

Indice

| | | |
|------------|---|----------|
| 4.0 | Plan Administrativo | 2 |
| 4.A | Estructura Organizacional y Administrativa | 3 |
| 4.B | Recursos Humanos | 42 |
| 4.C | Sistemas de Contabilidad, Registro e Informes | 64 |
| 4.D | Equipo Tecnológico y de Cómputo | 72 |

4.0 Plan Administrativo

El Consorcio AGI considera sumamente importante el Plan Administrativo, que incluirá la coordinación con una gran cantidad de agencias locales e internacionales y la administración a largo plazo del personal local. El Grupo AGI tiene una amplia experiencia en trabajar en múltiples culturas, y ha demostrado ser el Operador más flexible y adaptable de cualquier aeropuerto en el mundo. El Grupo AGI, a nombre del Consorcio AGI, tiene estrategias muy específicas para mitigar las dificultades y riesgos relacionados con la asimilación del nuevo Operador del AIJS, y pretende implementar un plan que beneficie al máximo a todos los interesados.

En un proyecto de la magnitud del AIJS, el Consorcio AGI reconoce y comprende que el éxito y la sostenibilidad del proyecto y del Aeropuerto dependerán en gran medida de los conocimientos y la adaptabilidad del Operador. El desarrollo del AIJS es una unión entre la Administración Pública y el Operador y, por lo tanto, es imperativo diseñar y desarrollar un Plan Administrativo que proporcione beneficios tangibles a largo plazo para la Administración Pública. El Consorcio AGI ha diseñado un plan comprensivo específicamente para lograr esta meta.

Los representantes del Consorcio AGI efectuaron hace poco numerosas entrevistas y evaluaciones “in situ” de la administración, operación, mantenimiento y seguridad del Aeropuerto. Las entrevistas se llevaron a cabo con funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) y los representantes de los arrendatarios del Aeropuerto, y constituyen las bases para la propuesta de incorporar nuevas funciones, reorganizar departamentos y agregar el personal apropiado para garantizar la seguridad del Aeropuerto. En general, los planes actuales y niveles de dotación de personal deberán adecuarse para ajustarlos al estándar de calidad que requiere un Aeropuerto de la estatura del AIJS.

Dado que convendrá al Gobierno seleccionar la propuesta que presente el mejor plan para el AIJS y al precio más razonable, el Consorcio AGI ha preparado un Plan Administrativo, que demuestra una comprensión plena de las características particulares del AIJS, y que está diseñado para promover resultados alcanzables a largo plazo, así como para guiar el AIJS a través de una nueva era de éxito y productividad comercial sin precedentes.

Esta sección describe el Plan Administrativo propuesto por el Consorcio AGI. El Plan consiste en una estructura organizacional y administrativa, los papeles y responsabilidades de cada departamento, los procedimientos de comunicación y los informes internos, los procedimientos de comunicación externa y un plan de subcontratación.

4.A Estructura Organizacional y Administrativa

El Consorcio AGI proporcionará un personal administrativo profesional, experimentado y bien capacitado que supervisará la operación, administración y gestión del AIJS. Hasta donde sea posible, se utilizarán ampliamente las destrezas y el personal local.

Se han preparado los papeles y responsabilidades de cada área funcional junto con las descripciones de puesto para cada miembro clave de la Gerencia. La organización propuesta del Aeropuerto tendrá como fin salvaguardar y mejorar las operaciones y la seguridad. Durante el proceso de transición, se mantendrán Gerentes selectos, se combinarán unidades operativas y se utilizarán recursos corporativos del Grupo AGI para garantizar una estructura organizacional eficaz a largo plazo.

El personal corporativo del Consorcio AGI, incluye experimentados profesionales en los campos legal, financiero, de recursos humanos, ingeniería, salud y seguridad ambiental, así como de desarrollo comercial y servicio al cliente, que proporcionarán un apoyo continuo al equipo gerencial del AIJS.

El Consorcio AGI comprende la importancia de ajustar su aplicación de políticas, prácticas y procedimientos corporativos a las actuales regulaciones, legislación laboral y prácticas pasadas. Como tal, el Consorcio AGI cumplirá plenamente con todas las regulaciones Gubernamentales e implementará el Capítulo IV Artículos 66-68 del Código de Trabajo de Costa Rica conocido como Reglamento Interno de Trabajo. El Consorcio AGI colaborará con la actual Administración del AIJS para analizar y determinar la factibilidad de incorporar las políticas corporativas de dicho Grupo a la operación existente. El conocimiento local respecto de factores culturales, políticos, económicos, comerciales, legales y sociales será esencial para hacer posible dicha transición.

4.A.1 Papeles y Responsabilidades

El Consorcio AGI propone una estructura organizacional del Aeropuerto tal como se ilustra en el Documento 4-1 que brindará la mayor eficiencia en comunicación, y definirá claramente las áreas de responsabilidad. Un Gerente General será funcionario de más alto rango en el Aeropuerto, que supervisará las operaciones cotidianas y coordinará esfuerzos con la DGAC y otras agencias del Gobierno. Las cinco áreas funcionales, cada una encabezada por un Gerente de Departamento, estarán bajo la autoridad directa del Gerente General, y incluyen Operaciones y Mantenimiento; Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos; Seguridad; Desarrollo Comercial, Promoción, y Comunicaciones y Planificación, Ingeniería y Construcción.

Insert Documento 4-1: Organización Aeroportuaria Propuesta – color graphic

Gerente General del Aeropuerto

Reconocer el liderazgo es un componente esencial para crear un aeropuerto de clase mundial. El Consorcio AGI propone nombrar un Gerente General plenamente familiarizado con la administración, finanzas, seguridad y operaciones de un aeropuerto internacional. El puesto será ocupado por una persona bilingüe, activa y con capacidad de liderazgo. El Gerente General cuenta con un historial demostrado de liderazgo en la gestión de aeropuertos internacionales.

Los Gerentes de departamento experimentados dirigirán las principales áreas funcionales de la organización del Aeropuerto. Ellos incluyen:

- Gerente de Operaciones y Mantenimiento
- Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos
- Gerente de Seguridad
- Gerente de Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones
- Gerente de Planificación, Ingeniería y Construcción

Departamento de Operaciones y Mantenimiento

La estructura propuesta para este Departamento combinará el personal existente de Operaciones con el de Mantenimiento, incrementando el número de empleados de operaciones de los actuales 8 a un total de 21. Este incremento es el resultado de un cuidadoso análisis de las necesidades operativas y de inspección del AIJS.

El personal de Mantenimiento se ha reducido con base en lo siguiente:

- Mantenimiento brinda servicios a otros Aeropuertos que no son el AIJS.
- Muchas de sus funciones (tales como servicios de mantenimiento de edificios, elevadores/escaleras mecánicas y calefacción, ventilación y aire acondicionado central) se subcontratarán.
- Se aumentará la eficiencia como resultado de consolidar los departamentos de mantenimiento.

El Gerente de Operaciones y Mantenimiento (Gerente de O&M) supervisará ambas funciones. El Grupo AGI ha identificado al actual Gerente de Operaciones como un candidato probable para ocupar el puesto de Gerente de O&M. El Supervisor de Instalaciones y Terrenos, el Supervisor de Operaciones y el Supervisor de Parqueos estarán bajo la autoridad directa del Gerente de O&M. Todos los puestos de supervisión serán ocupados por empleados actuales del Aeropuerto, después de un análisis de la evaluación de habilidades.

Gerente de Departamento

El Gerente de Operaciones y Mantenimiento tendrá responsabilidad global por los departamentos de Operaciones, Instalaciones y Terrenos, Terminal de Carga Aérea, Servicios Médicos y Mantenimiento de Radios. En ausencia del Gerente General, toda la responsabilidad recaerá sobre el Gerente de Operaciones y Mantenimiento quien

será el responsable de la coordinación diaria con las siguientes agencias del Aeropuerto:

- Servicio de Tráfico Aéreo (COCESNA).
- Meteorología Aeronáutica (Instituto Meteorológico Nacional).
- Rescate de Aviones y Extinción de Incendios (INS-Bomberos).

Además, el Gerente de Operaciones y Mantenimiento será responsable indirectamente de la coordinación indirecta con las siguientes agencias del AIJS:

- Control Epidemiológico (Ministerio de Salud).
- Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional (Ministerio de la Presidencia).
- Policía Antinarcoáticas (Ministerio de Seguridad Pública).
- Oficina de Planificación para Emergencias (Comisión Nacional de Emergencias).
- Inspección Fitosanitaria (Ministerio de Agricultura y Ganadería).
- Aduanas (Ministerio de Hacienda).
- Migración (Ministerio de Gobernación).

El Gerente de Operaciones y Mantenimiento y su personal colaborarán estrechamente con el Gerente de Seguridad para garantizar el máximo nivel de coordinación y colaboración entre las Operaciones de Seguridad y Mantenimiento (ver más detalles en la Sección 5: Plan de Seguridad y Cumplimiento con Normas Internacionales).

Departamento de Operaciones

El Departamento de Operaciones constituye los “ojos y los oídos” de la Gerencia General del Aeropuerto, y estará encabezado por el Supervisor de Operaciones. El Consorcio AGI propone mejorar la función de Operaciones en el Aeropuerto, haciéndola el punto central de comunicaciones para los arrendatarios del Aeropuerto y los pasajeros.

El Supervisor de Operaciones conocerá bien todos los aspectos operativos y las reglas, regulaciones y requisitos de inspección de aeropuertos. Supervisará y elaborará programas para los especialistas de operaciones y asegurará que se cumplan todas las obligaciones durante los turnos de trabajo y que el Aeropuerto funcione bien.

Los especialistas de operaciones inspeccionarán, presentarán informes, garantizarán el cumplimiento de las regulaciones y presentarán oportunamente solicitudes de mantenimiento y reparaciones. Estarán plenamente familiarizados con todos los aspectos del AIJS y recibirán capacitación para ejecutar las funciones siguientes en la Terminal, en el lado aéreo y en el lado terrestre del aeropuerto.

- **Operaciones de Rampa/Lado Aéreo:** Estas funciones de operaciones de Rampa/Lado Aéreo incluirán la supervisión y coordinación de todas las actividades del Lado Aéreo del AIJS. Los principales deberes de los Especialistas de Operaciones asignados al Lado Aéreo incluirán responder a las necesidades de estacionamiento de los aviones, coordinar con el Control de Tráfico Aéreo los movimientos en tierra y ejecutar las inspecciones diarias programadas de la rampa

de los aviones y la pista de despegue y aterrizaje. Además, este Departamento será responsable de programar, coordinar y manejar los buses que llevan y traen los pasajeros de y hacia los aviones.

- **Edificio de la Terminal:** En la Terminal, los Especialistas de Operaciones tendrán el deber de Inspeccionar el edificio. Además, intervendrán con los arrendatarios de la Terminal para coordinar la satisfacción de necesidades operativas e identificar tareas de mantenimiento. Asimismo, darán seguimiento a las órdenes de trabajo para cerciorarse de que las reparaciones se hagan de manera oportuna y a satisfacción del cliente.
- **Lado Terrestre:** Los Especialistas de Operaciones asignados al Lado Terrestre supervisarán los parqueos, las aceras y los caminos del AIJS para evitar los embotellamientos de tráfico de automóviles, transporte público y comercial.

El personal del Departamento de Operaciones será también responsable de velar por el cumplimiento de las regulaciones sobre medio ambiente, ruido, seguridad industrial y estándares y procedimientos.

Instalaciones y Terrenos

El Departamento de Instalaciones y Terrenos consistirá de cuatro secciones: 1) Mantenimiento de la Planta Física, 2) Mantenimiento del Campo Aéreo y Terrenos, 3) Telecomunicaciones y 4) Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas. Su meta será responder oportunamente a problemas de eficiencia operativa, seguridad, conveniencia de los pasajeros y necesidades de los arrendatarios del AIJS, además de brindar mantenimiento preventivo. Llevará registros exactos de las órdenes de trabajo, que comunicará a la Contabilidad del Aeropuerto. La organización de Mantenimiento propuesta reflejará muy de cerca la organización actual.

El Supervisor de Instalaciones y Terrenos será una persona altamente calificada, con amplia experiencia en todos los aspectos del mantenimiento de aeropuertos. Tendrá la responsabilidad de preparar el presupuesto anual de mantenimiento y cerciorarse de que los gastos estén dentro del monto aprobado. Además, supervisará el Sistema Computarizado de Administración de Mantenimiento, que se detalle en Sección 6.0: Plan de Mantenimiento.

Parqueos

El Supervisor de Parqueos estará bajo la autoridad directa del Gerente de Operaciones y Mantenimiento y supervisará los parqueos públicos. Será responsable de supervisar y elaborar los horarios de los cajeros, la recolección y depósito de dinero y el funcionamiento seguro de éstos.

Departamento de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos

La estructura propuesta por el Consorcio AGI para este Departamento consiste en un Gerente, cinco Supervisores, cuatro Oficinistas y un Capacitador. Se prevé que los 11 puestos sean ocupados por costarricenses, ya sea que estén trabajando actualmente en el Aeropuerto, en la DGAC o que provengan de la comunidad local.

El Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos será un nuevo puesto que requerirá conocimiento en las áreas de contabilidad, políticas de recursos humanos, capacitación, manejo de activos y manejo de arrendamientos.

Esta persona supervisará los sistemas Contables, Presupuestarios y de Información Financiera, así como Compras, Auditoría, y las funciones de Recursos Humanos.

El puesto requerirá un título en contabilidad y experiencia en asuntos contables y financieros de aeropuertos internacionales. Además, este Gerente de departamento tendrá experiencia en tratar con toda la gama de funciones de personal. Las responsabilidades clave incluirán preparar informes financieros mensuales e informes gerenciales oportunos, coordinar funciones de Contabilidad y Mantenimiento y supervisar controles internos de Auditoría y Finanzas.

Según haga falta, el Gerente de Finanzas, de Recursos Humanos y Servicios Administrativos brindará información a la ARESEP, a la DGAC y al CETAC para fines de control y auditoría.

El Supervisor de Contabilidad dirigirá las funciones y servicios de Contabilidad del AIJS. Se empleará a contadores calificados para ocuparse de las funciones de cuentas por pagar y por cobrar. El personal de Contabilidad proporcionará informes financieros oportunos que mostrarán la eficiencia del AIJS en presupuestación, cuentas por pagar y por cobrar, así como razones de gastos e ingresos y otras estadísticas operativas.

Las funciones de Recursos Humanos serán manejadas por un Supervisor apoyado por el personal de las oficinas centrales del Grupo AGI para todos los asuntos relacionados con los registros de empleados.

Departamento de Seguridad

A causa de la importancia de la seguridad aeroportuaria, el Consorcio propone la creación de un nuevo Departamento de Seguridad que sea responsable de la coordinación de la seguridad en la Terminal, el Campo Aéreo y el perímetro, así como en los caminos del AIJS, las áreas de parqueo, el área de Carga y las rampas. Además, será responsable de coordinar el Sistema de Acceso de Control de Seguridad y de desarrollar, implementar y mantener el Plan de Seguridad del AIJS.

Ciertas funciones de seguridad podrán ejercerse a través de agencias subcontratadas, con la excepción del puesto de Gerente de Seguridad. El Consorcio AGI propone nombrar a un Gerente para que colabore con todas las agencias Gubernamentales de seguridad, con las fuerzas privadas de seguridad del Aeropuerto, la seguridad de las aerolíneas y otros departamentos del AIJS. Este nuevo puesto será ocupado por un profesional del ramo, con amplia experiencia y prestigio. (Ver Sección 5.0: Plan de Seguridad y Cumplimiento con Normas Internacionales)

Este Gerente será responsable de la coordinación con las siguientes agencias específicas en el Aeropuerto:

- Control Epidemiológico (Ministerio de Salud).
- Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional (DIS) (Ministerio de la Presidencia).
- Policía Antinarcoóticos (Ministerio de Seguridad Pública).

- Oficina de Planificación de Emergencias (Comisión Nacional de Emergencias).
- Inspección Fitosanitaria (Ministerio de Agricultura y Ganadería).
- Aduanas (Ministerio de Hacienda).
- Migración (Ministerio de Gobernación).

Además, el Gerente de Seguridad será responsable de coordinar con la FAA, la OACI y la IATA todos los asuntos relativos a la seguridad del AIJS. El Gerente de Seguridad deberá supervisar el contrato de la guardia de seguridad del AIJS, y coordinar con el Departamento de Operaciones y Mantenimiento del AIJS. La coordinación de todos los asuntos relativos a la seguridad entre la administración del AIJS y sus arrendatarios y usuarios será responsabilidad de este Gerente.

Departamento de Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones

El Consorcio propone la creación de este Departamento nuevo para asumir todas las responsabilidades que tiene actualmente la DGAC para con el AIJS. El Departamento consistirá en un Gerente de Departamento, un Supervisor, siete Representantes del Servicio al Cliente. Se prevé que todos los Representantes y el Supervisor se recluten de la actual base de empleados del Aeropuerto.

El Consorcio AGI nombrará como jefe de este departamento a un profesional altamente calificado en Desarrollo Comercial, proveniente de la Organización Mundial del Grupo AGI. Con la ayuda de la red mundial del Grupo AGI, este funcionario promoverá el AIJS y el servicio de aerolíneas adicionales; se concentrará en el mejoramiento de la mezcla de concesiones para ofrecer a los viajeros una mayor selección de mercadería y de servicios. También supervisará el área de Servicio al Cliente; y mejorará los servicios de la carga aérea.

Otra de sus grandes responsabilidades funcionales será manejar el programa de Representantes de Servicio al Cliente, que brindará los siguientes servicios:

- Asistencia a clientes.
- Coordinación para dignatarios y personas importantes.
- Recorridos.
- Información pública.
- Atraer nuevo servicio de las aerolíneas.
- Aumentar el número de vuelos de las aerolíneas escogidas.
- Atraer concesiones nuevas y únicas para la Terminal.
- Mejorar el horario de servicio de la carga aérea.

Además, la función de comunicaciones tanto internas como externas, así como las relaciones públicas, se ejecutará bajo la supervisión directa de este Gerente. Todas las quejas de los clientes se coordinarán por medio de esta oficina.

Este Gerente tendrá la responsabilidad de coordinar con el Instituto Costarricense de Turismo.

Departamento de Planificación, Ingeniería y Construcción

El Gerente de Planificación, Ingeniería y Construcción será un ingeniero autorizado o graduado, con conocimientos y experiencia en el diseño, planeamiento y construcción de aeropuertos. Éste será responsable de supervisar a los subcontratistas de diseño y manejo de construcción, así como a los contratistas de grandes proyectos de planeamiento. El Departamento de Planificación, Ingeniería y Construcción tendrá cierta capacidad de planeamiento e ingeniería interna, a fin de hacer frente a las necesidades diarias, tanto operativas como de las instalaciones.

La estructura propuesta del Consorcio incluye un Planificador y un Oficinista. El puesto de Gerente requiere estudios universitarios. Cualquiera que cumpla este requisito será considerado para el puesto. El Grupo AGI realizará una evaluación de destrezas entre el personal de la DGAC elegible para ocupar el puesto.

El Planificador estará bajo la autoridad del Gerente de Planificación, Ingeniería y Construcción. Se realizará una evaluación de destrezas de los empleados actuales de la DGAC elegibles y el puesto será ocupado por uno de ellos.

Este Departamento será responsable del planeamiento ambiental, planeamiento de instalaciones, diseño, administración de construcciones, uso de la tierra, planeamiento maestro y mejora de inversión de capital del AIJS.

Descripciones de Puestos

El Consorcio AGI ha desarrollado las siguientes descripciones de puesto para cerciorarse de que se contraten y mantengan Gerentes y Supervisores calificados con experiencia, educación y destrezas apropiadas, a fin de permitir el éxito del AIJS. Las siguientes páginas contienen estas descripciones.

Gerente General del Aeropuerto

Será el responsable de dirigir todas las actividades de gestión del Aeropuerto, incluyendo operaciones, mantenimiento, funciones administrativas y financieras, construcción, ingeniería, seguridad y desarrollo comercial. Servirá como vínculo entre el Consorcio AGI y los clientes. Este puesto requerirá un alto grado de experiencia empresarial y de servicio al cliente, y la capacidad de trabajar en forma independiente.

Entorno del Puesto

Las tareas de este puesto, por lo general, se ejecutarán en un entorno de oficina en el aeropuerto. Se requerirá que realice algunos viajes.

Relación Jerárquica

El Gerente General del Aeropuerto estará bajo la autoridad del Vicepresidente Regional de AGI, el Director Regional para Centro y Suramérica.

Responsabilidades

- Garantizar el funcionamiento seguro, eficiente y eficaz del Aeropuerto.
- Revisar el presupuesto anual de operaciones. Cerciorarse de que se distribuyan apropiadamente informes financieros exactos. Brindar asistencia en la preparación del presupuesto global del Aeropuerto.
- Administrar políticas y procedimientos de personal. Por medio de sus subalternos, dirigir el personal y las funciones de: 1) Operaciones y Mantenimiento, 2) Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos, 3) Seguridad, 4) Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones y 5) Ingeniería, Planificación y Construcción.
- Interactuar con la comunidad en todo lo relacionado con el Aeropuerto, especialmente en asuntos relativos a ruido y seguridad.
- Administrar y aplicar todas las reglas, regulaciones, planes y manuales de operación del Aeropuerto requeridos por las agencias Gubernamentales.
- Garantizar que estén listos los equipos de respuesta a emergencias y coordinar actividades de planeamiento para emergencias.
- Desarrollar comunicaciones eficaces con los arrendatarios del Aeropuerto, las agencias del Gobierno y los grupos comunitarios a fin de mantener buenas relaciones de trabajo.

Conocimientos y Capacidades

- Bilingüe, manejo fluido del inglés y el español, tanto en forma oral como escrita.
- Buenas destrezas de comunicación oral y escrita.
- Fuertes destrezas de relaciones interpersonales.
- Con iniciativa y organización en las actividades diarias.
- Con pleno conocimiento de las funciones de gestión de aeropuertos internacionales y servicios relacionados con aeropuertos.

- Familiarizado con programas informáticos y hojas de cálculo.

Educación y Experiencia

Bachiller en Administración de Empresas o un campo conexo. Será altamente deseable una experiencia mínima de cinco años con una responsabilidad creciente en la gestión y operación de aeropuertos o servicios relacionados con la aviación.

Gerente de Operaciones y Mantenimiento

El Gerente de Operaciones y Mantenimiento será responsable de dirigir todas las operaciones y actividades de mantenimiento del Aeropuerto, incluyendo la Terminal, el Lado Aéreo, el Lado Terrestre, los vehículos y el Campo Aéreo. Planificará e implementará sistemas de mantenimiento preventivo, así como presupuestos de gastos de mantenimiento. El puesto requerirá un alto grado de iniciativa y criterio.

Entorno del Puesto

La mayoría de tareas se ejecutarán en un entorno de oficina en el aeropuerto. Requerirá frecuentes visitas de campo y cierta cantidad de viajes.

Relación Jerárquica

Subalterno del Gerente General del Aeropuerto.

Responsabilidades

- Garantizar que se cumpla con la seguridad en todas las áreas.
- Cerciorarse de que los empleados estén plenamente capacitados y ejecuten continuamente las actividades de acuerdo con estándares demostrados de seguridad.
- Preparar y controlar el presupuesto anual para del Departamento de Operaciones y Mantenimiento y presentarlo al Gerente General del Aeropuerto para su aprobación.
- Garantizar el cumplimiento con las políticas de personal establecidas y por medio de sus subalternos dirigir las actividades cotidianas de los empleados del Departamento de Operaciones y Mantenimiento.
- Coordinar con otros Departamentos del Aeropuerto y con agencias del Gobierno el funcionamiento seguro y eficiente del Aeropuerto.
- Preparar informes mensuales de estadísticas operativas, informes de mantenimiento preventivo y otros informes según los solicite el Departamento de Operaciones y Mantenimiento.

Conocimientos y Capacidades

- Bilingüe, manejar con fluidez el inglés y el español, tanto en forma oral como escrita.
- Buenas destrezas de comunicación oral y escrita.
- Conocimiento pleno de todas las prácticas de mantenimiento relacionadas con las operaciones de aeropuertos, incluyendo reparaciones eléctricas, reparaciones mecánicas generales y reparaciones de equipo.
- Familiarizado con programas computarizados de administración de mantenimiento.

Educación y Experiencia

Diez años de experiencia con responsabilidad progresiva en operaciones y funciones de mantenimiento de aeropuertos o ambas. Será preferible que tenga un bachillerato universitario. Su experiencia podría sustituir el título universitario.

Supervisor de Operaciones

Será el responsable de todas las operaciones del Aeropuerto, incluyendo la Terminal del Lado Aéreo y el Lado Terrestre. Supervisará directamente los Especialistas de Operaciones, programará asignaciones de trabajo, coordinará actividades de capacitación y garantizará que todos los empleados de operaciones cumplan con los requisitos de capacitación. El puesto requerirá fuertes destrezas de coordinación.

Entorno del Puesto

Las tareas se ejecutarán en una oficina con visitas frecuentes a todas las áreas del Aeropuerto.

Relación Jerárquica

Subalterno del Gerente de Operaciones y Mantenimiento.

Responsabilidades

- Supervisar directamente el programa diario de inspección.
- Las tareas del Lado Aéreo incluirán cumplimiento con regulaciones sobre ruido, inspecciones del área de operaciones aéreas (AOA) y coordinación de asignaciones de puertas para aerolíneas y actividades de Manejo en tierra.
- Coordinar asuntos operativos y cumplimiento con el código de almacenamiento y entrega de combustible.
- Coordinar las actividades de carga incluyendo almacenamiento, manejo e inspección de la Carga.
- Sus responsabilidades del Lado Terrestre incluirán supervisar los parqueos, controles de aceras, servicios de alquiler de autos, transporte público y taxis.
- Programar el funcionamiento de los buses de pasajeros de las aerolíneas y las asignaciones de los conductores.
- Sus responsabilidades en la Terminal incluirán la coordinación de actividades del centro de control, el control de los servicios de los conserjes, el cumplimiento por parte de los arrendatarios y los servicios médicos.
- Responsable del sistema Common User Terminal Equipment (CUTE), de la red telefónica y de los sistemas computarizados de información pública.
- Coordinar los programas de capacitación para todo el Departamento de Operaciones.

Conocimientos y Capacidades

- Conocimiento pleno de las operaciones del Aeropuerto, incluyendo Lado Aéreo, Lado Terrestre y Terminal

- Fuertes destrezas de comunicación oral y escrita.
- Fuertes destrezas de relaciones interpersonales.

Educación y Experiencia

Deberá contar con un mínimo de cinco años de experiencia con responsabilidades progresivas en operación de aeropuertos. Es deseable que tenga un bachillerato universitario. Es muy conveniente que cuente con experiencia en múltiples aspectos de operaciones de aeropuertos.

Supervisor de Instalaciones y Terrenos

El Supervisor de Instalaciones y Terrenos será directamente responsable de todas las tareas de mantenimiento del Aeropuerto que incluyen Campo Aéreo, Terminal y reparaciones de equipo y vehículos. Además, programará las tareas del personal, asignará trabajo según sea necesario y coordinará órdenes de trabajo con las divisiones apropiadas.

Entorno del Puesto

El trabajo se dividirá entre la oficina y el campo. Se requerirá cierto número de viajes.

Relación Jerárquica

Estará bajo la autoridad del Gerente de Operaciones y Mantenimiento.

Responsabilidades

- Supervisar directamente todo el personal de mantenimiento, programar tareas y coordinar órdenes de trabajo.
- Es responsable de la implementación de mantenimiento preventivo mediante el uso de un sistema computarizado de manejo de mantenimiento.
- Ayudar en la preparación del presupuesto anual de mantenimiento.
- Es responsable de las reparaciones eléctricas en el Campo Aéreo, la Terminal y el Lado Terrestre.
- Es responsable de las reparaciones del pavimento, incluyendo pistas de despegue y aterrizaje, calles de rodaje, caminos de acceso y parqueos públicos.
- Cerciorarse de que los sistemas de drenaje, tratamiento de aguas residuales, agua potable y aguas pluviales funcionen apropiadamente.
- Supervisar las tareas de reparación de equipo y vehículos.
- Supervisar y coordinar las actividades de jardinería ornamental.
- Cerciorarse de que la señalización sea claramente visible, mediante un programa de restauración del sistema de señales.

Conocimientos y Capacidades

- Plenamente familiarizado con sistemas de mantenimiento preventivo de aeropuertos.
- Completamente familiarizado con las tareas normales de mantenimiento de aeropuertos, incluyendo pavimento, iluminación y reparación de equipo.
- Acostumbrado a manejar programas computarizados de administración de mantenimiento.
- Capaz de organizar el trabajo y generar asignaciones claras.

Educación y Experiencia

Deberá tener como mínimo 10 años de experiencia con responsabilidad progresiva en el mantenimiento de aeropuertos. Es conveniente que tenga experiencia directa en algún oficio tal como electricidad, equipos pesados o sistemas de terminales.

Supervisor de Parqueos

El Supervisor de Parqueos será directamente responsable de todas las funciones de parqueos públicos de automóviles, incluyendo programación de horarios de personal, mantenimiento de parqueos y sistemas mecánicos, así como de asegurar un funcionamiento seguro de los parqueos.

Entorno del Puesto

El puesto requerirá dividir el tiempo entre la oficina y los parqueos; en algunas ocasiones deberá llenar temporalmente puestos vacantes.

Relación Jerárquica

Estará bajo la autoridad del Gerente de Operaciones y Mantenimiento

Responsabilidades:

- Supervisar directamente todo el personal de parqueos, consistente en los cajeros y sus subalternos.
- Coordinar el mantenimiento preventivo y las reparaciones al pavimento y los sistemas de parqueos.
- Ayudar en la preparación del presupuesto anual.
- Responsable de asuntos de seguridad referentes a la operación de parqueos.
- Responsable de la recaudación de derechos del parqueo.
- Garantizar que los sistemas y procesos de seguridad funcionen apropiadamente.

Conocimientos y Capacidades

- Pleno conocimiento de las operaciones de parqueos públicos.
- Capacidad para supervisión.
- Capacidad para programar horarios de trabajo.

Educación y Experiencia

Graduado de secundaria o equivalente. Cinco años de experiencia en manejo de parqueos públicos.

Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos

Este Gerente será responsable de desarrollar y ejecutar los procedimientos administrativos del Aeropuerto, específicamente monitoreo fiscal/presupuestario, revisión de los desembolsos diarios de efectivo y de todos los libros contables. Servirá de enlace con el personal de la oficina central del Grupo AGI en las áreas de recursos humanos, compras, contabilidad, procesamiento de datos y otras áreas de apoyo administrativo. Coordinará las necesidades de seguros. Será directamente responsable por el control de activos y supervisará las actividades de concesión y de propiedades. El puesto requerirá iniciativa y criterio.

Entorno del Puesto

Las tareas se ejecutarán, por lo general, en un entorno de oficina. Se requerirá un mínimo de viajes.

Relación Jerárquica

Estará bajo la autoridad del Gerente General del Aeropuerto.

Responsabilidades

- Brindar información de presupuesto de gastos al personal, lo que implica gastos presupuestados de cada departamento, incluyendo mano de obra, equipo y materiales.
- Preparar estimaciones presupuestarias de ingresos y gastos para el Aeropuerto, y administrar el presupuesto adoptado para éste.
- Administrar el personal de cuentas por cobrar y cuentas por pagar del Aeropuerto para garantizar la recepción y el pago oportuno y apropiado de todas las cuentas.
- Brindar orientación de políticas y directrices para la administración del personal del Aeropuerto.
- Brindar orientación de políticas y directrices para asuntos de propiedades y manejo de concesiones del Aeropuerto, incluyendo control de ingresos de los parqueos.
- Coordinar asuntos de seguros con los proveedores locales y las oficinas centrales del Grupo AGI.
- Supervisar directamente el programa de administración de activos del aeropuerto.

Conocimientos y Capacidades

- Bilingüe, manejar con fluidez el inglés y el español, tanto en forma oral como escrita.
- Buenas destrezas de comunicación oral y escrita.
- Fuertes destrezas de relaciones interpersonales.
- Con iniciativa y organización en las actividades cotidianas.
- Conocimiento total de los asuntos financieros de aeropuertos.
- Sumamente competente en el uso de instrumentos financieros computadorizados.

- Tener destrezas analíticas al tratar con situaciones complejas.

Educación y Experiencia

Requiere como mínimo un bachillerato universitario en contabilidad o un campo conexo. Cinco años de experiencia con responsabilidad progresiva en contabilidad y manejo de finanzas. Es conveniente que tenga experiencia en finanzas de aeropuertos.

Supervisor de Contabilidad

Será el responsable de todas las funciones de Contabilidad del Aeropuerto, incluyendo cuentas por cobrar, cuentas por pagar, informes presupuestarios, ingresos de parqueos y libros de ingresos de concesiones y propiedades. Coordinará las funciones de auditoría externa y cumplirá con los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados.

Entorno del Puesto

Las tareas se ejecutarán en un entorno de oficina.

Relación Jerárquica

Estará bajo la autoridad del Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos.

Responsabilidades

- Preparar libros mayores generales, así como libros y estados de pérdidas y ganancias.
- Preparar informes financieros mensuales.
- Supervisar las funciones de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Coordinar auditorías con agencias del Gobierno, y con la oficina central del Grupo AGI.
- Dirigir las compras y adquisiciones y hacer recomendaciones para políticas de adquisición.

Conocimientos y Capacidades

- Pleno conocimiento de las prácticas de contabilidad generalmente aceptadas.
- Sumamente versado en sistemas financieros de aeropuertos y funciones contables de operaciones de aeropuertos.
- Fuertes destrezas organizacionales.
- Conocimiento de sistemas contables computadorizados.

Educación y Experiencia

Graduado universitario en contabilidad. Es conveniente (aunque no indispensable) que sea contador público autorizado. Mínimo cinco años de experiencia en el manejo de un departamento de cuentas.

Supervisor de Recursos Humanos

Será el responsable de asuntos de personal incluyendo preparación de planilla, contratación, capacitación general y programas educativos, así como cumplimiento con las regulaciones y estándares apropiados de personal.

Entorno del Puesto

Las tareas se ejecutarán en un entorno de oficina.

Relación Jerárquica

Estará bajo la autoridad del Gerente de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos.

Responsabilidades

- Desarrollar, en combinación con la oficina central del Grupo AGI, un Manual que incluya políticas y procedimientos de personal.
- Dirigir y revisar los procesos de planilla para garantizar una exactitud completa en cuanto a la compensación del personal.
- Desarrollar e implementar un programa de capacitación de personal que ofrezca a los empleados incentivos por aprender, mientras enriquecen sus destrezas laborales.
- Tomar las medidas apropiadas respecto de quejas de los empleados y actuar como mediador de sus inquietudes.
- Brindar la asesoría necesaria a los Gerentes y Supervisores en lo referente al desempeño de los empleados.
- Desarrollar y coordinar el programa de desempeño de los empleados.

Conocimientos y capacidades

- Conocimiento pleno de las políticas y regulaciones de personal referentes a prácticas de contratación, despido y ascensos.
- Excelentes destrezas de comunicación oral y escrita.

Educación y Experiencia

Mínimo cinco años de experiencia con responsabilidad progresiva en la administración de personal. Es preferible que tenga título universitario.

Gerente de Seguridad

El Gerente de Seguridad será responsable de todo lo relativo a la seguridad del Aeropuerto, Servirá de enlace con las agencias de seguridad del Gobierno, Se asegurará de que el Aeropuerto cumpla con todos los requisitos y regulaciones de seguridad, incluyendo los de OACI, IATA, y la FAA. Coordina la capacitación en seguridad. El puesto requerirá amplia coordinación y cooperación con otros departamentos y con múltiples agencias del Gobierno.

Entorno del Puesto

Las tareas se ejecutarán, por lo general, en un entorno de oficina. Se requerirán frecuentes inspecciones de las áreas operativas del Aeropuerto y cierto número de viajes.

Relación Jerárquica

Subalterno del Gerente General del Aeropuerto.

Responsabilidades

- Desarrollar, analizar e implementar el Plan de Seguridad del Aeropuerto.
- Ayudar en la coordinación de actividades entre agencias Gubernamentales de aplicación de la ley, fuerzas de seguridad privadas de los arrendatarios y funcionarios de operaciones y seguridad del Aeropuerto.
- Garantizar que la capacitación requerida se ajuste a las regulaciones del OACI, IATA y la FAA y coordinar sesiones de capacitación, según sea necesario.
- Responsable de establecer e implementar reuniones mensuales de seguridad, donde participen los arrendatarios, las agencias del Gobierno y el Departamento de Operaciones del OACI, IATA, la FAA y aeropuertos internacionales.

Conocimientos y Capacidades

- Pleno conocimiento de las regulaciones, procedimientos y prácticas de seguridad del Aeropuerto.
- Fuertes destrezas interpersonales y de comunicación.

Educación y Experiencia

Mínimo diez años de experiencia en aplicación de la ley y cinco en administración en este campo. Preferible con título universitario en derecho penal.

Gerente de Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones

Será responsable de todas las actividades de desarrollo comercial, relaciones públicas y mejoras de la concesión de la Terminal con énfasis en incrementar el servicio de pasajeros de aerolíneas, servicio de carga aérea, servicios en la terminal y desarrollo de concesiones. El puesto requerirá un alto grado de iniciativa y criterio.

Entorno del Puesto

Las tareas, por lo general, se ejecutarán en un entorno de oficina. Se requerirá viajar.

Relación Jerárquica

Subalterno del Gerente General del Aeropuerto.

Responsabilidades

- Elaborar planes estratégicos y de desarrollo comercial para incrementar el servicio en el Aeropuerto.
- Establecer relaciones profesionales con las agencias apropiadas del Gobierno dedicadas al turismo y el desarrollo comercial.
- Incrementar los servicios de las aerolíneas, en coordinación con los profesionales en desarrollo comercial de las oficinas centrales del Grupo AGI.
- Incrementar los servicios de carga aérea en coordinación con los profesionales en desarrollo comercial de las oficinas centrales del Grupo AGI.
- Supervisar, por medio de subalternos, las actividades de relaciones públicas, incluyendo comunicaciones internas y contactos con los medios de Comunicación.
- Desarrollar e implementar la estrategia de concesión para maximizar el ingreso generado por las concesiones y ofrecer a los viajeros la mayor gama de bienes y servicios.
- Dirigir, por medio de otros, los programas de recorridos por la Terminal, las funciones del salón diplomático y los servicios de información pública.

Conocimientos y Capacidades

- Bilingüe, manejar con fluidez el inglés y el español, tanto en forma oral como escrita.
- Buenas destrezas de comunicación oral y escrita.
- Fuertes destrezas de relaciones interpersonales.
- Con iniciativa y capacidad de organización en las actividades diarias.
- Pleno conocimiento de la industria de aerolíneas y las prácticas de programación de servicios y vuelos.
- Conocimiento de los estándares de concesión de aeropuertos y las expectativas de los pasajeros.

Educación y Experiencia

Bachillerato universitario en relaciones públicas, administración de empresas o un campo relacionado. Es deseable que tenga un mínimo de cinco años de experiencia, con responsabilidad progresiva en desarrollo comercial y actividades promocionales. Debe tener experiencia en aerolíneas exitosas y en mejoras al servicio de carga aérea.

Supervisor de Servicio al Cliente

Será directamente responsable por todas las actividades promocionales y de servicio al cliente, incluyendo oficina de información al público, coordinación del salón diplomático, programas de recorridos por la Terminal y capacitación en servicio al cliente.

Entorno del Puesto

Las tareas se ejecutarán en un entorno de oficina. Se requerirá cierto número de viajes.

Relación Jerárquica

Subalterno del Gerente de Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones.

Responsabilidades

- Coordinar los recorridos por el Aeropuerto para grupos de la comunidad, personas muy importantes y funcionarios del Gobierno.
- Dirigir y programar horarios de trabajo de la oficina de información al público.
- Desarrollar y coordinar seminarios de capacitación en servicio al cliente para todo el personal del Aeropuerto que interactúa con los viajeros.

Conocimientos y Capacidades

- Bilingüe, manejar con fluidez el inglés y el español en forma oral, preferido.
- Deberá poseer excelentes destrezas de comunicación.

Educación y Experiencia

Cinco años de experiencia en un entorno de servicio al cliente, preferiblemente relacionado con viajes y aeropuertos. Es preferible, aunque no obligatorio, que sea bachiller universitario y que tenga experiencia en seguridad de aeropuertos.

Gerente de Planificación, Ingeniería y Construcción

Desarrollará e implementará el Plan Maestro y establecerá prioridades para los proyectos de desarrollo del Aeropuerto. Supervisará la preparación de planes y los revisará antes de la licitación. Coordinará toda la actividad de construcción del Aeropuerto. El puesto requerirá iniciativa y excelente criterio.

Entorno del Puesto

La mayoría de tareas se ejecutarán en un entorno de oficina. Con frecuencia se harán visitas al campo.

Relación Jerárquica

Subalterno del Gerente General del Aeropuerto.

Responsabilidades

- Responsable de desarrollar e implementar el Plan Maestro del Aeropuerto.
- Supervisar el desarrollo de planes de construcción para proyectos en el Campo Aéreo, la Terminal y el Lado Terrestre. Revisar los planes y las especificaciones de construcción antes de la licitación.
- Mantener documentos de construcción con diseño asistido por computadora.
- Responsable de la planificación, ingeniería y construcción de proyectos de cumplimiento con las normas ambientales en todo el Aeropuerto.
- Coordinar con los Gerente de Obras de Construcción todos los proyectos de desarrollo del Aeropuerto.
- Brindar estimaciones bilingües de costos de ingeniería para proyectos de desarrollo de capital y construcción en el Aeropuerto.

Conocimientos y Capacidades

- Conocimiento pleno de las prácticas de ingeniería civil.
- Excelentes destrezas de comunicación oral y escrita.
- Fuertes destrezas interpersonales.
- Preparación de documentos con diseño y dibujo asistidos por computadora.

Educación y Experiencia

Bachiller universitario en ingeniería civil. Mínimo cinco años de experiencia con responsabilidad progresiva en un entorno de planeamiento e ingeniería de aeropuertos. La experiencia en el campo puede sustituir el título universitario.

4.A.2 Organización Operativa

El Consorcio AGI está comprometido con la mejora continua del desempeño y el aumento de la productividad y la eficiencia. Con base en entrevistas y la diligencia debida, el Consorcio AGI ha desarrollado proposiciones de dotación de personal que garantizan que todos los turnos se traslapen para brindar un alto nivel de servicio. Los siguientes organigramas ilustran toda la organización y los deberes.

| | |
|---|---------------|
| Organigrama Funcional | Documento 4-2 |
| Organización Propuesta del Aeropuerto | Documento 4-3 |
| Gráfico de Gerente General del Aeropuerto 4-4 | Documento |
| Departamento de Operaciones y Mantenimiento | Documento 4-5 |
| Departamento de Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Administrativos | Documento 4-6 |
| Departamento de Seguridad | Documento 4-7 |
| Departamento de Planificación, Ingeniería y Construcción 4-8 | Documento |
| Departamento de Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones | Documento 4-9 |

Las proposiciones de dotación de personal son como sigue:

| | |
|--|--|
| Administración | Lunes-viernes, horas hábiles normales, más las que hagan falta para garantizar que se brinde un servicio de calidad. |
| Operaciones Terminal, Lado Terrestre, Lado Aéreo | Especialistas de Operaciones I/II; se trabaja 24 horas al día, 7 días por semana. |
| Conductores de Buses | Especialistas de Operaciones I, se trabaja 24 horas al día, 7 días por semana. |
| Mantenimiento del Campo Aéreo y los Terrenos | Trabajadores de Mantenimiento I/II, se trabaja 18 horas por día, 7 días por semana. |
| Instalaciones (edificios) | Trabajadores de Mantenimiento I/II, se trabaja 18 horas por día, 7 días por semana. |
| Electricidad (terrenos y edificios) | Electricistas, se trabaja 18 horas al día, 7 días por semana. |
| Asistencia al Público/ Pantallas de Información de Vuelos/Reclamo de Equipaje/ Dignatarios | Representante de Servicio al Cliente, se trabaja 18 horas al día, 7 días por semana. |
| Área de Boletos/Centro de Información | Representante de Servicio al Cliente, se trabaja 18 horas por día, 7 días por semana. |
| Servicios Administrativos/ Profesionales/ de Oficina. | Lunes a viernes, horas hábiles normales. |

Insert Documento 4-2 – color graphic

Insert Documento 4-3 – color graphic

Insert Documento 4-4 – color graphic

Insert Documento 4-5 – color graphic

Insert Documento 4-6 – color graphic

Insert Documento 4-7 – color graphic

Insert Documento 4-8 – color graphic

Insert Documento 4-9 – color graphic

4.A.3 Sistemas de Informes Internos y Comunicaciones

El Consorcio AGI utilizará al máximo la cadena de mando para estimular la consistencia y los detalles en los informes, así como la comunicación amplia de la información. Sin embargo, todos los Gerentes, incluyendo al Gerente General, tendrán una política de “puertas abiertas” para tratar directamente con el empleado los asuntos de trabajo.

El Gerente General hará reuniones semanales de personal con los cinco Gerentes de Departamento, con el fin de discutir los problemas del Aeropuerto y la información actualizada proveniente del Consorcio AGI, la DGAC/CETAC y de otras agencias Gubernamentales, y efectuar la coordinación necesaria entre departamentos. A su vez, los Gerentes harán reuniones programadas con los Supervisores de Sección y Departamento, con el mismo objetivo de coordinar y comunicar.

Además, se utilizarán carteleras de departamentos, boletines, inserciones en los cheques de pago y memorandos dirigidos a los trabajadores, a fin de diseminar datos formales e informales. Se considerará la realización de reuniones anuales con el Gerente General y todos los empleados del Aeropuerto. Estas reuniones también pueden incluir a representantes de las oficinas centrales del Grupo y a presentadores invitados de la DGAC/CETAC o de los arrendatarios del Aeropuerto.

4.A.4 Procedimientos de Coordinación Externa

Se estimulará el uso máximo de la cadena de mando en el área de administración y operaciones al abordar problemas de los usuarios y arrendatarios, a fin de brindar la respuesta más rápida posible a los clientes del Aeropuerto. Sin embargo, todos los Gerentes, incluyendo al Gerente General, tendrán una política de “puertas abiertas” para atender los problemas de los clientes y arrendatarios del Aeropuerto, con el fin de reducir conflictos o desafíos inminentes.

El Gerente General y los Gerentes de Departamento harán reuniones periódicas y reuniones “ad hoc” para fines de coordinación, como sigue:

- Los Gerentes del Aeropuerto se reunirán mensualmente con los arrendatarios para darles información y discutir problemas de operación.
- El Comité de Asuntos de Aerolíneas hará las reuniones necesarias para discutir los problemas de arrendamiento.
- El Comité Técnico de Aerolíneas hará las reuniones necesarias para discutir problemas que enfrentan las aerolíneas, tales como expansión de las instalaciones, procedimientos de descenso y despegue, ruido y otros asuntos referentes al impacto ambiental.

- La Gerencia General del Aeropuerto hará reuniones mensuales del Comité Coordinador de Seguridad con todas las agencias de seguridad y policía, incluyendo Aduanas y Migración, a fin de discutir problemas de seguridad del Aeropuerto, resolver dificultades de comunicación y coordinación y brindar información confidencial de seguridad.
- Se harán reuniones mensuales de coordinación con el personal de la DGAC para discutir asuntos operativos, administrativos, presupuestarios y de las instalaciones.
- También se harán reuniones semanales de coordinación con los contratistas durante los proyectos de construcción, para el discutir avance del proyecto y los problemas de seguridad operativa.
- Se usarán al máximo boletines dirigidos a la comunidad empresarial, viajeros frecuentes, personalidades importantes y dignatarios, que serán preparados y publicados por el Gerente de Desarrollo Comercial, Promoción y Comunicaciones del Grupo AGI, en coordinación con la DGAC. La publicación de comunicados de prensa y artículos promocionales se coordinarán con la DGAC.
- La Gerencia del Aeropuerto realizará seminarios bienales de coordinación de emergencias--medios de comunicación, a fin de brindar información sobre procedimientos de emergencia en el Aeropuerto y establecer contactos con los medios y otras agencias que participan en el planeamiento para emergencias y las actividades de respuesta en el AIJS.
- El Aeropuerto realizará simulacros bienales de emergencia para probar su plan de respuesta a emergencias. Se invitará a todas las agencias que toman parte en las actividades de planeamiento y respuesta a emergencias en el AIJS, incluyendo seguridad, para que participen u observen los simulacros.

4.A.5 Plan de Subcontratación

- El Consorcio AGI reconoce eficiencia y ventajas de la subcontratación de algunas funciones del Aeropuerto. Esta sección discute el plan de subcontratación, lo cual incluye: Funciones de subcontratistas
- Administración de subcontratistas

Los servicios proporcionados actualmente por terceros seguirán subcontratándose. Otras funciones también se subcontratarán, si un tercero puede ejecutarlas de manera funcional y más eficaz en cuanto a costos, sin comprometer niveles de servicios. El Consorcio garantizará que cualquier trabajador desplazado por la contratación externa de servicios reciba información sobre los cambios, la capacitación y se le ofrezca otro puesto dentro del aeropuerto.

Funciones de Subcontratistas

Basada en una revisión de las operaciones actuales del Aeropuerto y en la experiencia del Grupo AGI en aeropuertos mundiales, las principales áreas subcontratadas anticipadas son:

Campo Aéreo

Manejo de aviones en tierra continuará como actividad subcontratada.

Almacenamiento y dispensa de combustible continuará como actividad subcontratada.

Mantenimiento de aviones y de la línea continuará como actividad subcontratada.

Servicio de comidas y bebidas a las aerolíneas continuará como actividad subcontratada.

Asistencia a operaciones de vuelo y servicios de apoyo a la tripulación continuará como actividad subcontratada.

Seguridad privada continuará como actividad subcontratada.

Manejo de carga aérea. CORMAR, una compañía experta en operaciones de carga, y miembro del Consorcio AGI, manejará el edificio de carga aérea. El foco primordial del Contratista de Carga Aérea será el logro de mayor eficiencia y seguridad de los productos en la operación de carga. Además, preparará informes de operaciones y hará recomendaciones para mejorar los servicios y las instalaciones.

Remolque y grandes emergencias requerirán subcontratistas a causa de la necesidad del equipo especializado para emergencias cuando sea necesario remolcar aviones o equipo pesado. Este equipo especializado podrá ser usado por las compañías para tareas no relacionadas con servicios al Aeropuerto.

Terminal

Servicios de limpieza serán subcontratados para las áreas públicas del edificio de la Terminal (interiores y exteriores). La subcontratación de este servicio se debe los elevados costos administrativos relacionados con los beneficios laborales y al número de contratistas locales que crean un entorno competitivo.

Administración de construcciones para el manejo de proyectos actuales y futuros de construcción, de acuerdo con el plan de inversiones y el Plan Maestro del Aeropuerto serán subcontratados. La razón para subcontratar estos servicios es la de incurrir en gastos únicamente cuando se requieren, y de capitalizar así las inversiones.

Diseño de instalaciones para grandes proyectos de diseño, cuando se necesitan conocimientos adicionales en el desarrollo de planes y documentos de construcción. La subcontratación podrá requerirse a causa de la naturaleza técnica y a la poca frecuencia de los servicios requeridos.

Mantenimiento de elevadores/escaleras mecánicas para el edificio de la Terminal y la Torre de Control. Esta función se subcontratará con el fin de preservar la garantía del fabricante mediante el empleo de una empresa certificada, de la necesidad de equipo especializado y del alto nivel de conocimiento técnico que se requiere.

Guardas de seguridad. Para aumentar las actuales fuerzas de seguridad. Este servicio puede subcontratarse para garantizar la consistencia del personal.

Planta Central (ventilación y aire acondicionado). Esta función se subcontratará a causa del elevado nivel de conocimientos técnicos necesarios para mantener equipos complejos y a la certificación del contratista local por parte del fabricante.

Mantenimiento e inspección de extinguidores de incendios. Para todos los edificios del Aeropuerto controlados por la DGAC. La subcontratación de este servicio se justifica por la necesidad de certificación de las unidades, extendida por un inspector autorizado. Además, mediante un acuerdo de subcontratación se comparte la responsabilidad civil.

Lado Terrestre

Coordinador de taxis/transporte comercial terrestre Será la responsabilidad de la cooperativa local de taxis, a cobrar de los ingresos de los taxis y buses de pasajeros en el Aeropuerto.

Alquiler de Vehículos continuará como actividad subcontratada.

Gasolinera-Servicios de Combustible continuará como actividad subcontratada.

Mantenimiento de radio para el servicio de altavoces y el equipo de radio del personal de Operaciones, Mantenimiento y Seguridad será subcontratado debido a la necesidad de equipo especializado para probar los radios, la frecuencia de las reparaciones y al hecho de requisito que los fabricantes han autorizado a ciertos proveedores de servicios para respaldar sus garantías.

Manejo de desechos sólidos requiere mantenimiento y equipo especializado, lo que hará que resulte eficiente en cuanto a costos subcontratar este servicio.

Manejo de aguas residuales se logrará ahorros si un subcontratista proporciona el equipo especializado y mantenimiento necesario.

Administración de Subcontratistas

Los subcontratistas son una extensión del personal del aeropuerto y tendrán que cumplir los mismos estándares de servicio, calidad y seguridad. Los subcontratistas brindarán servicios de una manera oportuna y consistente con la operación continua del Aeropuerto y sin causar inconveniente a los pasajeros.

Cada función subcontratada será responsabilidad del gerente de departamento respectivo. Los gerentes harán las recomendaciones de los subcontratistas al Gerente General del Aeropuerto con base en estudios comparativos de calidad de servicios y costos. Después de determinar la necesidad de que una función sea subcontratada, el Gerente General del Aeropuerto hará las recomendaciones apropiadas a CETAC.

Todas las oportunidades de subcontratación serán sometidas a licitación competitiva. El Grupo AGI garantizará que cualquier tercera persona o empresa calificada goce de la máxima oportunidad de ofertar cualquier subcontratación. El Consorcio AGI evaluará

todas las licitaciones, según un conjunto predeterminado de criterios, desarrollados específicamente para los servicios que se subcontratarán.

Sin embargo, para la adjudicación de contratos en el Aeropuerto, todos los subcontratistas deberán ajustarse a los siguientes criterios mínimos.

- Estabilidad financiera de la compañía.
- Historial demostrado de prestación de servicios similares con máxima calidad.
- Referencias y contratos existentes.
- Historia de seguridad y vigilancia
- Costo competitivo.
- Experiencia en aeropuertos.

Cada gerente de departamento será responsable de garantizar el cumplimiento del contrato a través de reuniones frecuentes de análisis con los subcontratistas. El cumplimiento del contrato puede medirse con inspecciones improvisadas, encuestas de pasajeros, puntualidad de los servicios y comparaciones de costos unitarios. En caso de incumplimiento, el subcontratista recibirá una notificación escrita y se le dará una cantidad de tiempo razonable para corregir la deficiencia. Si no la corrige, el contrato será rescindido y se licitará nuevamente, o el personal del Aeropuerto se hará cargo de las funciones.

4.B Recursos Humanos

La exitosa operación del AIJS no se limita a la satisfacción del cliente y consumidor; sino que, en primer lugar y primordialmente, incluye y hace énfasis en la satisfacción de los empleados.

Al ser una empresa orientada hacia el servicio, el éxito continuado y mejorado del AIJS depende de la alta motivación que continuamente tenga su fuerza laboral. El Consorcio AGI tendrá el compromiso de reclutar, desarrollar y retener los empleados del AIJS y reconoce que el éxito de la empresa del AIJS, recaerá principalmente en el conocimiento, destrezas y actitudes que el Consorcio AGI transmita a sus empleados. La filosofía y práctica generales serán motivar a los empleados para que amplíen su capacitación y proveerlos con oportunidades para que aprendan nuevos aspectos de su posición y labores.

El Grupo AGI operará con una política de “puertas abiertas”, diseñada para brindar y mantener un sistema constructivo de comunicación bilateral entre todos los empleados. La comunicación con los Supervisores mejorará la moral e incrementará la productividad y además es probable que reduzca la inevitable tensión y presiones que ocurren en el trabajo. Además, un buen mecanismo de comunicación ayudará a controlar los problemas. La excelencia se estimulará en todas las descripciones del puesto y funciones. Las políticas de Recursos Humanos del Grupo AGI con respecto al reclutamiento, capacitación, compensación e incentivos se diseñaron para satisfacer esta meta de manera consistente, y se desarrollaron a medida para cada sitio, para responder a los intereses y preocupaciones de los empleados locales.

En nombre del Consorcio AGI, el Grupo AGI realizó una evaluación preliminar del AIJS, en el sitio, en julio de 1998, para comprender mejor las preocupaciones de los empleados y preparar las políticas iniciales de Recursos Humanos, que se presentan a continuación en Sección 4.B.1. Las políticas propuestas se basan en una valoración preliminar y en las prácticas exitosas del Grupo AGI en otros aeropuertos alrededor del mundo y incluyen:

- Reclutamiento, contratación, re-capacitación y retención
- Políticas de incentivos y compensación
- Cuidadosa selección de subcontratistas para servicios externas.

Enfoque de las preocupaciones de los Empleados del AIJS

El Consorcio AGI reconoce que el proceso de comercialización tiene el potencial de crear incertidumbre y ansiedad dentro de la fuerza laboral, y se compromete a eliminar este problema al manejarlo de una manera proactiva. El Grupo AGI cuenta con una

amplia experiencia en dar respuesta a las preocupaciones de los empleados durante un proceso de transición.

En muchos aeropuertos se han realizado transiciones exitosas hacia el Grupo AGI, entre los que se incluyen en Bolivia, el Aeropuerto Internacional Viru Viru en Santa Cruz de la Sierra, Aeropuerto Internacional John F. Kennedy en La Paz, y el Aeropuerto Jorge Wilstermann en Cochabamba; en Australia, el Aeropuerto Internacional Hobart en Tasmania, el Aeropuerto Tennant Creek Aeropuerto Alice Springs Aeropuerto Internacional Darwin en el Territorio Norte y el Aeropuerto Internacional Perth, en Australia Occidental y en el Reino Unido el Aeropuerto Internacional London-Luton.

Para enfocar las preocupaciones de los empleados del AIJS, Alfred Pérez, Director de Relaciones Laborales del Grupo AGI, y otros representantes del Grupo AGI se reunieron con personal de la jefatura de la Sección de Control Administrativo del AIJS. Durante la reunión, se pusieron en evidencia algunas de las preocupaciones específicas de los empleados del AIJS. Entre las preocupaciones detectadas se incluyen:

- Niveles educativos que pudieran no ser proporcionales con las necesidades futuras.
- Niveles de experiencia que pudieran no ser aplicables o relevantes.
- Ansiedad con respecto al nuevo patrón.
- Dirección futura del Aeropuerto.
- Riesgo a Los beneficios de aquellos empleados próximos a pensionarse.

También se discutieron las posibilidades de coordinar con el Colegio Universitario de Alajuela la capacitación de los empleados para que enfrenten mejor las demandas del crecimiento futuro.

El Consorcio AGI está totalmente preparado para enfocar estas preocupaciones y dirigir todos sus esfuerzos para retener, re-capacitar y reconocer a los empleados en el AIJS. Durante la reunión con la Sección de Control Administrativo del AIJS, también se notó que algunos empleados ya están preparados para poner en práctica su educación, destrezas y grados académicos en posiciones nuevas y de otras maneras en el AIJS. El Consorcio AGI se enorgullece de la superación de sus empleados.

Asociación Solidarista

Por medio de la debida diligencia que se realizó en el área de recursos humanos, el Consorcio AGI cree firmemente que la formación de una asociación solidarista proveería beneficios invaluable a los empleados del AIJS. Con el fin de promover las buenas relaciones de los empleados, la armonía y asistencia financiera, el Consorcio AGI recomienda que se establezca y desarrolle la asociación solidarista de acuerdo con los requisitos reglamentarios de Costa Rica. Como tal, los empleados del AIJS que estén bajo el mando y trabajen para el Consorcio AGI tendrán la oportunidad de participar en el establecimiento y la administración progresiva de la asociación

solidarista. Inmediatamente después de que se notifique la adjudicación, el Grupo AGI, en nombre del Consorcio AGI, pondrá en práctica un proceso coordinado de transición de empleados, el cual incluirá ofertas de empleo al personal que se pueda transferir, contratación inmediata de un equipo de gestión clave revisado y la continuación de un Programa de Recursos Humanos bien definido y bien establecido. El Consorcio AGI ha desarrollado un Plan de Transición de Recursos Humanos que se analizará en la Sección 8.0.

Evidencia del éxito en otros Aeropuertos

Los 70 años de historia de éxito probados en las políticas de Recursos Humanos que tiene el Grupo AGI se evidencian en la satisfacción continua y crecimiento de sus empleados. El Grupo AGI ha adaptado y puesto en práctica políticas específicas teniendo en cuenta una serie de consideraciones. Entre ellas se incluyen, políticas diseñadas e implementadas específicamente para casi 500 empleados en los tres mayores aeropuertos de Bolivia, 100 empleados en el Aeropuerto Internacional de Perth, 25 empleados en el Aeropuerto Internacional de Darwin, más de 130 empleados en el Aeropuerto Internacional de Guam, casi 100 empleados en el Aeropuerto Internacional de Honolulu y casi 200 empleados en la Terminal 3 del Aeropuerto Internacional Lester B. Pearson en Toronto, Canadá.

El Grupo AGI maneja aproximadamente 2.800 empleados en diversas ubicaciones; en cada uno de esos puntos, se mantienen programas competitivos para atraer y retener a todas las categorías de personal.

El Grupo AGI ha ayudado a guiar el crecimiento del Aeropuerto Burbank-Glendale-Pasadena que, durante sus etapas iniciales, dio servicio a miles de pasajeros y el cual, en la actualidad, está totalmente equipado para manejar de manera eficiente y segura hasta 6 millones de pasajeros al año. Este crecimiento ha creado un aumento en el personal, así como una ampliación de las políticas y procedimientos relacionados con los Recursos Humanos.

En la Terminal Internacional del Aeropuerto Internacional Hartsfield-Atlanta, los empleados del Grupo AGI realizan una serie de servicios que van desde el procesamiento de carga perecedera, el manejo de instalaciones equinas, hasta servicios de intérprete para pasajeros internacionales. Una evidencia del éxito en este aeropuerto es las operaciones sin problemas que se realizan en una de las mayores terminales internacionales de los Estados Unidos, en cuanto a pasajeros y diversidad de funciones; también se evidencia no sólo en la excelente retención de los empleados, sino en el crecimiento significativo en el perfil del personal y su capacitación profesional.

4.B.1 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas propuestas de Recursos Humanos del Consorcio AGI, que se presentan a continuación, se basan en información recogida durante una evaluación preliminar y amplia así como en las prácticas exitosas del Grupo AGI en otros aeropuertos alrededor del mundo.

1. Cultura Corporativa y Filosofía

El Consorcio AGI reconoce que el orgullo que cada empleado siente por su trabajo se traduce en un mejor nivel de servicio a los usuarios y consumidores. El Consorcio AGI se dedicará a proveer un servicio eficiente y excepcional a todos los usuarios del AIJS,

entre ellos, el público en tránsito, aerolíneas, concesionarios, empleados y el Gobierno. Además, el Consorcio AGI se compromete a ser una empresa responsable dentro de las comunidades donde funciona.

Al trabajar de cerca con sus empleados, la filosofía cultural corporativa y la estrategia de gestión del Consorcio AGI será luchar por la excelencia y la participación en el éxito del AIJS.

Los intereses de los empleados estarán protegidos por la promesa del Consorcio AGI de:

- Cambiar lo menos posible los términos y condiciones contractuales de los empleados
- Proveer oportunidades de empleo continuas
- Utilizar el conocimiento, destrezas y habilidades principales de los empleados para alcanzar el éxito final en el proceso de transición
- Crear una comunicación fluida y sólida entre el Consorcio AGI y el empleado. Este compromiso se puso en práctica con éxito durante las transiciones de operaciones aeroportuarios en Australia, Gran Bretaña y Bolivia.

Las preocupaciones de los empleados sobre los términos y condiciones del contrato y del proceso de transición se reducirán por medio de una comunicación abierta, al dar mucha prioridad a los boletines de los empleados, reuniones individuales, información y apoyo continuo a lo largo de todo el proceso de transición. Por ejemplo, durante el proceso del cartel, en julio de 1998, el Consorcio AGI realizó una encuesta con aproximadamente el 20% de los 103 empleados del AIJS para comprender mejor sus metas, así como sus expectativas y preocupaciones en relación con el nuevo Operador. Una encuesta similar se llevó a cabo con el personal de la Administración del AIJS clave para obtener una información valiosa que utilizara durante la fase de transición. La información obtenida de estas encuestas se utilizó para analizar y evaluar las políticas de recursos humanos propuestas y para desallorar las operaciones futuras del Aeropuerto, así como las mejoras en mantenimiento y vigilancia. De especial relevancia fue el aporte de los empleados en mejorar los estándares de vigilancia y en las opciones de capacitación ofrecidas. El Consorcio AGI está totalmente preparado para dar respuesta y calmar estas preocupaciones específicas de los empleados del AIJS, al igual que lo ha hecho en otros aeropuertos alrededor del mundo.

*Lucha por la
excelencia y
participación en
el éxito del
AIJS.*

Al recibir la notificación de la adjudicación del contrato, el Consorcio AGI y el personal existente de Recursos Humanos del AIJS proporcionará información y asesoría individual sobre la transición a los empleados de la DGAC que aún permanezcan en su puesto. La información y la asesoría individual se suministrará con la anuencia y cooperación simultánea de la DGAC. Los elementos importantes sobre el programa de transición de empleados se analizan en la Sección 8.0: Plan de Transición.

Para tener un proceso de transición armoniosa hacia el Consorcio AGI, el plan para un proceso continuo de comunicación y los planes de desarrollo del personal se basarán en tres principios guías: servicio de calidad y satisfacción del cliente, mejoramiento continuo, y desarrollo del empleado y asignación de autoridad.

Además, el proceso de transición incluye la transición coordinada de los empleados. Este proceso incluye:

- Contratación inmediata de un equipo de administración.
- Retención y transición de los empleados valiosos del AIJS.
- Coordinación de políticas, procedimientos, participación de los empleados y programas de comunicación.
- Adhesión a la igualdad de oportunidades.

2. Políticas de Reclutamiento de Personal

El éxito del AIJS recaerá principalmente en el conocimiento, destrezas y actitudes que el Consorcio AGI y las Instituciones Gubernamentales costarricenses impartan hacia sus empleados. El éxito final de la transición del personal existente y de la atracción de personal nuevo se medirá con la eficiencia a largo plazo, satisfacción y oportunidades profesionales futuras que disfruta la fuerza laboral del AIJS.

El Consorcio AGI adoptará las siguientes estrategias para el reclutamiento, contratación, capacitación nueva y retención del personal. Con estas estrategias, el Grupo AGI ha alcanzado el éxito en otros aeropuertos e instalaciones de aviación alrededor del mundo:

1. Identificará las funciones esenciales, requerimientos y responsabilidades de cada posición en el AIJS.
2. Completará un inventario de destrezas y una evaluación de las necesidades de capacitación para cada miembro del personal.
3. Tomará en cuenta a los empleados calificados en el AIJS antes de hacer contrataciones externas a la organización; se hará por medio de concursos internos para las plazas vacantes.

4. Contratará fuentes de reclutamiento externas sólo si son necesarias y, luego, utilizará organizaciones que han demostrado una ética laboral responsable y profesional.
5. Hará una selección inteligente para que la decisión final se tome con el candidato adecuado y de manera oportuna.
6. Se comprometerá con el entrenamiento y desarrollo a largo plazo del personal.

Inventario de Destrezas y Necesidades de Capacitación

La Administración del AIJS y los empleados compartirán la responsabilidad de asegurar que la capacitación tenga como resultado una fuerza laboral cada vez más especializada y eficiente. Recursos Humanos se reunirá con los empleados para a conversar sobre sus metas, revisar los registros de capacitación existentes, y consultará con los Supervisores de Departamentos para evaluar, de manera segura, las destrezas y aptitudes de los empleados.

El Consorcio AGI apoyará programas que identifiquen, analicen y comuniquen las fortalezas, debilidades y recomendaciones para el mejoramiento del desempeño de los empleados, a través de las evaluaciones anuales del desempeño y de los programas de incentivos. Este concepto funciona con éxito en todas los aeropuertos del Grupo AGI.

Compromiso para la Capacitación y Desarrollo a Largo Plazo del Personal

El Consorcio AGI instituirá políticas de capacitación y programas internos específicos adaptados para satisfacer las necesidades futuras del Aeropuerto. La capacitación se concentrará en mejorar las destrezas técnicas, mejorar la salud y seguridad de los empleados, reducir costos, aumentar la eficiencia y maximizar la satisfacción de los usuarios.

La capacitación orientada hacia las labores se dirigirá a las necesidades y tecnologías cambiantes, así como al desarrollo de los empleados. El Consorcio AGI asumirá el compromiso de desarrollar una fuerza laboral que esté lista para poner en práctica los nuevos avances en los sistemas informáticos, tecnologías relacionadas con la aviación y mantenimiento de la infraestructura. Los empleados operativos del Aeropuerto contarán con amplias oportunidades de capacitación en el trabajo y con un enfoque en múltiples áreas.

Se han explorado programas personalizados con el Colegio Universitario de Alajuela, diseñados a medida para las operaciones del AIJS. Estos programas podrán estar disponibles después de la jornada laboral de los empleados. Para que sea conveniente para los empleados, este tipo de capacitación vocacional también podrá ofrecerse en las instalaciones del AIJS. Además, la amplitud de servicios brindados por las sedes del Grupo AGI al nivel mundial, permitirá que los empleados cuenten con oportunidades de capacitación profesional y operativa, así como laborales en diferentes regiones del mundo.

El Consorcio AGI utilizará una amplia comunicación interpersonal y capacitación para el servicio al cliente, para transmitir un nivel de entusiasmo sin precedentes para lograr la excelencia en el AIJS. La experiencia del Grupo AGI ha demostrado que ese entrenamiento es esencial para alcanzar las diversas necesidades de los empleados, el público en tránsito y la comunidad del AIJS, de acuerdo con un nivel aceptable para los estándares internacionales. Además, los empleados administrativos y supervisores recibirán capacitación en temas sobre creación de equipos y motivación, comunicación, manejo de conflictos, técnicas de instrucción, administración del tiempo, control de calidad y procesos de mejoramiento.

Selección de Solicitantes

Cada solicitante pasará por una amplia revisión de antecedentes para determinar el nivel de destreza, calificaciones y privilegios de acceso sin escolta en el AIJS. En todas sus administraciones en el mundo, el Grupo AGI selecciona a cada solicitante de empleo a todos los niveles.

La práctica del Grupo AGI es que cada oferente llene un formulario de Solicitud de Empleo que se usa como la base para la selección. La información requerida de los solicitantes es un historial de diez años sobre los empleos y desempleo, educación y referencias, así como la firma del oferente. Toda la información se verifica, y se registran los nombres de las personas de quienes se obtuvo la información, así como la fecha en que se registró la comunicación.

Los aspectos de la selección con fines de seguridad se analizan en la Sección 5.0: Plan de Seguridad y Cumplimiento con Normas Internacionales.

3. Políticas de Incentivos al Personal

Los programas del Grupo AGI son el resultado de décadas de experiencia en motivar y estimular el crecimiento no sólo de la empresa, sino también de sus empleados y del personal. Los programas del Grupo AGI están diseñados para mejorar la calidad del ambiente laboral de cada empleado. Las reglas y regulaciones de los empleados se comunican de manera clara y se ejecutan consistentemente, y la disciplina de los empleados se administra de manera progresiva, en forma individual.

Entre los programas de incentivos para los empleados del Grupo AGI, el Consorcio AGI promoverá lo siguiente:

- Reconocer las ideas, sugerencias y participación de los empleados en los programas de comunicación.
- Utilizar un boletín periódico para promover las actividades de la organización, información del empleado, reconocimiento individual y las actividades sociales para fortalecer la comunicación de la compañía.
- Mejorar la comunicación y las relaciones interdepartamentales al establecer comités para planificar, promover y poner en práctica actividades patrocinadas por la compañía.
- Desarrollar y mantener programas de recompensa y reconocimiento a los empleados, cuyos programas generen ideas para reducir los costos y promuevan el espíritu de grupo.

Además, la Administración realizará periódicamente reuniones de comunicación con los empleados en todas las instalaciones para estimular un flujo de información libre entre los empleados, supervisores y el Consorcio AGI.

El Departamento Corporativo de Recursos Humanos del Grupo AGI continuará involucrado para mantener programas detallados de desarrollo de personal del AIJS, diseñados para dar apoyo a los objetivos del Consorcio AGI en relación con la asignación de autoridad y la delegación de responsabilidad al personal.

El período de transición proporcionará el tiempo ideal para realizar un inventario actualizado de las destrezas y las evaluaciones de las necesidades de capacitación para identificar las áreas en que pueden usarse programas de beneficios salariales y de incentivos adicionales para motivar y brindar apoyo a los empleados.

Patrón de Igualdad de Oportunidades

La política del Consorcio AGI brinda igualdad de oportunidades en todos los aspectos relacionados con el reclutamiento, contratación, capacitación y promoción de candidatos en todos los niveles de trabajo. El Consorcio AGI administrará todas las políticas y programas de personal, sin distinción de raza, color, país de origen, ascendencia, edad, sexo, religión, preferencia y orientación sexual, ciudadanía, condición médica y estado civil. El Consorcio AGI tiene el objetivo de asegurar que todas las políticas de igualdad de oportunidades y procedimientos en funcionamiento

estén integrados dentro del plan de negocios. El Consorcio AGI considera la supervisión de estas iniciativas como un aspecto crítico del buen sentido empresarial, legislación y compromiso de la gestión.

Evaluaciones e Informes de Muestra

El Grupo AGI está orgulloso de sus programas específicos para la evaluación del personal y los candidatos para trabajar y de su trato justo y equitativo a todo el personal. Como evidencia de su trato equitativo para con el personal, se adjuntan unas Evaluaciones del Rendimiento del empleado asalariado de AGI (Documento 4-10) y empleado por hora (Documento 4-11)

Colaboración con el Colegio Universitario de Alajuela

La capacitación y el desarrollo estarán directamente ligados con los incentivos para el personal del AIJS y podrán proporcionarse en conjunto con el Colegio Universitario de Alajuela. El representante del Grupo AGI, Alfred Pérez, Director de Relaciones Laborales y un asistente realizaron una visita al Colegio Universitario de Alajuela el 16 de julio, 1998. En esa oportunidad se reunieron con el Decano, Dagoberto González López y los profesores adjuntos, Javier Muñoz Mena, Coordinador de Capacitación y Fabio Calvo, Técnico en Administración de Servicios Informáticos. Esta visita permitió que se revisara el programa y el material del curso del Colegio Universitario que será aplicable a los empleados del AIJS, al igual que permitió explorar asuntos y oportunidades para colaborar en el fortalecimiento de las destrezas de los empleados del AIJS.

La capacitación es esencial para cumplir las diferentes necesidades de los empleados, el público en tránsito y la comunidad del Aeropuerto.

Cursos Especializados para los Empleados del AIJS

El Decano González expresó un interés significativo en el desarrollo de programas para cumplir con los objetivos del Consorcio AGI para lograr una creciente eficiencia y capacitación en múltiples áreas en el AIJS. El Decano González manifestó que los programas podrán brindarse siete (7) días a la semana en los horarios de clases, entre 8 a.m. y 10 p.m. También indicó que los cursos podrán darse en el lugar designado por el Operador. Los estudiantes que terminen el curso, recibirán un certificado. El programa incluirá cursos especializados de negocios que tendrán la aprobación del Ministerio de Educación. El Colegio Universitario reclutará y brindará instructores y materiales especializados para realizar los estudios en estos cursos.

La participación del Colegio Universitario ayudará a los esfuerzos del Consorcio AGI para retener, re-capacitar y dar educación adicional a los empleados actuales del AIJS para que desarrollen y refinan las destrezas aplicables.

Documento 4-10:

**AIRPORT GROUP INTERNATIONAL, INC.
SALARIED EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL**

| | | |
|---|---------------------------|------------------------|
| NAME: | EMPLOYEE #: | DEPARTMENT NO.: |
| JOB TITLE: | | JOB GRADE: |
| PERFORMANCE REVIEW PERIOD: FROM: | TO: | HIRE DATE: |
| EVALUATOR: | EVALUATOR'S TITLE: | |

AGI's "Performance Appraisal Form" deals with different areas of performance in order to achieve a high degree of consistency and a basis of comparison throughout the Company. This performance evaluation should reflect a sound assessment of the employee's job performance over the recent performance review period. The care and accuracy with which the review is completed will determine its value to you, the employee and the organization. When the employee fully understands the standards or criteria of their job, the results of the formal performance evaluation should not be a surprise.

Performance Categories – Review the performance category definitions listed below to ensure you have a clear understanding of the meaning of each rating. Review your employee's performance results against each individual task or objective established at the beginning (or during) the review period. Pay particular attention to specific actions you have observed or recorded. Compare results to performance categories. Assign a rating for each performance task or objective.

Development and Review – Evaluate and note specific strengths and weaknesses. Any areas needing improvement should be as specific as possible pointing out the weakness, giving methods to improve training as necessary, the setting of goals to mark improvement and a specific time for the improvement to be accomplished.

PERFORMANCE CATEGORIES

| | |
|----------|---|
| 5 | Exceptional. Performs significantly beyond job requirements in virtually all aspects of the position. Demonstrates exceptional achievement in key areas of responsibility. Work is excellent in both quality and quantity. |
| 4 | Exceeds Expectations. Performs beyond job requirements in many aspects of the position. Completes many projects ahead of schedule. Quality and quantity of work exceed expectations in most areas. |
| 3 | Meets Expectations. Fulfills job requirements in virtually all areas and may go beyond expectations in some areas. Completes work and projects on schedule. Work meets all standards in terms of quality and quantity. |
| 2 | Needs Improvement. Does not meet the minimum requirements and expectations in some areas. Quality and/or quantity of work needs improvement in some key areas. |
| 1 | Unacceptable. Does not meet job requirements in a satisfactory manner. Fails to carry out key responsibilities. Quality and quantity of work are below expectations. Continuing in the position at this performance level is not acceptable. Significant improvement in the near future is required. |

PERFORMANCE REVIEW:

Evaluate the employee's performance in the following categories using the 1 – 5 rating scale.

| | | | | | |
|------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|
| Exceptional 5 | Exceeds Expectations 4 | Meets Expectations 3 | Needs Improvement 2 | Unacceptable 1 | Not Applicable* N/A |
|------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|

* Not applicable to job duties/responsibilities

OBJECTIVES (Responsibilities and tasks to be accomplished) AND RESULTS:

State the major responsibilities and tasks that have been accomplished throughout the past year. List the more important items first, then describe how the employee did or did not meet or exceed their goals. Consider schedules, targets, quality, quantity, attendance, etc. (Use attachments if necessary.) Then rate the results achieved using the 1-5 rating scales.

| OBJECTIVES | DESCRIBE RESULTS ACHIEVED | RATING |
|------------|---------------------------|--------------------------|
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |

AREAS NEEDING IMPROVEMENT/ACHIEVEMENTS:

List items that need improvement and required actions:

List exceptional achievements:

PERFORMANCE ANALYSIS:

Evaluate the employee's performance in the following categories using the 1 – 5 rating scale.

| Exceptional 5 | Exceeds Expectations 4 | Meets Expectations 3 | Needs Improvement 2 | Unacceptable 1 | Not Applicable* N/A |
|------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|
|------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|

* Not applicable to job duties/responsibilities

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|-----|
| ALL SALARIED POSITIONS | 5 | | | | N/A |
| Effective analysis of information and ideas | | | | | |
| Identifies immediate problems | | | | | |
| Develops creative and practical solutions | | | | | |
| Ability to solve complex problems | | | | | |
| Knowledge of equipment, methods and procedures to get job done | | | | | |
| Plans work effectively | | | | | |
| Prioritizes tasks properly | | | | | |
| Completes assignments on schedule | | | | | |
| Quality of work | | | | | |
| Follows instructions and directions | | | | | |
| Keeps superiors abreast of changes and/or new developments | | | | | |
| Initiates needed changes and makes recommendations | | | | | |
| Effectively handles several tasks at one time | | | | | |
| Assumes responsibility for work | | | | | |
| Works positively and effectively with others | | | | | |
| Customer/user satisfied with responsiveness and services | | | | | |
| Requires little or no supervision | | | | | |
| Motivates self to learn and improve | | | | | |
| Written communication skills | | | | | |
| Verbal communication skills | | | | | |
| Listening skills | | | | | |
| Adheres to company policies | | | | | |
| Performing at assigned level | | | | | |
| Ability to adapt to change | | | | | |
| Stays abreast of trends in industry | | | | | |
| Other: | | | | | |
| MANAGERIAL/SUPERVISORY (ONLY) | | | | | N/A |
| Delegates work to maximize efficiency | | | | | |
| Establishes organizational structure and direction | | | | | |
| Monitors subordinate's progress and development and gives on-going feedback | | | | | |
| Maintains open two-way communication | | | | | |
| Encourages and builds high morale and teamwork | | | | | |
| Matches people and jobs for maximum results | | | | | |
| Effective planning and organization skills | | | | | |
| Adheres to loss control standards for Worker's Compensation | | | | | |
| Enforces company policies and procedures | | | | | |
| Minimizes waste of time, money and materials | | | | | |
| Attempts to promote and recruit the best qualified participated | | | | | |
| Promotes diversity and affirmative action | | | | | |
| Establishes appropriate training programs for staff | | | | | |
| Effective interfaces with customers, superiors, peers and other personnel | | | | | |
| Comments – (Comments required on all items rate 5 'Exceptional' or 1 'Unacceptable') | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Documento 4-11:

**AIRPORT GROUP INTERNATIONAL, INC.
HOURLY EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL**

| | | |
|---|---------------------------|------------------------|
| NAME: | EMPLOYEE #: | DEPARTMENT NO.: |
| JOB TITLE: | | JOB GRADE: |
| PERFORMANCE REVIEW PERIOD: FROM: | | HIRE DATE: |
| | TO: | |
| EVALUATOR: | EVALUATOR'S TITLE: | |

AGI's "Performance Appraisal Form" deals with different areas of performance in order to achieve a high degree of consistency and a basis of comparison throughout the Company. This performance evaluation should reflect a sound assessment of the employee's job performance over the recent performance review period. The care and accuracy with which the review is completed will determine its value to you, the employee and the organization. When the employee fully understands the standards or criteria of their job, the results of the formal performance evaluation should not be a surprise.

Performance Categories – Review the performance category definitions listed below to ensure you have a clear understanding of the meaning of each rating. Review your employee's performance results against each individual task or objective established at the beginning (or during) the review period. Pay particular attention to specific actions you have observed or recorded. Compare results to performance categories. Assign a rating for each performance task or objective.

Development and Review – Evaluate and note specific strengths and weaknesses. Any areas needing improvement should be as specific as possible pointing out the weakness, giving methods to improve training as necessary, the setting of goals to mark improvement and a specific time for the improvement to be accomplished.

PERFORMANCE CATEGORIES

| | |
|----------|---|
| 5 | Exceptional. Performs significantly beyond job requirements in virtually all aspects of the position. Demonstrates exceptional achievement in key areas of responsibility. Work is excellent in both quality and quantity. |
| 4 | Exceeds Expectations. Performs beyond job requirements in many aspects of the position. Completes many projects ahead of schedule. Quality and quantity of work exceed expectations in most areas. |
| 3 | Meets Expectations. Fulfills job requirements in virtually all areas and may go beyond expectations in some areas. Completes work and projects on schedule. Work meets all standards in terms of quality and quantity. |
| 2 | Needs Improvement. Does not meet the minimum requirements and expectations in some areas. Quality and/or quantity of work needs improvement in some key areas. |
| 1 | Unacceptable. Does not meet job requirements in a satisfactory manner. Fails to carry out key responsibilities. Quality and quantity of work are below expectations. Continuing in the position at this performance level is not acceptable. Significant improvement in the near future is required. |

PERFORMANCE REVIEW:

Evaluate the employee's performance in the following categories using the 1 – 5 rating scale.

| | | | | | |
|-------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| Exceptional | Exceeds | Meets Expectations | Needs Improvement | Unacceptable | Not Applicable* |
| 5 | Expectations 4 | 3 | 2 | 1 | N/A |

* Not applicable to job duties/responsibilities

OBJECTIVES (Responsibilities and tasks to be accomplished) AND RESULTS:

State the major responsibilities and tasks that have been accomplished throughout the past year. List the more important items first, then describe how the employee did or did not meet or exceed their goals. Consider schedules, targets, quality, quantity, attendance, etc. (Use attachments if necessary.) Then rate the results achieved using the 1-5 rating scales.

| OBJECTIVES | DESCRIBE RESULTS ACHIEVED | RATING |
|------------|---------------------------|--------------------------|
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> |

PERFORMANCE SUMMARY:

Evaluate the employee's performance in the following categories using the 1 – 5 rating scale.

| | | | | | |
|------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|
| Exceptional 5 | Exceeds Expectations 4 | Meets Expectations 3 | Needs Improvement 2 | Unacceptable 1 | Not Applicable* N/A |
|------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|

* Not applicable to job duties/responsibilities

| |
|-----------------|
| Comments |
| |
| |
| |
| |

| | |
|----------------------------|------------------------------------|
| Training Objective: | |
| Name of Course | Anticipated Completion Date |
| | |
| | |
| | |

Evaluator's Signature Date

| |
|---|
| Employee Comments: (Use attachments, if necessary) |
| |
| |

I acknowledge receipt of this document and have reviewed my performance with my immediate supervisor.

Employee's Signature Date

Next Level Manager's Signature Date _____
Human Resources Signature Date

Inglés como Segunda Lengua

Los representantes del Colegio Universitario también expresaron su deseo de ofrecer un curso de Inglés como Segunda Lengua para los empleados del AIJS. Se observó que casi el 25% de la fuerza laboral del AIJS—25 de 103 empleados—estuvieron matriculados en el Colegio Universitario durante el semestre anterior, con el fin de estudiar Inglés como Segunda Lengua. Esto indica la motivación de los empleados actuales del AIJS para aprender inglés y desarrollar las destrezas aplicables, y demuestra una ética de mejoramiento continuo.

Este alto porcentaje de participación voluntaria de la fuerza laboral del AIJS que asiste a lecciones durante horas no laborales indica el deseo de los empleados en mejorar sus destrezas profesionales. Estas metas coinciden con los objetivos del Consorcio AGI de aumentar la eficiencia en el AIJS y de mejorar la destreza y los niveles de servicio de los empleados del AIJS. Este alto porcentaje también evidencia que la motivación por mejorar que existe entre los empleados actuales del AIJS, es significativa.

Los representantes del Colegio Universitario manifestaron su voluntad de trabajar con el Consorcio AGI para colaborar con el desarrollo del personal del AIJS en su preparación para la transición y el futuro. En la actualidad se intercambia información entre el Consorcio AGI y el Colegio Universitario de Alajuela para explorar los tipos de cursos aplicables, así como el desarrollo de programas y materiales. Tanto el Consorcio AGI como el Colegio Universitario confían en que la colaboración beneficiará y estimulará el mejoramiento de los niveles de destrezas de los empleados en el AIJS.

4. Políticas de Compensación del Personal

La compensación en los aeropuertos del Grupo AGI se basa en una serie de factores, entre los que se incluyen los niveles de destrezas, rendimiento en el trabajo, pericia y educación. El Grupo AGI revisa, en detalle, los programas de compensación existentes en todas las operaciones recién adquiridas.

Los beneficios del Grupo AGI siempre son específicos para cada sitio y se adaptan al sitio y al país en que trabaja el empleado. Se incluye un posible rango de programas que cubren desde planes de pensión hasta ayuda para matrículas. Los beneficios también funcionan como indicadores de la dedicación del Grupo AGI para otorgar a sus empleados beneficios para mejorar el ambiente laboral y son evidencia del compromiso de la empresa para los empleados.

Por ejemplo, las operaciones aeroportuarias del Grupo AGI en el Aeropuerto Internacional London – Luton en el Reino Unido, Aeropuerto Internacional Viru Viru, en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy, en La Paz Bolivia, Aeropuerto Jorge Wilstermann, en Cochabamba, Bolivia, y cinco aeropuertos contratados por el Grupo AGI, en Australia, mantuvieron sus programas de compensación originales sin ajustes. El Grupo AGI puede asimilar los planes de

compensación locales dentro de los planes corporativos globales, en el caso que sea necesario equiparar los planes a los que tienen las operaciones corporativas.

Beneficios

Médico

El Grupo AGI brindará dentro del Aeropuerto, los servicios de un Médico de Empresa como un beneficio más a sus empleados. Dicho Médico atenderá en un horario administrativo y proporcionará a la vez primeros auxilios a cualquier usuario del AIJS. Fuera del horario administrativo del Médico de Empresa, el Grupo AGI coordinará con los Bomberos del AIJS y con la Cruz Roja de Alajuela para que estos servicios sean brindados, teniendo así una cobertura para emergencia durante la 24 horas de día.

Programas Salariales y Beneficios para Mejorar la Calidad del Ambiente de Trabajo

El Consorcio AGI tiene el compromiso de brindar un ambiente de trabajo justo y equitativo para todos los empleados. El Consorcio AGI será un patrón de otorgar a sus empleados salarios competitivos y paquetes completos de beneficios para asegurarse que los empleados se comprometan con el éxito de las operaciones.

5. Políticas de Selección de Subcontratistas

El Consorcio AGI requerirá de los subcontratistas el mismo nivel de servicios profesionales de calidad que requiere de sus propios empleados. A los subcontratistas se les solicitará que brinden servicios especializados de calidad. Todas las cotizaciones se revisarán en detalle. Los posibles subcontratistas serán entrevistados personalmente. La selección final se basará en el precio y la calidad del trabajo o servicio que brinden.

Las oportunidades laborales no disminuirán en el AIJS debido a que algunas funciones sean subcontratadas. En su lugar, el Consorcio AGI tiene planeado subcontratar algunas funciones en el Aeropuerto que podrán crear oportunidades laborales adicionales. A los proveedores del AIJS se les estimulará para que contraten a antiguos empleados de la DGAC. A cada proveedor se le proporcionará una lista de empleados con su experiencia laboral de quienes deseen superarse y de quienes hayan expresado su interés en trabajar en el AIJS en otras labores. El Consorcio AGI incentivará la transferencia de los antiguos empleados de la DGAC que tengan exceso de capacidades hacia posibles puestos de subcontratación, tales como servicios de seguridad, y buscará maneras para maximizar los beneficios de las funciones de contratación externa durante el período de transición y después de él.

Igualdad de Oportunidades

La misma política de igualdad de oportunidades que se pondrá en práctica con respeto a sus empleados se pondrá en práctica a los subcontratistas del AIJS.

Debe tenerse presente que en todos los aeropuertos operados por el Grupo AGI en los Estados Unidos y otros países, se realizan esfuerzos con el fin de resaltar el uso de las Empresas Comerciales de Discapacitados y las Empresas Comerciales de Mujeres.

4.B.2 Plan de Implementación

El Plan de Implementación Propuesto que se presenta a continuación se basa en una combinación de las metas del AIJS y de la experiencia en recursos humanos que tiene el Grupo AGI en aeropuertos al nivel mundial.

Desarrollo y Puesta en Práctica de los Programas de Recursos Humanos del AIJS

Las estrategias serán:

- Evaluar los Programas de Recursos Humanos actuales y analizar su efectividad en términos de la consecución de servicios consistentes para el AIJS.
- Formular un Plan que integre, de manera coherente, las políticas y procedimientos del AIJS con los procesos y prácticas establecidas por el Grupo AGI.
- Proveer una directriz en la administración general de los Programas de Recursos Humanos de empleo y el mantenimiento de registros de personal.
- Establecer o mantener los programas de comunicación existentes, usando los conceptos de involucrar a los empleados y los procesos del mejoramiento continuo.

Coordinar y administrar todos los reclutamientos, selecciones y otro tipo de actividades de empleo, para satisfacer de manera adecuada las necesidades de contratación de personal del AIJS

Las estrategias serán:

- Determinar los niveles de contratación de personal, los niveles salariales y los criterios de selección para aquellos empleados que continúen en el AIJS. Considerar las labores polifuncionales en cada posición cuando sea posible.
- Diseñar programas de orientación de nuevos empleados que brinden una introducción y comuniquen las políticas, prácticas y expectativas de rendimiento en el AIJS.
- Desarrollar, diseñar y poner en práctica estrategias para la contratación y promoción del empleado nuevo, que se enfoquen en la selección de los mejores candidatos para las plazas vacantes al utilizar las fuentes de reclutamiento internas y externas.
- Realizar y mantener una revisión organizacional de las necesidades de contratación de personal existentes y futuras por ubicación, al llevar a cabo una serie de planes en todas las áreas funcionales.
- Desarrollar y mantener descripciones exactas de los puestos para el AIJS. Usar a los entrenadores y material del Grupo AGI y los Colegios Técnicos y Universidades

costarricenses para capacitar y desarrollar a los empleados en áreas especializadas y en áreas no especializadas.

Diseñar y mantener relaciones efectivas con los empleados, así como programas de comunicación y reconocimiento

Las estrategias serán:

- Poner en práctica el uso efectivo de la “Política de Puertas Abiertas” y las reuniones generales del personal para asegurarse que las preocupaciones de los empleados se comuniquen y enfoquen de manera adecuada sin temor a represalias o venganzas.
- Estimular, promover y reconocer las ideas, sugerencias y la participación de los empleados en los programas de comunicación.
- Establecer un boletín organizacional, que promueva las actividades de la empresa, información del empleado, reconocimiento individual y actividades sociales para fortalecer la comunicación.
- Mejorar la comunicación y relaciones interdepartamentales al establecer comités de trabajo para que planifiquen, promuevan y pongan en práctica las actividades patrocinadas por la compañía.
- Desarrollar y mantener programas de reconocimiento y recompensa, sugerencias de seguridad o programas de reducción de costos que generen ideas para reducir los costos, promover el espíritu de equipo y mejorar la moral.
- Identificar, analizar y comunicar las fortalezas, debilidades y mejoramiento del rendimiento del empleado a través de las evaluaciones anuales del desempeño.
- Realizar un estudio objetivo de actitudes que utilice las preguntas de desarrollo organizacional para evaluar, en forma objetiva, las percepciones, necesidades y recomendaciones de los empleados.

Analizar todas las posiciones y desarrollar descripciones exactas de puestos para medir el desempeño en el AIJS

Las estrategias serán:

- Revisar y mantener descripciones exactas de puestos para cada posición y determinar las funciones esenciales y responsabilidades de cada puesto.
- Determinar las demandas físicas y mentales, relaciones laborales y expectativas de rendimiento de cada posición.
- Identificar el crecimiento potencial en la clasificación,

*Proporcionar
igualdad de
oportunidades en
todos los asuntos
relacionados con el
reclutamiento,
capacitación,
contratación y
promoción de
candidatos en todos
los niveles de trabajo.*

donde sea posible, y comunicar los requerimientos para las oportunidades de avance.

Diseñar, desarrollar y dirigir un programa efectivo de salarios y administración salarial

Las estrategias serán:

- Establecer y mantener niveles salariales competitivos para todas las clasificaciones al usar comparaciones con la industria, requerimientos del puesto, responsabilidades, acuerdos de recompensa y empresariales.
- Establecer un salario base de entrada para los empleados nuevos y desarrollar un sistema de progreso para los niveles salariales actuales asignados a las contrapartes con más antigüedad. Ese sistema tomará en consideración las calificaciones para el trabajo, destrezas, conocimiento y tiempo de trabajar con la compañía para avanzar hacia niveles salariales más altos.
- Administrar y mantener todos los contratos de empleo para cada clasificación y asegurarse que se mantienen en el archivo personal de cada empleado.
- Administrar y mantener todos los documentos relacionados con el rendimiento de los empleados en el archivo de personal y calificar las evaluaciones de la gestión para asegurarse que los métodos de revisión de la compensación se valoren de manera justa.

Establecer, administrar y mantener las políticas y procedimientos del AIJS

Las estrategias serán:

- Mantener una conformidad total con todos los requerimientos Gubernamentales y poner en práctica el Capítulo IV, Artículos 66-68 del Código de Trabajo de Costa Rica, conocido como Reglamento Interno de Trabajo.
- Desarrollar y comunicar las políticas organizacionales del AIJS que afecten a todas las áreas funcionales.
- Proporcionar dirección, interpretación guía e información sobre la aplicación de las políticas, prácticas y procedimientos para asegurar la consistencia.

Manejar y administrar los beneficios de los empleados y el programa de seguro de salud

Las estrategias serán:

- Contar con un Médico de Empresa en el AIJS.
- Desarrollar métodos para comunicar y obtener la comprensión del empleado de los beneficios durante las reuniones de orientación y de comunicación.
- Explorar e intercambiar los problemas de seguros con otras empresas y trasladar esas experiencias al Gobierno de Costa Rica para su colaboración y mejora inmediata.

Identificar, diseñar, implementar y mantener un programa de capacitación y desarrollo detallado

Las estrategias serán:

- Revisar y evaluar continuamente las relaciones laborales de los empleados en el AIJS, y realizar capacitaciones en relaciones humanas con los supervisores y empleados.
- Realizar valoraciones de necesidades de capacitación y desarrollar programas internos, utilizando el personal administrativo existente y los materiales proporcionados por otras operaciones del Grupo AGI. Esta actividad incluye la capacitación técnica, destrezas básicas de supervisión, desarrollo administrativo avanzado, mejoramiento continuo y el uso de las instituciones educativas de la comunidad en las operaciones del AIJS.
- Desarrollar y poner en práctica un plan de sucesión para mejorar el desempeño de las personas en puestos gerenciales y brindar capacitación especializada que los prepare para oportunidades de promoción en el futuro.
- Cuando sea posible, proporcionar oportunidades de capacitación en múltiples áreas para los empleados que tengan funciones o experiencia similares con el fin de prepararlos para las plazas vacantes en el futuro.

Desarrollar un programa efectivo de seguridad para el AIJS

Las estrategias serán:

- Identificar, analizar, desarrollar y poner en práctica programas efectivos de seguridad enfocados hacia la pérdida de control, prevención de accidentes y adhesión a los reglamentos.
- Establecer cronogramas para los programas de capacitación, y reuniones de comunicación empleado-supervisor sobre temas de seguridad.
- Desarrollar métodos para las inspecciones periódicas y revisiones de accidentes para identificar los peligros en la seguridad y comunicar esos aspectos a los empleados.
- Dar seguimiento y comunicar los accidentes laborales que resulten en pérdida de tiempo para desarrollar las recomendaciones apropiadas (un Programa de Prevención de Pérdidas) para evitar que sucedan otros similares.

4.C Sistemas de Contabilidad, Registro e Informes

Un sistema contable aeroportuario es vital para el éxito de las operaciones del Aeropuerto. La capacidad de obtener y analizar datos es esencial para asegurar la eficiencia en cuanto a gastos y servicios.

Es imperativo que un aeropuerto de la estatura del AIJS cuente con un sistema contable Aeroportuario que desempeñe una serie de funciones sin interrupciones. El sistema deberá tener la capacidad de generar un libro mayor, que diferencie entre el libro del Lado Terrestre del libro del Lado Aéreo.

En términos básicos, el sistema contable deberá facilitar, como mínimo, los siguientes elementos claves:

- Libro mayor con asignación de partidas por centro de costos y una diferenciación entre el Lado Aéreo y el Lado Terrestre.
- Sistema de Planillas para controlar una serie de estructuras de pagos.
- Sistema de Impuesto de las Ventas con el I.V. neto calculable para ser remitido al Gobierno costarricense.

Los requisitos tecnológicos del Libro Mayor deberán ser capaces de asignar los ingresos y gastos a los centros de costos, permitiendo la captación, registro y el seguimiento de los costos directos e indirectos por sectores. También, deberá permitir la separación, aislamiento y análisis de los cálculos del Lado Aéreo y del Lado Terrestre, los presupuestos de facturación y las facturas.

En Costa Rica, el sistema tecnológico deberá ser capaz de calcular y registrar el Impuesto de Ventas que se remitirá al Gobierno así como el neto del Impuesto de Ventas.

El programa Scala (SCALA) que utiliza el Grupo AGI y que propone para el AIJS puede adaptarse para elevar el nivel de calidad que el Aeropuerto espera del sistema contable y para que satisfaga las demandas de un aeropuerto internacional.

En esta siguiente sección se describirá la experiencia práctica y el grado de desarrollo tecnológico del Grupo AGI en los últimos años, y en los últimos tres meses. El Grupo AGI ha puesto en práctica con éxito un sistema contable en cada uno de los aeropuertos que se incluyen en la lista presentada a continuación, que mejoró su capacidad para registrar los costos para los aeropuertos.

Durante esta década, el Grupo AGI ha mejorado, actualizado y puesto en práctica, sin problema alguno y con éxito tales sistemas en las siguientes ubicaciones:

| Aeropuerto | Fecha de Implementación |
|--|--------------------------------|
| Aeropuerto Burbank-Glendale-Pasadena Burbank, California, Estados Unidos | 1991 |
| Aeropuerto Internacional de Albany Albany, Nueva York, Estados Unidos | 1992 |
| Aeropuerto Internacional Stewart Newburgh, Nueva York, Estados Unidos | 1993 |
| Airport Group International, Inc. (oficina corporativa) Glendale, California, Estados Unidos | 1998 |
| Aeropuerto Internacional Perth Perth, Australia Occidental | 1998 |
| Aeropuerto Internacional Darwin Territorio Norte, Australia | 1998 |
| Aeropuerto Tennant Creek Territorio Norte, Australia | 1998 |
| Aeropuerto Alice Springs Territorio Norte, Australia | 1998 |
| Aeropuerto Internacional Hobart Tasmania, Australia | 1998 |
| Aeropuerto Internacional Viru Viru Santa Cruz de la Sierra, Bolivia | 1998 (en marcha) |
| Aeropuerto Internacional John F. Kennedy La Paz, Bolivia | 1998 (en marcha) |
| Aeropuerto Jorge Wilstermann Cochabamba, Bolivia | 1998 (en marcha) |

El sistema SCALA que propondrá el Consorcio AGI para el AIJS funcionará en colones costarricenses, dólares estadounidenses y otras monedas extranjeras. El nuevo sistema tendrá la capacidad de generar informes con una gran cantidad de listas de precios designadas para inventarios específicos y códigos de productos. El sistema contable también mostrará valores específicos para la fijación de precios para los clientes para cualquier inventario en particular e ítem por código de producto. La facturación personalizada es una característica del sistema, al igual que lo es la destreza para usar los cálculos de la escala móvil y los descuentos por volumen. El control del efectivo y de los ingresos está integrado totalmente al sistema con el fin de brindar un análisis armonioso y sin contratiempos de los usuarios para las revisiones administrativas.

El Consorcio AGI realizará los procesos contables, tales como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, estados financieros y otras labores en estricto cumplimiento con las prácticas y procedimientos generalmente aceptados en Costa Rica. El nuevo sistema

dará al AIJS la oportunidad de captar los costos adicionales, incluidas las tarifas e impuestos, al facturar a todos los usuarios del Aeropuerto, tales como aerolíneas, los concesionarios y arrendatarios.

4.C.1 Sistema de Control Contable Asistido por Computadora

Los aeropuertos que usan el sistema Scala varían desde la aviación general y las instalaciones de carga, hasta las operaciones de uso conjunto, y puertas principales de carga comercial internacional. En 1997, el Grupo AGI puso en práctica el sistema de

El SCALA

es lo

suficientemente

confiable,

potente y

flexible para

suministrar la

información en

los diversos

métodos que

requieren los

usuarios.

contabilidad e informes SCALA en todos los aeropuertos que gestiona en los E.U.A. Este sistema ya está en marcha en una fase paralela en los tres aeropuertos más grandes en Bolivia, con una implementación anticipada durante en primer trimestre de 1999. Se implementó porque el SCALA es un sistema contable confiable, en varios idiomas, en varias monedas, rápido, exacto y detallado que puede adaptarse a los muchos perfiles de aeropuertos internacionales, nacionales, aviación general, carga, comerciales, pasajeros y otros. El SCALA ha probado su eficiencia en contabilidades relacionadas y las no relacionadas con la aeronáutica, y las investigaciones que el Grupo AGI ha realizado en el SCALA sirven para fortalecer la opinión con respecto a su aplicabilidad y uso.

El Grupo AGI seleccionó el sistema SCALA por sus capacidades internacionales, facilidad de uso, claridad y facilidad de implementación. El SCALA es totalmente compatible con el año 2000 (Y2K). El SCALA permite al usuario construir y transformar los datos en información útil y oportuna debido a la total integración de sus módulos.

El SCALA es políglota, pluri-monetario y pluri-compañías. La flexibilidad del SCALA permite que se modele específicamente para el impuesto único y las reglas de contabilidad de Costa Rica y se puede actualizar y enmendar en caso de que se modifiquen las leyes tributarias. Todas las características

específicas de los países están incorporadas en el programa, ya que proporciona configuraciones específicas para los países al nivel mundial.

En el apéndice al final de esta sección se incluyen algunos ejemplos de los informes del sistema Scala. El Consorcio AGI ha seleccionado el SCALA, porque tiene la flexibilidad incorporada de permitir que los informes se generen, según sean más apropiados para la operación exitosa del AIJS. Éstos podrán generarse según la demanda del AIJS y con la frecuencia y velocidad necesarias para la contabilidad y registro eficiente y productivo de la información. También pueden generarse cada hora

o en menos tiempo, así como con una base diaria, semanal, mensual, anual y de varios años.

4.C.2 Integración Electrónica con Otros Sistemas Informáticos

Según lo ha demostrado el Grupo AGI en los 12 aeropuertos donde ha implementado tales sistemas, el SCALA es capaz de brindar una integración total con los otros sistemas informáticos relacionados con la aeronáutica y los no relacionados con la aeronáutica, entre ellos, los financieros, administrativos, "Flight Information Display Systems" FIDS, "Baggage Information Display System" BIDS y otros sistemas. Es capaz de operar en programas de última generación con precisión, relevancia, seguridad, volumen y velocidad. El SCALA se acopla directamente con las terminales, impresoras, modems, escáneres y otro equipo de cómputo. Es multi-usuario hasta el límite permitido por la licencia y es totalmente adaptable a los sistemas actuales y futuros del AIJS.

Como mínimo, el Gerente de propiedad deberá estar en capacidad de considerar alquileres con base en contratos de arrendamiento, arrendatarios y concesionarios, así como dar un seguimiento detallado y completo a una multitud de facturas de los proveedores y de los impuestos aplicables.

El sistema deberá ser capaz de encargarse de un sistema diversificado de planillas con un seguimiento que respete con apego los impuestos, las deducciones y otros factores relacionados con los Recursos Humanos.

El Grupo AGI ha capacitado a personal relacionado con la aviación y no relacionado con la aviación en módulos del SCALA, tales como Libro Mayor, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, en sesiones que tienen una duración promedio de tres horas. Por ejemplo, el personal de aviación del Grupo AGI recibe una capacitación adecuada para ser autosuficientes en una sesión de capacitación de tres horas. Esta única sesión es suficiente para preparar capacitar y educar al personal, de manera efectiva, con el fin de que obtengan un nivel cómodo en las destrezas básicas aceptables con el módulo de Cuentas por Pagar, y demostrar la facilidad de uso del sistema SCALA. El Grupo AGI prevé que este margen de tiempo también se podrá aplicar en el AIJS.

El equipo y programas del Grupo AGI está totalmente integrado con los otros sistemas informáticos, e incluye el Sistema de Administración de Mantenimiento Computarizado. Con fines de la contabilidad de costos, el SCALA es totalmente compatible y capaz de integrarse dentro de este sistema. Los módulos totalmente integrados incluyen el Libro Mayor, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar y Facturación, Aplicaciones en Efectivo (incluidos los aspectos de Crédito y Cobros), Activos Fijos, Inventario, Contabilidad del Proyecto y otros sistemas informáticos.

4.C.3 Seguimiento de los Ingresos y Gastos por Actividad

El programa de software Scala dará un seguimiento efectivo detallado a los ingresos y gastos por actividad y los informes de profundidad que requieren tanto la auditoría interna como la externa. El Grupo AGI ha demostrado su versatilidad al implementar este programa alrededor del mundo en ambos Norteamérica y Sur América. Debido a su uso internacional, todas las normas de auditoría internacional están incorporadas de previo en el producto SCALA. Todos estos sistemas permiten que se maximice el cobro de los ingresos y se realice un seguimiento preciso a todas las cuentas. Todas las cuentas pueden adaptarse para que satisfagan los requisitos del AIJS.

Además de proporcionar una capacidad de facturación muy flexible, y un seguimiento detallado de los gastos por actividad, Scala provee un rango de otros criterios por actividad. Por ejemplo, podrán asignarse más de 1.300 listas de precios a cada inventario específico y código de producto. Además de la lista de precios, cada cliente puede tener un cálculo específico de precios para cualquier inventario en particular o para cada inventario y artículo del código de productos. La facturación personalizada puede lograrse con base en el periodo de los precios y en cualquier unidad de medida establecida. El control del efectivo y de los ingresos estará totalmente integrado al sistema con el fin de brindar un análisis armonioso y sin contratiempos de los usuarios para las revisiones administrativas.

4.C.4 Análisis e Interpretación de los Datos

El Grupo AGI utilizará el programa de software Scala para suministrar informes de análisis para la interpretación de los datos de servicios y actividades relacionadas con el Aeropuerto. Estos informes brindarán un mecanismo para que el Consorcio AGI gestione el Aeropuerto de manera efectiva.

El módulo de Cuentas por Pagar proporcionará un manejo efectivo de los gastos de la compañía. El módulo, además, da apoyo para la jerarquía de los proveedores, moneda e idioma específico de los proveedores, presupuestos de los proveedores, descuentos, bonos, enlaces con el libro de los clientes, entradas de facturas autorizadas y las no autorizadas, control del periodo para la facturación, documentos de importación, métodos múltiples de pagos, facilidades de pago automático, acceso completo al centro de costos, dimensiones del producto y del proyecto, análisis estadístico con parámetros totalmente incorporados e integrados con la base de datos de mercadeo.

4.C.5 Proceso de Facturación

El módulo de Cuentas por Cobrar estará diseñado para permitir una gestión más eficiente de los ingresos del Aeropuerto. Este módulo proporcionará hasta 100 direcciones de entrega por cliente; apoyo para la jerarquía o plan de cuentas del cliente; múltiples contactos por cliente; moneda e idioma específico del cliente; detalles específicos de facturación de los clientes; control de créditos a niveles múltiples; disponibilidad de preguntar sobre la rentabilidad del cliente; presupuestos; hábitos de pago del cliente, periodo de control para la facturación, términos definidos para el usuario y métodos para el pago y entrega; acceso completo al centro de costos, dimensiones del producto y del proyecto; y análisis estadístico.

La total integración de los módulos de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar proporcionará la eficiencia en el manejo del efectivo y permitirá que el AIJS tome decisiones financieras sobre inversiones y liberación oportuna de pagos y seguimiento de las tendencias de pago de clientes. Esta herramienta del proceso de facturación es esencial para una gestión efectiva y eficiente del Aeropuerto.

4.C.6 Programa de Inicio del Proyecto

El Grupo AGI ha implementado con éxito el SCALA en un período de transición de seis meses en una serie de aeropuertos y prevé el mismo período de duración o uno menor en el caso del AIJS.

Este proceso se constituye de las siguientes tres fases:

- Fase I — Planilla
- Fase II — Libro Mayor, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar
- Fase III — Órdenes de Venta/Facturación e Inventario

Cada una de esas fases lleva a cabo las siguientes cinco componentes para el módulo enumerado anteriormente.

Fase de Revisión de los Requisitos del Negocio

Esta fase inicial involucra un equipo del proyecto compuesto por el personal del AIJS y consultores del SCALA para documentar los procesos comerciales y los requisitos para el sistema. Conforme se identifique y documente la integración del sistema fuera del sistema SCALA, esta fase inicial permite que el diseño se adapte precisamente a las necesidades actuales y futuras del AIJS.

Fase de Diseño

Se basa en las revisiones y los requisitos de los sistemas, el sistema SCALA está diseñado y estructurado para satisfacer específicamente las necesidades del AIJS. Esto permite que se adapte por completo el método de generación de informes y la satisfacción incorporada de las necesidades futuras previstas.

Fase de Prueba del Prototipo

Esta tercera fase del proceso de implementación del sistema financiero recopila los criterios comerciales determinados de la revisión de los requisitos del negocio y de la fase de diseño. Luego, se ensamblan dentro de un prototipo que se prueba contra los Módulos del SCALA y se refinan.

Fase de Prueba Piloto

Se crea un ambiente de prueba en el cual se prueban las transacciones o se hace una prueba paralela contra el sistema existente. En esta etapa, se crean facturas, se imprimen cheques, se carga un presupuesto, y se desarrollan informes para medir su efectividad, claridad, facilidad de uso, facilidad de auditoría y otros criterios. La capacitación del personal del AIJS en el SCALA se inicia en esta fase. La conversión y actualización de los registros históricos, deudores, acreedores y otra información relevante para el sistema SCALA también se pone en práctica en esta fase.

Fase de Puesta en Línea

Se habilita el sistema de seguridad del usuario. Se capacita a todo el personal apropiado y el sistema se pone en línea para manejar la información del AIJS y los informes financieros, actuales y futuros.

El siguiente cuadro resume las actividades de Tecnología e Informática que ocurrirán en un periodo de transición de contabilidad de seis meses.

| Mes | Descripción de la Actividad |
|------------|---|
| 1 | Documentar los requisitos en Tecnología e Informática del negocio, solicitar cotizaciones de los proveedores, formular el pedido del programa de contabilidad, el programa y equipo del servidor, realizar el pedido de información de comunicaciones de RACSA (plazo de entrega de cinco semanas). Iniciar Fase I por seleccionar el consultor de SCALA para que llene la documentación de requisitos del negocio para la planilla. Comenzar la construcción del prototipo del sistema de planillas. |
| 2 | Iniciar Fase II por conformar el equipo del proyecto de SCALA y documentar los requisitos financieros del negocio. Llenar los asuntos de diseño y los parámetros de configuración para el Libro Mayor, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar. Completar la implementación de la planilla y la capacitación. Conseguir el equipo y programas de la estación de trabajo. |
| 3 | Colocar en línea la planilla, terminando Fase I. Construir el prototipo del Libro Mayor, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar. Iniciar Fase III por comenzar a documentar los requisitos del negocio para las órdenes de venta, facturación e inventario. |
| 4 | Poner en práctica y efectuar una prueba piloto del Libro Mayor, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar del SCALA. Comenzar con las especificaciones de informes de Aduanas. Comenzar los prototipos para órdenes de ventas, facturación e inventario. Terminar la capacitación en computadoras personales y la capacitación en SCALA para los empleados administrativos en los módulos de la Fase II. |
| 5 | Completar los requisitos de los informes de Aduanas. Completar la capacitación en SCALA para los módulos de la Fase II y, luego, trabajar en |

| Mes | Descripción de la Actividad |
|-----|---|
| | los módulos de la Fase II durante la primera semana del mes 5. Poner en práctica y hacer una prueba piloto de los módulos de órdenes de venta, facturación e inventarios. |
| 6 | Completar la capacitación de la Fase III del SCALA, luego trabajar en los módulos de la fase III durante la primera semana del mes 6. |

Se adjuntan los informes de muestra y los catálogos y especificaciones técnicas que no infrinjan las restricciones de los derechos de autor. Ver Apéndice 4-1 al final de esta Sección.

4.C.7 Capacitación

Los múltiples módulos del SCALA abarcan muchas aplicaciones, cuya gama va desde la contabilidad a la logística, de la producción a la administración de servicios, de la administración de proyectos al mercadeo, además de proveer al personal de gestión con apoyo a la toma de decisiones avanzadas y vitales. El Grupo AGI, en nombre del Consorcio AGI, capacitará totalmente al personal del AIJS en el uso y aplicaciones que ofrece el SCALA.

La capacitación que brindará el Grupo AGI, asegurará que las necesidades del AIJS se identifiquen y satisfagan para cumplir con los objetivos del desempeño. Se incluirán Supervisores que posean un conocimiento de primera mano sobre el uso de las aplicaciones, así como instrucciones y textos de referencia de la industria aprobados. Esto permitirá que el personal del AIJS use el sistema para desempeñar las operaciones normales y rutinarias, tenga una comprensión detallada de las características de calidad, identifique las condiciones y tendencias y realicen análisis de información y prepare respuestas.

El Grupo AGI ha capacitado con éxito al personal de contabilidad en muchos sitios, entre los que se incluyen el Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago, Aeropuerto Internacional Hartsfield, Atlanta, y el Aeropuerto Internacional Honolulu, en sesiones de capacitación que consisten de instrucciones de un día. El Grupo AGI también ha puesto en práctica el SCALA para el personal capacitado en español, en los tres aeropuertos más grandes de Bolivia: Aeropuerto Internacional Viru Viru, en Santa Cruz de la Sierra, Aeropuerto Internacional John F. Kennedy, en la Paz, y Aeropuerto Jorge Wilstermann, en Cochabamba. El Grupo AGI también está realizando una capacitación del SCALA en el Aeropuerto de Ontario, Aeropuerto Internacional de San Francisco, Aeropuerto de San José, Aeropuerto Internacional Douglas, en Charlotte, Carolina del Norte, Aeropuerto Internacional de Salt Lake City y Aeropuerto Internacional de Guam.

4.D Equipo Tecnológico y de Cómputo

Con una historia de éxitos en la implementación de gran cantidad de sistemas de Tecnología e Informática relacionados con la aeronáutica y los no relacionados con la aeronáutica, el Consorcio AGI comprende totalmente los requisitos tecnológicos y de cómputo del AIJS.

El sistema propuesto del Grupo AGI permitirá que se recopilen, registren y procesen los datos contables, la coordinación de los procesos completos de los bienes y servicios y el brindar seguimiento a las áreas de Recursos Humanos. El sistema tecnológico proporcionará la conectividad entre los sitios tanto locales como remotos, dentro de la propiedad del AIJS y fuera de éste. El AIJS tendrá un enlace de comunicación con las otras oficinas y agencias, públicas y privadas, que facilitará el sistema de administración de la DGAC. El nuevo sistema asegurará una estabilidad operativa ininterrumpida durante un cuarto de década, como mínimo. Entre los beneficios del nuevo sistema se incluyen la reducción de la duplicación de los procesos, el facilitar el procesamiento de datos y su análisis histórico, así como predicciones futuras, la reducción de los procesos manuales, en tanto se permite que la información se comparta de una manera exacta y rápida.

El sistema propuesto abarcará todas las áreas tecnológicas del AIJS, entre ellas, la financiera, administrativa, FIDS, BIDS, compatibilidad con la Contabilidad de Costos de Mantenimiento y otros. El sistema es absolutamente confiable, y brinda cooperación entre el cliente y el servidor. El sistema tecnológico podrá correr en los programas de última generación con precisión, relevancia, seguridad, volumen y velocidad. El sistema permitirá un acoplamiento con las impresoras, modems, escáners, diversas terminales y otro equipo de cómputo.

Reseña

El Consorcio AGI, tomará parte activa en la implementación y mantenimiento de la Tecnología e Informática en el AIJS para mejorar la comunicación interna, el servicio al cliente, eficiencias operativas y la generación de ingresos. El Consorcio AGI asumirá el compromiso de mejorar la Tecnología e Informática actual en el AIJS a normas que se equiparan con las de los aeropuertos internacionales de clase mundial.

El sistema de información electrónica que el Consorcio AGI puede implementar en el AIJS simplificará en mucho la recopilación y el informe de los datos. El programa reducirá el papeleo, eliminará los informes redundantes y hará el uso más eficiente de la mano de obra. También, estará accesible las 24 horas del día. El AIJS se beneficiará con predicciones precisas, el seguimiento y gestión de la administración,

mantenimiento, manejo de los combustibles, planillas y otra gran cantidad de gastos al implementarse un programa con tecnología de punta. Este sistema podrá mejorar la confianza en el equipo, dar seguimiento al servicio de garantía y predecir los recursos de mantenimiento necesarios.

El Grupo AGI tiene una historia comprobada de implementaciones exitosas de tecnología e informática en aeropuertos con diversos tamaños, usos, clasificaciones y necesidades. La compañía ha modificado, con éxito, sistemas tecnológicos para que se adapten al tipo de información requerida para una serie de instalaciones de aviación. Este rango abarca aeropuertos que manejan desde 18.000 pasajeros al año, como el Aeropuerto Tennant Creek en el Territorio Norte de Australia, hasta aeropuertos que manejan 7 millones de pasajeros al año, como es el caso de la Terminal 3 en el Aeropuerto Internacional Lester B. Pearson, en Toronto, Canadá. El Grupo AGI ha puesto en práctica estos sistemas en aeropuertos importantes de carga comercial y pasajeros, aeropuertos de uso conjunto militar y comercial, así como en las instalaciones de aviación general. Estos sistemas se han implementado tanto en los idiomas inglés como español, y se incluyen los tres mayores aeropuertos en Bolivia.

En esta década, el Grupo AGI ha mejorado, actualizado e implementado exitosamente los sistemas de tecnología e informática de tecnología de punta en varios aeropuertos e instalaciones relacionadas con la aviación, según se listan en el Documento 4-12. Todos estos sistemas se han puesto en práctica en periodos de transición de seis meses o menores.

Documento 4-12: Implementación del Plan de Tecnología Informática del Grupo AGI

| Aeropuerto | Fecha de Implementación |
|--|--------------------------------|
| Aeropuerto Burbank-Glendale-Pasadena Burbank, California, Estados Unidos | 1991 |
| Aeropuerto Internacional de Albany Albany, Nueva York, Estados Unidos | 1992 |
| Aeropuerto Internacional Stewart Newburgh, Nueva York, Estados Unidos | 1993 |
| Airport Group Internacional, Inc. (oficina corporativa) Glendale, California, Estados Unidos | 1998 |
| Aeropuerto Internacional Perth Perth, Australia Occidental | 1998 |
| Aeropuerto Internacional Darwin Territorio Norte, Australia | 1998 |
| Aeropuerto Tennant Creek Territorio Norte, Australia | 1998 |
| Aeropuerto Alice Springs Territorio Norte, Australia | 1998 |
| Aeropuerto Internacional Hobart | |

| Aeropuerto | Fecha de Implementación |
|--|--------------------------------|
| Tasmania, Australia | 1998 |
| Aeropuerto Internacional Viru Viru Santa Cruz de la Sierra, Bolivia | 1998 (en marcha) |
| Aeropuerto Internacional John F. Kennedy La Paz, Bolivia | 1998 (en marcha) |
| Aeropuerto Jorge Wilstermann Cochabamba, Bolivia | 1998 (en marcha) |

El Plan de Sistemas Tecnológicos y de Cómputo del Consorcio AGI define un proceso de bajo riesgo para la implementación del nuevo ambiente de Tecnología e Informática que llene las necesidades del AIJS, dentro de un periodo de transición de seis meses. Este período de transición se ha estructurado con cuatro componentes:

1. Infraestructura Tecnológica.
2. Programa del Proyecto.
3. Programa de la Fijación de Precios por el Componente del Sistema.
4. Normas de Tecnología Informática Propuestas.

4.D.1. Infraestructura Tecnológica

El Grupo AGI cuenta con experiencia en el suministro de infraestructura tecnológica para una serie de aplicaciones. En el Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago, por ejemplo, el Grupo AGI desarrolló con fondos propios un sistema de inventario de combustible automatizado en 1991. En la actualidad está en funcionamiento en una de las más importantes instalaciones de combustibles relacionadas con la aviación en el mundo y esta infraestructura procesa más de 910 millones de litros (240 millones de galones) de combustible al año. Este sistema desarrollado por el Grupo AGI se ha convertido en una norma para la industria. La compañía, desarrolló e instaló, también un sistema automático de rastreo de equipo para proporcionar a los transportistas un seguimiento en tiempo real de los gastos para el equipo del sistema de combustible – también por cuenta del Grupo AGI– en las mismas instalaciones.

La Infraestructura Tecnológica que el Grupo AGI propone para el AIJS implica dos sistemas de procesos principales: el sistema de administración del AIJS y los procesos de contabilidad del AIJS. Los Sistemas de Administración constarán de una Red de Área Local y Comunicaciones.

El sistema de contabilidad del AIJS estará compuesto por:

- Sistemas financieros.
- Metodologías financieras.
- Integración del sistema.
- Facilidad de auditoría.

Sistemas de Administración

Red de Área Local

El Grupo AGI, en nombre del Consorcio AGI, instalará una Red de Área Local, que utilice el Sistema Operativo Windows NT de Microsoft, que proveerá una serie de servicios profesionales, entre los que se incluyen, acceso de usuarios selectos, seguridad adaptable, archivos centralizados, sistemas de respaldo diarios y soporte para la funcionalidad de Software en Grupos. Empleados administrativos seleccionados tendrán la capacidad de usar un Código de Identificación para el inicio de la sesión de la red y una contraseña para tener acceso a los archivos y aplicaciones comunes de la red, impresoras en la red, un área privada de archivos en la red, sistemas de correo electrónico (e-mail), programas de listas de tareas y calendarios. Esta lista del personal autorizado para tener acceso al sistema podrá restringirse o modificarse para satisfacer las necesidades del AIJS.

Según sea apropiado, el personal seleccionado tendrá la capacidad para tener acceso a la navegación por Internet, programas de aplicaciones especializadas, bases de datos y equipo de cómputo adicional, tales como unidades de CD ROM, impresoras individuales, scanners y otra tecnología de oficina. La cantidad de personal con acceso a estos archivos y aplicaciones puede modificarse, ampliarse o reducirse, dependiendo de las necesidades de la administración, hasta los límites indicados por la licencia. El Protocolo de Control de Transmisión/Protocolo Internet (TCP/IP por sus siglas en inglés) se usará para dar soporte a las aplicaciones habilitadas para el cliente/servidor e Internet.

Luego de evaluar las necesidades de soporte en el AIJS, el Consorcio AGI establecerá un sistema de apoyo que suministre los requisitos periódicos programados y las necesidades de apoyo no programadas, según la demanda. Este rango comprende las actualizaciones periódicas planificadas para los sistemas, el equipo y los programas, así como la capacidad para responder, de manera efectiva, a los requisitos de información no anticipados. El personal administrativo del AIJS contará con el conjunto de aplicaciones del Microsoft Office 97 y el equipo para ejecutar estas aplicaciones. Este conjunto de programas contiene el Word 97, Excel 7.0, Microsoft Access 97, PowerPoint 97 y Outlook 97. Todos estos programas estarán integrados internamente y podrán integrarse con programas externos para brindar apoyo a los requisitos de compartir la información

Comunicaciones

El Consorcio AGI implementará un sistema de correo electrónico interno basado en Internet que permitirá una comunicación abierta, activa y regular entre el personal administrativo del AIJS, proveedores externos, usuarios del Aeropuerto, la DGAC y afiliados seleccionados. La integración de estos sistemas será tan amplia como sea

necesario para producir eficiencia y productividad en las operaciones del AIJS. El programa para el correo será el Outlook de Microsoft, un servicio líder de correo electrónico inter-terminales, y estará conectado a la Internet por medio de Radiográfica Costarricense, S.A. (RACSA). El Outlook de Microsoft es un programa de administración de la información de escritorios que permite el manejo de mensajes, citas, contactos, tareas y otros flujos de información e informes. El Outlook de Microsoft también incluye capacidades que permiten dar seguimiento a las actividades, tener acceso y ver documentos y hojas electrónicas, al igual que compartir muchos tipos y versiones de documentos y hojas electrónicas con otros usuarios que tengan acceso autorizado a las carpetas compartidas públicas o privadas.

Este sistema de correo electrónico basado en la Internet requerirá de un servidor de Internet, un enrutador, un módem, así como de un dispositivo para respaldo, una fuente de alimentación ininterrumpida, cableado y programas. Este sistema de comunicación permitirá agregar también la conectividad remota para que personal autorizado tenga acceso a la información desde fuera del Aeropuerto. El Consorcio AGI también explorará la factibilidad de establecer una página en la Red Mundial por Internet (World Wide Web) para el AIJS, para brindar al público información sobre las facilidades y el servicio.

Sistemas de Contabilidad

Sistemas Financieros

El Consorcio AGI propone reemplazar el proceso contable manual actual por un sistema computarizado con tecnología de punta y fácil de usar con éxito demostrado en la implementación, adaptabilidad y generación de informes en instalaciones de aviación. El Sistema Financiero Scala es, un sistema que el Grupo AGI ha implementado o está poniendo en práctica en más de una docena de instalaciones relacionadas con la aviación, entre ellas, la implementación en el idioma español en los tres aeropuertos que el Grupo AGI gestiona en Bolivia. Scala es fabricado por la compañía sueca de desarrollo de programas, Scala Sverige, la cual cuenta con una historia de 20 años en el suministro de productos de cómputo de calidad al nivel mundial.

El sistema financiero SCALA es una aplicación totalmente integrada, basada en una aplicación para computadoras personales (PCs) que proporciona una funcionalidad estable y probada a los procesos relacionados con la aeronáutica y los no relacionados con la aeronáutica. El programa de SCALA tiene más de 14.000 instalaciones en 93 países y acepta 35 idiomas, entre ellos, los idiomas usados en el AIJS, español e inglés. El apoyo técnico telefónico del SCALA lo puede procesar y manejar las oficinas centrales del Grupo AGI en Glendale, California, Estados Unidos. El Grupo AGI tiene experiencia comprobable en este apoyo técnico por teléfono, al haber suministrado apoyo técnico por teléfono a las principales operaciones del Grupo AGI en el Aeropuerto Internacional Hartsfield de Atlanta en Georgia, E.U.A., Aeropuerto

Internacional de Honolulu en Hawaii, E.U.A, Aeropuerto Internacional de Albany en Nueva York, E.U.A. y el Aeropuerto Burbank-Glendale-Pasadena en California, E.U.A., al igual que en las operaciones en el Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago en Illinois, E.U.A.. Estas líneas directas de datos instaladas por los Sistemas Informáticos de Administración del Grupo AGI proporcionan sistemas contables directos en línea y en tiempo real que permiten al Grupo AGI preparar informes consistentes adaptados a cada sitio, con las especificaciones locales adaptadas a las demandas de las instalaciones.

El Consorcio AGI tiene, en plantilla, personal de habla el español para dar apoyo al AIJS en la aplicación de este Sistema. El Grupo AGI puso en práctica el sistema Scala en menos de tres meses y se está preparando para la Fase de "Poner en Línea" el Programa. Podrá obtenerse soporte adicional para el AIJS por medio de las instalaciones de Scala en Maitland, Florida, Estados Unidos, Santiago, Chile y Ciudad de México, México.

El Sistema Scala es el seleccionado entre otros sistemas competitivos como el Macola, ACCPAC y Great Plains. Es un sistema superior para las operaciones relacionadas con la aeronáutica y las no relacionadas con la aeronáutica; puede adaptarse a una serie de ambientes y tiene una flexibilidad demostrada para una gran cantidad de aplicaciones. El Grupo AGI implementó el SCALA en el Aeropuerto Internacional en Turkmenistán, el Aeropuerto Internacional Ashgabat, porque el SCALA es capaz de procesar cuadros contables duales, códigos del idioma ruso en el alfabeto cirílico y de realizar ajustes contables inflacionarios con bastante exactitud. El SCALA también es superior a los otros sistemas en la consolidación de los estados financieros. El SCALA también es capaz de aceptar actualizaciones y modificaciones.

Metodologías Financieras

El sistema financiero Scala reside en una base de datos de 32 bits compatible con la Conectividad de Bases de Datos Abierta (ODBC, por sus siglas en inglés). El Grupo AGI instalará herramientas de acceso o información de enlace desde cualquier cuadro aplicable dentro del SCALA para ser usado por personal del AIJS a través de computadoras de escritorio. Esta capacidad de acceso restringido puede modificarse para satisfacer las necesidades de la DGAC y del AIJS. Tres de las herramientas más comunes usadas, de manera efectiva, por el Grupo AGI en esta área son MS Access, FRX, Crystal Reports y Cognos.

Se requerirá la información pertinente a las llegadas, salidas y tipos de aeronaves para calcular tanto los cargos aeronáuticos como las tarifas de aterrizaje. El sistema también puede aceptar otros cambios como tarifas de seguridad, tarifas para el procesamiento de pasajeros y tarifas para el estacionamiento de aeronaves y para el uso de las puertas de abordaje. Estos sistemas informáticos estarán integrados con los sistemas de la DGAC para permitir la distribución y circulación productiva de la información. Asimismo, la planilla se ingresará al sistema SCALA directamente desde las tarjetas de control de asistencia. Además, un sistema externo como el Cronos

implica que haya una capacidad de tiempo de importación que puede resultar en que un archivo se importe al SCALA con mucha facilidad.

El Grupo AGI ha tenido éxito en el procesamiento de estos tipos de datos con el uso de tres métodos; informes mensuales, datos codificados, FIDS y BIDS. Estas tres aplicaciones pueden modificarse para obtener el sistema más efectivo para el AIJS y sus usuarios.

- **Informes Mensuales**—El método de Informes Mensuales abarcará el informe de los cargos calculados con base en el informe mensual individual de cada aerolínea. Por ejemplo, en dos aeropuertos manejados por el Grupo AGI, cuyos niveles de movimiento de pasajeros exceden los del AIJS—el Aeropuerto Burbank-Glendale-Pasadena y el Aeropuerto del Condado de Albany—el Grupo AGI calcula los cargos aeronáuticos con base en los informes mensuales que suministran las aerolíneas.
- **Codificación**—El segundo método exitoso es por medio del arreglo de los servicios en el cual una agencia Gubernamental de aviación envía la información diariamente en un archivo electrónico codificado. El Grupo AGI usa este método en el Aeropuerto Internacional de Perth—el cuarto aeropuerto mayor en Australia, que maneja cerca de 5 millones de pasajeros al año—y el Aeropuerto paga una tarifa periódica establecida por el uso de este sistema.
- **Sistema de Información sobre Vuelos y Equipaje (FIDS y BIDS)**—El tercer método para el uso del FIDS y BIDS ya está implementándose por el Grupo AGI en el Aeropuerto Internacional de Luton, Reino Unido, el cual procesa más de 3,2 millones de pasajeros y 62.000 operaciones aeronáuticas anuales. Para adaptar por completo el sistema con el fin de que cumpla con sus requisitos específicos, el Aeropuerto Internacional de Luton-Londres está implementando el programa de Sistemas de Información de Vuelos Sanderson Sign 2000, para obtener, brindar seguimiento y registrar la información sobre vuelos y desplegar información del carrusel de equipaje.

Integración del Sistema

Scala permitirá la integración y la accesibilidad para compartir la información con todas las entidades y agencias relevantes para asegurar la operación eficiente, rentable y exitosa del AIJS. Este sistema puede integrarse con otros sistemas de información en áreas, tales como Seguridad, Finanzas, Administración, Recursos Humanos y muchas otras más. La integración permitirá que la información se comparta a discreción de la DGAC, entre las siguientes organizaciones:

- Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC).
- Gerencia General y Subgerencia de Aviación Civil (DGAC).
- Departamento Legal.
- Departamento Financiero.
- Departamentos Administrativos.
- Otras Agencias a través del AIJS.

También Scala permitirá que la información se comparta a discreción de la DGAC, entre:

- Departamento de Transporte Aéreo.
- Departamento de Tráfico Aéreo.
- Departamento de Información.
- Departamentos de Infraestructura.

Este sistema también permitirá la coordinación de la información para que la DGAC suministre informes detallados e información de coordinación cuando sea el caso para organizaciones externas, como:

- Instituto Costarricense de Turismo (ICT).
- Oficina de Migración.
- Oficina de Aduanas.
- Oficina de Vida Silvestre.
- Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional (DIS).
- Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE).
- Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).
- Correos y Telégrafos (CORTEL).
- Instituto Meteorológico Nacional (IMN).
- Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroportuarios, R.L. (COOPESA)
- Banco de Costa Rica.
- Aerolíneas.
- Servicios de Vigilancia.
- Prevención de Incendios (INS).
- Ministerio de Salud.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Scala también facilitará la preparación de información para mantener las relaciones para compartir información con las siguientes organizaciones internacionales, según la discreción de la DGAC:

- Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).
- Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos (FAA).
- Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).
- Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC).
- Escuelas Internacionales de Capacitación.

Adaptabilidad

La adaptabilidad es uno de los requisitos principales que el Grupo AGI demanda en su programa de sistema. El sistema SCALA puede adaptarse a las necesidades futuras, porque está muy enfocado hacia los parámetros. Esta configuración de los parámetros podrá adaptarse según los requisitos del usuario para asegurar la eficiencia y claridad en las operaciones del AIJS y podrá simplificar y mejorar los métodos que usará el AIJS para procesar las transacciones. Los sistemas SCALA del Grupo AGI se usan, en la actualidad, en operaciones a mayor escala que el crecimiento anticipado en el AIJS. Entre ellas, se incluyen los informes financieros administrativos del Aeropuerto Internacional Perth y el Aeropuerto Burbank-Glendale-Pasadena—ambos tienen instalaciones para 5 millones de pasajeros anuales aproximadamente—así como en las oficinas centrales del Grupo AGI en Glendale, California.

El Sistema Financiero SCALA puede aplicarse al sistema del AIJS, el cual permite la validación de toda la información importada antes que se procesen las transacciones. La utilidad de importación de datos del SCALA también se usará para integrar la información del sistema propuesto de programación de puertas de abordaje y del sistema de parqueo de vehículos.

Conforme cambie el inventario de combustible, se usa el SCALA para dar seguimiento y registrar el inventario, los cambios y cargos, y otra información dentro de los parámetros asignados. Además, el SCALA es totalmente compatible con Conectividad de Bases de Datos Abierta (ODBC, por sus siglas en inglés); toda la información en el SCALA está accesible de inmediato para la redacción de informes por parte de los Sistemas de Información Ejecutiva o Apoyo a las Decisiones, tales como MS Access, FRX, Seagate Crystal Report, Cognos Impromptu o Powerplay.

Facilidad de Uso

La interfaz de usuario tipo menú, sistema Windows, del SCALA ha demostrado ser sencilla en términos de capacitación y facilidad de uso. El Grupo AGI ha capacitado al personal en módulos del SCALA, incluyendo el Libro Mayor, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, en sesiones de duración promedio de tres horas. Por ejemplo, los usuarios del Grupo AGI en instalaciones de aviación recibieron una capacitación adecuada para ser autosuficientes en una sesión de capacitación de tres horas. Como evidencia de la facilidad de uso del sistema SCALA, esta única sesión es suficiente para preparar, capacitar y educar al personal, de manera efectiva, para que obtenga un nivel cómodo en las destrezas básicas aceptables con el módulo de Cuentas por Pagar.

Para asegurar que se cumplan las necesidades del AIJS, se suministrará una capacitación específica para satisfacer los objetivos del desempeño. Esta capacitación incluirá instrucciones por parte de Supervisores que posean un conocimiento de primera mano y que usen textos de referencia de la industria aprobados. Esto permitirá que el personal del AIJS use el sistema para realizar las operaciones normales y rutinarias y que tengan un conocimiento detallado de las características de calidad,

condiciones y tendencias del lugar, lleven a cabo análisis de la información y preparen respuestas.

Claridad de los Informes

El Grupo AGI ha actuado de manera consistente para asegurar la claridad de los informes y la comunicación en los aeropuertos y en las instalaciones relacionadas con la aviación que gestiona. En respuesta a la necesidad de los transportistas aéreos de estandarizar los sistemas de presupuesto y de informes para la gran cantidad de consorcios de combustibles y comités a través de los Estados Unidos, el Grupo AGI diseñó y desarrolló un formato en conjunto con el Comité de Combustible del Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago para asegurar un formato de informes consistente. Esta estructura, que el Grupo AGI ayudó a diseñar, ahora se ha convertido en un estándar de la industria usada por todos los operadores en los Estados Unidos.

El sistema SCALA que el Consorcio AGI propone implementar en el AIJS produce informes que son usados por los proveedores de servicios de aviación, porque son ampliamente adaptables y proporcionan la combinación necesaria de claridad y detalles requerida, y pueden modificarse para resaltar la transferencia tecnológica de información. Los informes dan el intercambio de información específica, al igual que un historial detallado del registro de las transacciones y la dirección de la actividad. Los informes están bien organizados para facilitar el intercambio de información técnica y permitir la comparación de las tendencias históricas, así como las predicciones futuras. Los informes proporcionan una verificación de la información de forma rápida y según la demanda, análisis históricos, cuantificación de la actividad por medio de una serie de criterios, asignación de valores comparativos y un nivel adaptable de detalle para satisfacer las necesidades del usuario y de la aplicación.

Profundidad de la Información

La profundidad de los informes requeridos en el AIJS para el Lado Terrestre, el Lado Aéreo y otras aplicaciones no excede la profundidad de otros aeropuertos manejados por el Grupo AGI, en los cuales se ha implementado el SCALA y, en la actualidad, se ejecuta con éxito. El Consorcio AGI está totalmente confiado en que el SCALA será más que suficiente para satisfacer las necesidades de todos los informes requeridos durante el periodo del contrato con el AIJS.

Velocidad y Frecuencia de los Informes

El sistema SCALA que propone el Consorcio AGI, tiene la flexibilidad de permitir que los usuarios determinen la velocidad y la frecuencia del registro de la información al Libro Mayor desde cada uno de los otros módulos. Los informes pueden generarse tan rápido como sea permitido por la tecnología de punta y la variación en la velocidad y la frecuencia de los informes puede adaptarse, según sea requerido por el AIJS y la DGAC. La generación de informes, según la demanda, puede adaptarse totalmente a los requisitos futuros del AIJS durante el periodo del contrato.

El SCALA puede adaptarse a las necesidades de cada usuario en diferentes posiciones profesionales. Por ejemplo, as cuentas por pagar pueden registrarse en el Libro Mayor con la frecuencia necesaria, entre ellas, varios informes por hora o día, informes diarios, informes semanales, informes quincenales e informes mensuales. Las necesidades de generar los informes pueden satisfacerse de acuerdo con la demanda y la frecuencia a tono con las necesidades del AIJS.

El Consorcio AGI pondrá en práctica el paquete SCALA estándar de informes predefinidos para presentar alguna información determinada por medio de la organización y de la conversión de la base de datos. El balance de prueba del SCALA despliega cuentas, línea de negocios, proyecto y producto y, cada uno, es parte del paquete estándar de informes disponibles en el AIJS.

El uso del sistema SCALA permite a los usuarios ingresar las entradas en línea en tiempo real. Esto tiene una relevancia especial en la facturación y actualización de la información en el AIJS desde sitios remotos. Por medio del sistema, un usuario remoto calificado tiene la capacidad de ingresar una factura de Cuentas por Pagar y de actualizar el Libro Mayor Auxiliar, por lo que permite que el Supervisor en la casa matriz en San José aplique las capacidades de preguntas inmediatamente después de la actualización. Además, los usuarios pueden preguntar sobre los balances del Libro Mayor en segundos y detallar transacciones en minutos, dependiendo del volumen de transacciones. El sistema proporciona opciones compatibles y ofrece a los usuarios una serie y combinación de opciones de informes con otros programas, lo que permite a los usuarios del AIJS tener la opción de seleccionar la herramienta de escritura de informes adecuada para suministrar la información de acuerdo con el programa y el calendario que hayan escogido. Esto aumenta el nivel de comodidad del usuario para con el sistema, y esta comodidad se traduce en el aumento de la eficiencia en la generación de informes, una mejoría en los detalles de los informes y una aplicación del usuario más efectiva.

Facilidad de Auditoría

El SCALA ofrece controles financieros, según la demanda por medio de los siguientes tres informes y su uso:

1. Una bitácora del sistema que registra y da seguimiento a cada transacción financiera que se haya revelado dentro de la compañía, así como la identificación del usuario responsable.
2. Un informe de referencia de auditoría que dé seguimiento a cada cambio hecho a los archivos de datos principales dentro de la compañía.
3. Un documento de registro que muestre todos los documentos que se hayan imprimido durante un período específico.

El uso de este sistema brinda la capacidad de permitir a los usuarios la validación de todas las entradas de transacciones contra valores predefinidos en cada dimensión. Estas incluyen las cuentas del Libro Mayor, líneas de negocios y centros de costos. El Sistema permite a los usuarios establecer y definir los valores por defecto para una

serie de criterios, incluidas cuentas, precios, líneas de negocios y centros de costos para los diversos usuarios y proveedores. Este establecimiento de una pantalla de entrada ha demostrado que minimiza la entrada de datos y la repetición manual de las entradas, con lo que se minimizan y disminuyen, de manera efectiva, las oportunidades de cometer errores.

4.D.2. Programa de Puesta en Marcha del Proyecto

El proceso consiste en la instalación de programas y equipo, ejecución de las tres fases del sistema de contabilidad, así como implementación de FIDS/BIDS y Contabilidad de Costos de Mantenimiento.

Esta implementación en etapas:

1. Proporcionará una transición ordenada que no impedirá las operaciones existentes del AIJS, el desempeño del personal y las actividades contables y financieras.
2. Minimizará la duplicación de los costos de configuración.
3. Proporcionará un uso más eficiente de los recursos del AIJS, al crear una comunicación clara y mejorada.
4. Brindará una atención adecuada para el análisis de los requisitos comerciales del AIJS.
5. Minimizará el costo de la mano de obra de consultoría externa.

El siguiente cuadro resume las actividades de la Tecnología Informática programadas para que se logren durante el curso del periodo estándar de transición de seis meses en aeropuertos similares.

| Mes | Descripción de la Actividad de Transición de la Tecnología Informática del Consorcio AGI/AIJS |
|------------|--|
| 1 | Documentar los Requisitos en la Tecnología e Informática del Negocio, solicitar cotizaciones de los proveedores, hacer el pedido del programa de contabilidad, el programa y equipo del servidor, hacer el pedido de información de comunicaciones de RACSA (plazo de entrega de cinco semanas). Iniciar Fase I por completar la documentación de requisitos de negocios para la planilla. Comenzar la construcción del prototipo del sistema de planillas. |
| 2 | Iniciar Fase II por conformar el equipo del proyecto de SCALA y documentar los requisitos financieros del negocio. Llenar los asuntos de diseño y los parámetros de configuración para el Libro Mayor, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar. Completar el cableado de la oficina, configurar los servidores establecer correo interno y externo electrónico y establecer la comunicación por Internet con la oficina central del Grupo AGI en Glendale. Completar la implementación de la planilla y la capacitación. Conseguir el equipo y programas de la estación de trabajo. |
| 3 | Puesta en línea de la Planilla terminando en Fase I. Construir el prototipo del Libro Mayor, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar. Iniciar Fase III por comenzar a documentar los requisitos del negocio para las órdenes de venta, facturación e inventario y iniciar el diseño y incorporación de FIDS/BIDS. |

| Mes | Descripción de la Actividad de Transición de la Tecnología Informática del Consorcio AGI/AIJS |
|------------|---|
| 4 | Poner en línea y hacer una prueba piloto del Libro Mayor, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar del SCALA. Comenzar con las especificaciones de informes de aduanas. Comenzar los prototipos para órdenes de ventas, facturación e inventario. Terminar la capacitación en computadoras personales (PCs) y la capacitación en SCALA para los empleados administrativos en los módulos de la Fase II. |
| 5 | Completar los requisitos de los informes de aduanas. Completar la capacitación en SCALA para los módulos de la Fase II y luego trabajar en los módulos de la Fase II durante la primera semana del mes 5. Poner en práctica y hacer una prueba piloto de los módulos de órdenes de venta, facturación e inventarios. |
| 6 | Completar la capacitación de la Fase III del SCALA, luego poner en línea los módulos de la fase III durante la primera semana del mes 6. Preparar para la implementación subsecuente de [Sistema de Administración de Mantenimiento Computarizado]. |

4.D.3. Programa de Fijación de Precios por el Componente del Sistema

El siguiente programa de fijación de precios que se proporciona en el Documento 4-9 es un desembolso competitivo de los recursos para satisfacer plenamente los requisitos anticipados del AIJS. La implementación de este sistema postergará las actualizaciones costosas, mientras que satisfará las necesidades de servicios en forma eficiente y adecuada. El modelo ProLiant 800 tiene opciones estándar, entre las que se incluyen:

- Procesador Pentium Pro de Intel de 200-MHz.
- Memoria caché de escritura secundaria de 256-KB.
- Chips actualizables a procesadores Pentium Dual.
- EDO ECC DIMMS de 32-MB ampliables a 512 MB con EDO ECC DIMMS sin memoria intermedia.
- Siete ranuras de ampliación, que incluyen cinco PCI (1 equipada con una tarjeta de vídeo) y 2 tarjetas tipo ISA.
- Un Controlador de Red Netelligent con un controlador 10T/2 UTP/Coaxial empotrado, actualizable a 100TX.
- Un controlador de almacenamiento Integrado Wide-Ultra SCSI-3 apoyado en la ranura del bus local del PCI.
- Cinco compartimentos totales de almacenamiento y ampliación: unidad de disquete de 1.44-MB, una unidad de CD-ROM IDE interno de 8X, un disco duro de 3.5-pulgadas (1,0-pulgada de altura) y dos compartimentos disponibles de medios removibles de 5,25-pulgadas (1,6-pulgadas de altura).
- Almacenamiento Interno Máximo de 22.5 GB.

- Almacenamiento Externo Máximo de 509.6 GB.
- Dos interfaces de puertos seriales con puertos paralelos, ratón (“mouse”), teclado, Fast-Wide SCSI-2 externo, RJ-45 y BNC.
- Adaptador gráfico que incluye 256-colores, con memoria de vídeo de 1-MB actualizable a 2 MB.
- Discos duros Wide-Ultra SCSI-3 con 2.1-GB Wide-Ultra SCSI-3 4.3-GB Wide-Ultra SCSI-3 4.3-GB Wide-Ultra SCSI-3 10 000 rpm 9.1-GB Wide-Ultra SCSI-3.
- Manejabilidad que incluye un Administrador Compaq Insight; Automatic Server recovery-2 (ASR-2) con Consola Remota Integrada (IRC) Garantía Previa a las Fallas que ahora cubre a los procesadores Pentium Pro, así como a los discos duros y a la memoria).
- Seguridad que incluye una contraseña de encendido, código de acceso y contraseña, controlador de la unidad del disquete, controlador de inicio del disquete, modo de servidor de red, dispositivos de seguridad, controlador de las interfaces paralelas y seriales, contraseña del administrador y bloqueo de la configuración del disco.
- Programas que incluyen el SmartStart, la configuración del servidor y la herramienta de integración de los programas de Compaq y el Administrador Compaq Insight, versiones codificadas del NetWare 3.20, productos de intraNetWare y Computer Associates.
- Servicio y Apoyo proporcionado por Compaq Services, que incluyen, donde se puedan aplicar, una garantía de tres años con el apoyo de una red mundial de revendedores y proveedores de servicios; llamadas gratuitas de por vida los siete días a la semana, apoyo técnico para el equipo vía telefónica las 24 horas del día; cobertura de garantía previa a las fallas de los discos duros, memoria y Procesadores Pentium Pro. También, pueden estar disponibles los servicios de recuperación de desastres por medio de una sociedad con Comdisco.

**Documento 4-13: Equipo de Tecnología e Informática Propuesto por el Consorcio AGI
para el Aeropuerto Internacional Juan Santamaria**

| Equipo | Descripción | Cantidad | Costo | Costo Total (US\$) |
|-------------------------------------|--|------------------------|--------------|---------------------------|
| Servidor 1 – Ms Exchange | Compaq ProLiant 800 2* 4.3gb HD doble, 128m, Suministro universal de energía, Controlador, dispositivo de respaldo, módem y mano de obra de configuración | 1 | 9.930 | 9.930 |
| Servidor 2 – Contabilidad/ Planilla | Compaq ProLiant 1600 ampliable a 3* 4.3gb HD, 128m, módem, fuente de poder ininterrumpida, Smart-2dh controlador del grupo de componentes del Caché, dispositivo de respaldo y mano de obra de configuración | 1 | 12.110 | 12.110 |
| Impresoras | HP LaserJet 4000T | 4 | 1.508 | 6.032 |
| Máquinas de facsímil | Facsímil Brother de papel corriente | 4 | 347 | 1.390 |
| AEROPEURTO CENTRAL | Auto detección Intel Express 220T 24pt 100 | 1 | 557 | 557 |
| Enrutador | Enrutador Ascend Pipeline 130 | 1 | 1.719 | 1.719 |
| Mano de obra de consultoría | Configuración MS Exchange y Network | 1 | 9.500 | 9.500 |
| Cableado | Oficinas administrativas | 20 | 150 | 3.000 |
| Cableado | RACSA Fractional T1 o ISDN BR | 1 | 1.749 | 1.749 |
| Estaciones de Trabajo | Gateway 2000 P200 con/32megs, 100bt NIC, monitor de 15" (* Excluye las Operaciones del Estacionamiento) | 20* | 1.226 | 24.520 |
| | Subtotal Equipo | | | 70.507 |
| Programas | | | | |
| Estación de Trabajo | Microsoft Office 97 Pro | 20 | 330 | 6.600 |
| Estación de Trabajo | Labor de configuración | 20 | 100 | 2.000 |
| Servidor de los Programas | Microsoft Windows NT Server – licencia para 10 usuarios | 2 | 1.200 | 2.400 |
| Servidor de los Programas | Microsoft BackOffice | 1 | 2.295 | 2.295 |
| Programa de Contabilidad | SCALA: | | | |
| | Libro Mayor, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar órdenes de venta/facturación, inventarios, predicciones, estadísticas, planillas, administración de servicios | 4 usuarios simultáneos | 49.075 | |
| | Mano de obra de la implementación y capacitación | | 43.000 | 92.075 |

| Equipo | Descripción | Cantidad | Costo | Costo Total (US\$) |
|------------------------|---|----------|-------|--------------------|
| | Subtotal programas | | | 105.370 |
| Capacitación | | | | |
| Encuesta/ Coordinación | | 8 | 125 | 1.000 |
| Win 95 | | 20 | 135 | 2.700 |
| Word 97 | | 20 | 135 | 2.700 |
| Excel 97 | | 20 | 135 | 2.700 |
| | Subtotal capacitación | | | 9.100 |
| | Costos Totales del Plan de Tecnología e Informática (antes de impuestos aplicables e Impuesto de Ventas) | | | 184.977 |

4.D.4. Estándares de Tecnología e Informática Propuestos

El Sistema se instalará en un servidor Compaq ProLiant 800 u otro servidor avanzado que corre en cualquier servidor Microsoft SQL o Pervasive Software Retrieve como máquina de base de datos. El Sistema proporciona un método detallado y eficiente con una gama de mecanismos que recaudan, recuperan, registran, brindan seguimiento y corrigen los cargos de los usuarios aeronáuticos, así como los cargos a los concesionarios, arrendatarios de espacio dado en arriendo y operaciones de parqueo de vehículos en el AIJS.

Estos estándares de la Tecnología Informática satisfacen las necesidades de una serie de instalaciones de aviación alrededor del mundo. Incluyen:

- Equipo para el Servidor de Redes: Compaq ProLiant 800 utiliza unidades de disco RAID e intercambiables para aplicaciones críticas para la misión.
- Sistema Operativo de Redes: Novell 4.11 y Windows NT 4.0, o ambos
- Componentes de Redes: Eje de redes 10/100BT de marcas y conmutadores (e.g. Intel, Compaq, Cisco, Bay Networks, Ascend, Boca) que utilicen el cableado de par trenzado Categoría 5.
- Almacenamiento de respaldo: Un dispositivo de respaldo de marca que utilice el programa Cheyenne ArcServe.
- Protección Antivirus: McAfee Vshield instalado en todas las computadoras personales (PCs) escritorios.
- Recuperación de Desastres: Un plan establecido para dar apoyo a las operaciones críticas para la misión en caso de un desastre. Este incluirá procedimientos para

realizar ciclos rutinarios de respaldo de los medios hacia la instalación de almacenamiento externa al sitio.

- Sistema Operativo de Escritorio: Microsoft Windows 95
- Máquina de Correo: Microsoft Exchange v5.0
- Cliente del Correo: Microsoft Outlook v3.08
- Procesador de Palabras: Microsoft Word 97
- Hoja Electrónica: Microsoft Excel 97
- Presentaciones: Microsoft PowerPoint 97
- Administrador de Proyectos: Microsoft Project 97
- Navegador de Internet: Microsoft Internet Explorer v3.02
- Base de Datos de Escritorio: Microsoft Access 97
- Apoyo a las Decisiones: Microsoft Access 97, FRX, o Cognos.
- Base de Datos de Aplicaciones del Servidor: MS SQL Server v4.0
- Programa de Contabilidad y Planillas: Módulos en los idiomas inglés y español del SCALA.
- Programas de Mantenimiento de la Administración del Servicio: Módulos en los idiomas inglés y español del SCALA.
- Programas de Activos Fijos: Sistema de Activos Fijos Scala o FAS Encore de Best Software
- Programa de Escritorio de control remoto para conectarlo desde Costa Rica a la oficinas centrales del Grupo AGI en Glendale California., (en caso de ser necesario): Citrix Winframe
- Programa de servidor de control remoto: PC Anywhere
- Estación de Trabajo
 - Pentium 200 o superior
 - Disco duro de 2 Gb
 - RAM de 32 Mb
 - Tarjeta de red (NIC)100 BaseT
 - Monitor SuperVGA a color de 15"
 - Unidad de CD Rom
 - MS Office Pro Suite instalado localmente, que incluya el Outlook

Catálogos y especificaciones técnicas

Informes y catálogos de muestra cuya reproducción no infrinja las leyes de derechos de autor internacionales se proporcionan en el apéndice al final de esta sección.

INSERT Appendix 4-1:2 Scala reports