacionamiento esencialmente duplicaría la capacidad de almacenamiento de automóviles en la terminal al agregar aproximadamente 6,800-8,800 espacios adicionales de estacionamiento de vehículos dentro de los límites de la terminal.

# Vision for Investments in Economic Development Initiatives

---

Existen varias otras localidades que el Puerto está analizando, incluyendo Harbor Landing, Market Street cerca de la entrada del Puerto y propiedades a lo largo del corredor intermodal. La expansión de todo el Puerto pasaría por una minuciosa planeación abierta y transparente con aportaciones de la comunidad y un riguroso proceso CEQA .



DRAFT

# Crecimiento Externo Relacionado con el Puerto

## Zona de Oportunidad para Negocios de 250 Acres

Ahora que el Puerto requiere más área para contenedores de carga y contenedores refrigerados, junto con la necesidad de satisfacer la creciente demanda de sus clientes de procesamiento automotriz y de clientes automotrices OEM, la necesidad de más terreno se ha convertido en un objetivo crucial para el Puerto. Por lo tanto, para garantizar el crecimiento a largo plazo y la viabilidad competitiva, el Puerto necesita aumentar su velocidad y rendimiento de la carga y facilitar a sus clientes la expansión de su huella fuera del Puerto también.

La solución del Puerto a este desafío fue desarrollar una estrategia de bienes raíces. Esto requirió una evaluación exhaustiva de todos los terrenos industriales disponibles en el condado de Ventura, identificación de áreas estratégicas a través de entrevistas con clientes portuarios y análisis de acceso a través del corredor estratégico y proximidad al Puerto, y priorizarlos. El Puerto está explorando diversos sitios diferentes, incluyendo un terreno de 250 acres localizado 2.4 millas al este de la puerta central del puerto, el cual puede ser destinado para ser desarrollado como parque logístico centrado en el Puerto. Este proyecto relacionado con el puerto también va a pasar por planeación extensiva, difusión comunitaria e iniciativas de contribución, así como un riguroso proceso de CEQA.

## La Visión es para:

- Mejorar significativamente la capacidad del Puerto para aumentar su potencial de desarrollo económico
- Crear oportunidades educativas para la comunidad local
- Lograr las metas medioambientales, invirtiendo en tecnologías de cero emisiones y tecnología limpia.
- Dar a los clientes los terrenos y las instalaciones necesarias para manejar y distribuir cantidades crecientes de bienes creando a la par nuevos empleos de sostenimiento familiar en el condado de Ventura
- Hacer que el Puerto y la comunidad centrada en el Puerto tengan un enfoque balanceado hacia el desarrollo cercano al Puerto mientras se mejoran los flujos de ingresos para los proyectos de restauración medioambiental tales como la Playa Ormond.



Las instalaciones de Limoneira son una adquisición estratégica fuera del Puerto que se llevó a cabo en 2022, que le ofrece al Puerto la habilidad de atraer más carga, dar servicio a los clientes existentes del Puerto y cubrir las necesidades de estos de capacidad de almacenamiento refrigerado fuera del Puerto, y permite alcanzar a la vez las responsabilidades de crecimiento del desarrollo económico del Puerto, incrementando la productividad de carga del Ferrocarril del Ferrocarril del condado de Ventura.



### Acceso Óptimo del Puerto al Ferrocarril

El Puerto ofrece un eficiente acceso al ferrocarril junto al muelle, provisto por el Ferrocarril del Condado de Ventura (VCRR), que es una línea corta de ferrocarril operada por Ferrocarriles Genesee & Wyoming (G&W). Actualmente la línea VCRR se extiende por algo más de 12 millas en sus cuatro ramas y juega un papel importante en la transportación de carga y productos, dando servicio a las áreas industriales del Sur de Oxnard, el Puerto de Hueneme y la Base Naval del Condado de Ventura, División del Puerto de Hueneme. El VCRR se conecta con la Línea Costera Principal del Ferrocarril Union Pacific (UPRR) en el cercano centro de Oxnard.

El Ferrocarril del Condado de Ventura provee acceso al Puerto en el Ramal Sur, un ramal industrial desarrollado con plataformas ferroviarias que proporcionan apoyo para llevar los vehículos manufacturados en el país que llegan, hacia los centros de distribución de vehículos. El Ramal Norte termina dentro de la Base Naval del condado de Ventura (NVBC) a donde el Puerto tiene acceso gracias a un acuerdo de uso compartido con la Marina Naval.





# 5 PILARES CLAVE

## VITALIDAD ECONÓMICA



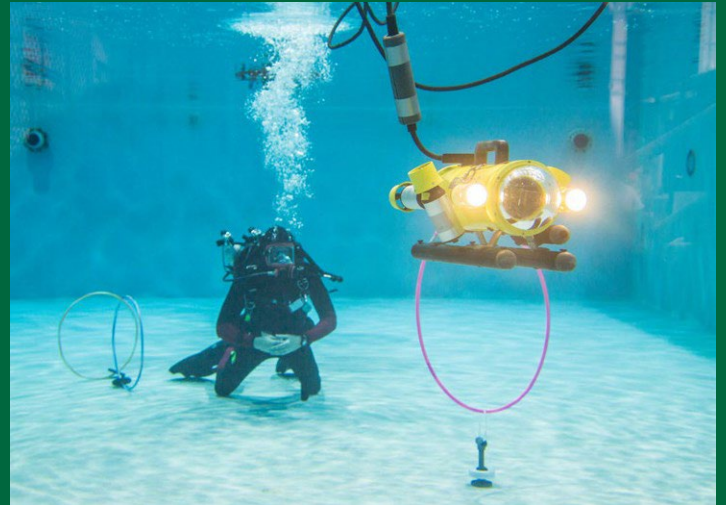
## INFRAESTRUCTURA



## MEDIO AMBIENTE



## INNOVACIÓN & TECNOLOGÍA



## EQUIDAD SOCIAL, COMUNIDAD Y SOCIOS

