

Apéndice B Estándares de Cumplimiento y Control de Calidad

Índice

1. DISPOSICIONES GENERALES	3
1.1. OBJETIVO DEL APÉNDICE	3
1.2. POTESTADES DE LA ARESEP	3
1.3. POTESTADES Y RESPONSABILIDADES DEL CETAC Y DE LA DGAC	4
1.4. RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL GESTOR	4
1.5. COLABORACIÓN ENTRE LAS PARTES	4
2. MECANISMOS PARA EL CONTROL DE CALIDAD DE ARESEP.....	5
2.1. ENCUESTAS	5
2.1.1. <i>Período en que se realizarán las encuestas.</i>	5
2.1.2. <i>Sistema de puntuación de las encuestas.</i>	5
2.1.3. <i>Resultados de las encuestas.</i>	6
2.1.4. <i>Utilización de los resultados de las encuestas por el CETAC.</i>	6
2.1.5. <i>Uso de la información de la encuesta por parte del Gestor.</i>	6
2.2. AUDIENCIA INFORMATIVA ANUAL.....	6
2.2.1. <i>Aprobación del CETAC del Plan de Mejoramiento de la Calidad</i>	7
2.2.2. <i>Presentación del Plan de Mejoramiento de la Calidad en la Audiencia Informativa Anual para la aprobación de la ARESEP.</i>	7
2.2.3. <i>Cumplimiento con el Plan de Mejoramiento de la Calidad</i>	7
2.2.4. <i>Incumplimiento del Plan de Mejoramiento de la Calidad.</i>	7
2.3. BASES DE LA RESOLUCIÓN DEL REGULADOR GENERAL	7
3. MECANISMOS PARA EL CONTROL DE CALIDAD ENTRE EL CETAC Y EL GESTOR	8
3.1. CERTIFICACIÓN ANUAL.....	8
3.2. MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS.....	8
3.3. REPORTE ANUAL DE LA CAPACIDAD DEL AIJS.....	8
3.4. PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIOS.....	9
3.4.1. <i>Compromisos mínimos del Gestor con respecto a las normas de calidad.</i>	9
3.4.2. <i>Principios del Programa de Calidad</i>	9
3.4.3. <i>Plan de Control de Calidad</i>	10
3.4.4. <i>Contenido del Plan de Control de Calidad.</i>	10
3.4.5. <i>Programa de Administración de Calidad Total.</i>	10
3.5. PLAN DEL CONTROL DE CALIDAD DE MANTENIMIENTO	13
3.5.1. <i>Generalidades.</i>	13
3.5.2. <i>Inspecciones de Obras de Mantenimiento</i>	15
3.5.3. <i>Auditorías Internas</i>	15
3.5.4. <i>Personal de Mantenimiento y Capacitación</i>	15
3.5.5. <i>Éxito del Programa de Calidad</i>	16
3.6. AUDITORÍA DEL PROGRAMA DE CALIDAD	16
4. NORMAS Y MEDIDAS DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS	16
4.1. ESTABLECIMIENTO DE LAS NORMAS DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.	17
4.2. PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS MEDICIONES DEL DESEMPEÑO.....	17
4.3. ORGANIZACIÓN DE LAS MEDIDAS DEL DESEMPEÑO	18
5. INDICADORES Y MEDIDAS DE DESEMPEÑO PROPUESTOS PARA EL AIJS	20

5.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EL PRIMER AÑO AIJS.....	20
5.2. MEDIDAS FUTURAS DEL DESEMPEÑO DE SERVICIOS	21
5.3. OTRAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO.	21
5.4. SALVAGUARDA DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS.....	24
6. PLAN DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y PREPARACIÓN DE INFORMES.....	24
6.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA OPERATIVA.....	24
6.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA FINANCIERA.....	25
7. CAMBIOS EN LOS ESTÁNDARES DE CUMPLIMIENTO.....	26
7.1. REVISIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CUMPLIMIENTO POR PARTE DEL CETAC.....	27
8. INCUMPLIMIENTOS CON LOS ESTÁNDARES DE CUMPLIMIENTO.....	27
8.1. INCUMPLIMIENTO A LOS ESTÁNDARES POR PARTE DE TERCEROS.	27
8.2. MULTAS POR INCUMPLIMIENTO A LOS ESTÁNDARES DE CUMPLIMIENTO.....	27

APÉNDICE B

ESTANDARES DE CUMPLIMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD

1. Disposiciones Generales

Este Apéndice es parte de la relación contractual entre las Partes creada por el Contrato de Gestión Interesada, cuyos términos se incorporan implícitamente a este Apéndice y constituyen parte del mismo. En caso de que surja alguna discrepancia o inconsistencia entre las disposiciones del Contrato de Gestión y aquellas contenidas aquí, que no puedan ser interpretadas por las reglas de la lógica y sentido común, las disposiciones de este Apéndice tendrán precedencia únicamente en lo relativo a los aspectos técnicos de los estándares y del control de calidad de los servicios del AIJS bajo responsabilidad del Gestor.

1.1. Objetivo del Apéndice

El objetivo de este Apéndice B es definir y remitir a los procedimientos, las normas y los estándares de calidad de los Servicios que deberá prestar el Gestor de conformidad con el Contrato y a los que está sometido para efectos del Contrato. El Gestor deberá alcanzar los Estándares de Cumplimiento estipulados en este Apéndice y aquellos otros superiores que haya indicado en su Oferta. Asimismo, deberá desarrollar y ejecutar un programa de control de calidad que cumpla con los requisitos y procedimientos de las normas legales y contractuales aplicables.

1.2. Potestades de la ARESEP

El Gestor reconoce, que la ARESEP tiene la potestad de regular y fijar las tarifas que le competen para la prestación de los servicios públicos aeroportuarios en el AIJS. Asimismo reconoce que la ARESEP tiene competencia para velar por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima de dichos servicios y su incidencia en las tarifas de los servicios regulados por ésta, estando facultada para imponer niveles de calidad del servicio a fin de evitar que el prestatario genere ganancias mediante la reducción de la calidad del servicio en el AIJS. Consecuentemente, el Gestor deberá someterse a los procedimientos y requisitos de evaluación de la calidad del servicio que establezca la ARESEP, independientemente de que para efectos de la ARESEP, el CETAC o la DGAC sean, formal y legalmente los prestadores de los servicios aeroportuarios en el AIJS.

La ARESEP estará facultada para comprobar, por los medios que el ordenamiento jurídico lo permita, todos los aspectos relativos a la calidad del servicio que sean determinantes a los efectos de la revisión tarifaria.

1.3. Potestades y Responsabilidades del CETAC y de la DGAC

El CETAC velará permanentemente por la calidad en la prestación de los servicios en el AIJS. En particular, el CETAC velará para que los niveles de capacidad del AIJS sean conformes con los lineamientos internacionales de la IATA, OACI, FAA y otras organizaciones relacionadas con la industria, según se indica en el Contrato de Gestión Interesada. Además, la DGAC evaluará el desempeño relacionado con el mantenimiento y conservación de los aspectos aeronáuticos del aeropuerto, así como los niveles de satisfacción del usuario de los servicios prestados en el AIJS. El CETAC/DGAC es responsable ante la ARESEP de la calidad de los servicios prestados en el AIJS, siendo el Gestor el responsable de los mismos ante el CETAC/DGAC.

El CETAC podrá examinar y conducir inspecciones aleatorias, con la frecuencia y énfasis que estime pertinente, con el fin de determinar si el Gestor está cumpliendo con los términos del MPO, del Contrato, este Apéndice y con las normas y requisitos establecidos por la ARESEP. En los casos en que el CETAC considere que es necesario, dará aviso previo al Gestor sobre estas inspecciones a fin de que se cuenten con la información requerida.

El CETAC y la DGAC colaborarán con el Gestor en todo lo que sea necesario para exigir y mantener los niveles de calidad exigidos en los servicios del AIJS.

1.4. Responsabilidades y obligaciones del Gestor

El Gestor será responsable ante el CETAC y la DGAC por la calidad de los servicios prestados en el Aeropuerto. Para estos efectos el Gestor estará obligado a velar para que no se impongan al CETAC una multa por los motivos señalados en el artículo 38 de la Ley 7593 y velará para que se logren y mantengan los niveles de calidad exigidos por las normas internacionales, la ARESEP y el CETAC, en todos los servicios prestados en el AIJS, incluyendo, pero no limitándose a los que serán prestados por medio del Gestor. Para los efectos anteriores, el Gestor deberá cumplir con las normas y procedimientos que dicten las autoridades competentes, incluyendo a la ARESEP, de conformidad con el ordenamiento jurídico costarricense, este Apéndice B y el Contrato.

1.5. Colaboración entre las partes

Las Partes colaborarán para que los procesos de comprobación, auditoría y solicitud de información sean los más razonables y eficientes, para evitar gastos innecesarios o mal aprovechamiento del recurso humano.

2. Mecanismos para el Control de Calidad de ARESEP

El Gestor se compromete a cumplir, como mínimo, con los mecanismos de control de calidad establecidos en el Reglamento de Servicios Aeroportuarios. Entre los mecanismos de control de calidad, se incluirán los estándares cualitativos y cuantitativos, incluyendo entre otros, los estándares de calidad del desempeño (basados en niveles mínimos aceptables de servicios y medidos en términos de frecuencia y regularidad de los servicios prestados), los estándares de capacidad aeroportuaria (basados en requerimientos mínimos de áreas y medidos por fórmulas matemáticas de congestiónamiento por áreas, de conformidad con las fórmulas y principios de la IATA), los estándares de percepciones de usuarios (basados en encuestas a los usuarios y medidos en un análisis cualitativo de la percepción del usuario), así como otros estándares propuestos por el Gestor a través del CETAC y aceptados por la ARESEP.

2.1. Encuestas

A fin de evaluar el desempeño del AIJS como un todo, incluyendo la prestación de los servicios del Gestor, los concesionarios, los servicios del Estado y de las aerolíneas, y con el objeto de controlar que se mantenga la calidad de los servicios regulados por la ARESEP en el AIJS, el Gestor diseñará y realizará una encuesta anual en el AIJS. La encuesta se hará sobre una muestra representativa de pasajeros y la totalidad de los operadores aéreos que hagan uso de éste y reflejará la opinión de las personas encuestadas acerca de la calidad del servicio prestado en el aeropuerto.

2.1.1. Período en que se realizarán las encuestas.

Sin perjuicio de lo dicho anteriormente, las encuestas deberán realizarse en un período representativo del movimiento anual de pasajeros del Aeropuerto y serán ejecutadas por consultores independientes contratados al efecto por el Gestor y a cuenta suya, pero con la aprobación previa del CETAC y de la ARESEP.

Antes de la realización de las encuestas, el Gestor, por medio del CETAC, someterá a la ARESEP para su aprobación la metodología y el diseño de la encuesta, incluyendo los formularios, muestra y procedimiento a seguir, así como la forma en que deben presentarse los resultados que se obtengan, los cuales antes de ser entregados a la ARESEP, deberán ser discutidos y analizados con el CETAC.

2.1.2. Sistema de puntuación de las encuestas

De previo a realizar las encuestas anuales a que se refiere esta cláusula, la ARESEP acordará con el CETAC y con el Gestor, el sistema para evaluar los resultados de las encuestas. En casos de divergencia de criterios, el Gestor reconoce que, por virtud del Reglamento, prevalecerá el criterio de la ARESEP.

2.1.3. Resultados de las encuestas.

El Gestor, por medio del CETAC, le remitirá copia certificada a la ARESEP del resultado de las encuestas realizadas, acompañado de un análisis preliminar en que se indique claramente las medidas que se tomarán para garantizar los niveles de calidad del servicio.

2.1.4. Utilización de los resultados de las encuestas por el CETAC.

El CETAC utilizará las medidas de percepción de los encuestados, entre otros indicadores de calidad, para controlar el desempeño del Gestor, así como el desempeño de los concesionarios del AIJS, las aerolíneas y los servicios prestados por el Estado en el AIJS, así como los problemas de capacidad del aeropuerto. Las encuestas deberán permitir que el análisis de la calidad de servicio se divida en dos áreas; a) aquéllas relacionadas con el rendimiento de los servicios aeroportuarios en el AIJS, regulados por la ARESEP, y b) aquéllas relacionadas con el rendimiento de los servicios no aeronáuticos, que corresponderá al CETAC regular.

2.1.5. Uso de la información de la encuesta por parte del Gestor.

El Gestor utilizará los resultados de la encuesta para evaluar los resultados de su gestión en relación con la calidad y eficiencia de los servicios a su cargo. Asimismo, el Gestor usará la información para evaluar el desempeño de los concesionarios y otros usuarios en el AIJS, así como para llamar la atención al CETAC y a la ARESEP sobre deficiencias en servicios prestados por concesionarios, aerolíneas y por dependencias públicas. El Gestor con base en los resultados de las encuestas y su evaluación, propondrá las medidas concretas a ser ejecutadas en años subsecuentes para mejorar la calidad de los servicios y la percepción del usuario, las cuales deberán incluirse dentro de un plan de mejoramiento de la calidad.

2.2. Audiencia Informativa Anual.

Se realizará una audiencia pública informativa anual, quince días naturales después de la publicación del aviso correspondiente en el diario oficial “La Gaceta” y en dos diarios de circulación nacional, siguiendo el procedimiento establecido en la Ley 7593 y su Reglamento. A dicha audiencia deberá asistir el Gestor y la DGAC y facultativamente podrá asistir los contratistas y usuarios del AIJS. Se discutirá con el prestatario del servicio los resultados de las encuestas y las inspecciones así como las quejas, denuncias y sugerencias presentadas directamente por los usuarios y contratistas del AIJS, por escrito y debidamente fundamentales y las soluciones propuestas a la ARESEP hasta cinco días naturales antes de la que se realice la audiencia. Asimismo, el Gestor podrá presentar los estándares de calidad del desempeño y los estándares de capacidad aeroportuaria, de conformidad con su Plan de Mejoramiento de Calidad debidamente aprobado por la ARESEP.

2.2.1. Aprobación del CETAC del Plan de Mejoramiento de la Calidad

El Gestor deberá preparar y presentar para la aprobación del CETAC, un Plan de Mejoramiento de la Calidad que responda a los resultados de las encuestas e inspecciones de estándares, así como a las quejas, denuncias y sugerencias que se hayan presentado durante el período respectivo en relación con la calidad de los servicios prestados en el AIJS. El Plan de Mejoramiento de la Calidad deberá incluir los planes detallados para mejorar la calidad del servicio y el cronograma de ejecución del mismo. Asimismo, el Plan de Mejoramiento de la Calidad deberá incluir las mediciones específicas de los estándares de calidad, así como la metodología de evaluación de dichos estándares.

2.2.2. Presentación del Plan de Mejoramiento de la Calidad en la Audiencia Informativa Anual para la aprobación de la ARESEP.

El Plan de Mejoramiento de la Calidad, debidamente aprobado por el CETAC, deberá ser presentado por el Gestor, a nombre del CETAC, durante el desarrollo de la Audiencia Informativa Anual, para la aprobación de la ARESEP.

El Plan de Mejoramiento de la Calidad, en los casos que proceda, será debidamente incorporado al Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. En todo caso, el Plan de Mejoramiento de la Calidad será incorporado en el MPO de los servicios prestados en el AIJS.

2.2.3. Cumplimiento con el Plan de Mejoramiento de la Calidad

El Gestor se obliga a cumplir con el Plan de Mejoramiento de la Calidad aprobado por el CETAC, y en forma definitiva por la ARESEP. El CETAC colaborará con el Gestor en todo lo que compete a la Administración para cumplir con dicho Plan de Mejoramiento.

2.2.4. Incumplimiento del Plan de Mejoramiento de la Calidad.

El Gestor reconoce que la ARESEP tomará en cuenta los incumplimientos de las pautas establecidas en el Plan de Mejoramiento de la Calidad para los efectos del cálculo del Nivel de Servicios correspondiente a las revisiones tarifarias ordinarias y extraordinarias.

2.3. Bases de la resolución del Regulador General.

El acta de la Audiencia de Información, de las inspecciones, el resultado de las quejas y de las denuncias, será la base de la resolución del Regulador General, relativa a la calidad del servicio. Dicha resolución se publicará en el diario Oficial “La Gaceta”.

Si la ARESEP determinaré que el servicio no se presta con los niveles mínimos de calidad, la ARESEP le concederá al prestatario del servicio, un plazo razonable para que subsane lo que corresponda. Si el prestatario del servicio no hubiese tomado las medidas

pertinentes en el plazo conferido, la ARESEP aplicará las sanciones señaladas en la ley y en este Reglamento.

Los incumplimientos de los niveles de calidad de los servicios establecidos o aprobados por la ARESEP en los respectivos Planes de Mejoramiento de la Calidad, MPO y en el Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría se reflejarán en el Factor de Eficiencia “Nivel de Servicios”. En dicho momento, el CETAC y el Gestor tendrán el derecho de demostrar el cumplimiento de los aspectos de calidad previamente contemplados.

3. Mecanismos para el Control de Calidad entre el CETAC y el Gestor

Para efectos de garantizar el cumplimiento de las normas de calidad ofrecidas por el Gestor en su oferta y las que exija el CETAC y la ARESEP, y para asegurar que los niveles de calidad sean los requeridos para optimizar el factor de eficiencia que tiene incidencia en las tarifas, el Gestor se compromete a cumplir con los siguientes mecanismos de control de calidad.

3.1. Certificación anual

Quince días naturales antes de dar la orden de inicio de la encuesta anual a la que se refiere la cláusula 2.1 de este Apéndice, el Gestor certificará anualmente al CETAC que está cumpliendo con las normas de calidad aplicables a los servicios aeronáuticos que se describen en su oferta, en este Apéndice y las que se aprueben en el futuro.

3.2. Medición de la calidad de servicios prestados por terceros.

Además de sus servicios, el Gestor será responsable de medir la calidad del servicio que otros ofrecen en el AIJS y de proporcionarle esta información al CETAC y a la ARESEP para su uso en el mantenimiento o mejora del nivel de calidad de los servicios prestados en el aeropuerto.

3.3. Reporte Anual de la Capacidad del AIJS

El Gestor evaluará continuamente la capacidad del AIJS para atender adecuadamente la demanda proyectada. El Gestor preparará un reporte anual analizando la capacidad del AIJS para atender adecuadamente la demanda proyectada para el período de doce meses subsiguiente. El análisis de capacidad debe ser dividido en dos secciones: a) áreas aeronáuticas y b) áreas no aeronáuticas. Este reporte debe ser entregado al CETAC como parte del proceso anual de presupuesto y recomendación de modificación de tarifas.

3.4. Programa de Calidad de Servicios.

En el Manual de Procedimientos Operativos (MPO) descrito en el Apéndice A, el Gestor deberá incluir su programa de calidad de servicios para el AIJS. Este programa deberá incluir, como mínimo, lo siguiente:

1. Una declaración de compromiso con la calidad del servicio
2. Los objetivos generales y específicos de la calidad del servicio.
3. La documentación de procedimientos y métodos para controlar, monitorear y remediar la calidad de los servicios prestados en el AIJS.
4. El establecimiento de las medidas y estándares específicos para medir la calidad de servicio y niveles mínimos de servicio.

El programa de calidad incluido en el MPO deberá especificar las disposiciones que se utilizarán para evaluar las percepciones de los pasajeros y usuarios del aeropuerto con respecto a la calidad de los servicios proveídos en el AIJS.

3.4.1. Compromisos mínimos del Gestor con respecto a las normas de calidad.

En el desempeño de sus servicios, el Gestor compromete a lo siguiente:

1. A acatar los términos de desarrollo del Plan Maestro vigente, el Cartel, la Oferta y el Contrato.
2. A acatar las normas de desempeño internacionales tal y como han sido desarrolladas por OACI, IATA y FAA y demás organizaciones relacionadas con la industria del transporte aéreo.
3. A desarrollar y entregar al CETAC, en los primeros seis meses de administración del aeropuerto, un Manual de Operaciones para establecer procedimientos para la calidad de servicio, criterios de evaluación y normas de medición. Dicho Manual debe conformarse a las normas vigentes de ISO 9000 o un equivalente.
4. A someterse a inspecciones especiales por parte del CETAC, la DGAC y la ARESEP, con el fin de evaluar el nivel del servicio que está prestando y determinar si ha cumplido con las normas tal y como fueron desarrolladas en el Manual de Operaciones.

3.4.2. Principios del Programa de Calidad

El programa de calidad del Gestor deberá cumplir en todo momento con las necesidades del AIJS. Se basará en medidas, normas y controles de calidad, el programa de administración de calidad total y las mejores prácticas utilizadas mundialmente en aeropuertos internacionales. Dentro del Programa de Calidad el Gestor presentará un plan de control de calidad, el cual se aplicará en todos los Servicios del AIJS y seguirá los lineamientos generales expresados en artículo 5 de este Apéndice para el Mantenimiento.

3.4.3. Plan de Control de Calidad

El Plan de Control de Calidad se utilizará para los siguientes propósitos:

3.4.3.1. Cumplimiento Contractual.

Uno de los propósitos del Plan de Control de Calidad será el de garantizar que se cumplan las obligaciones contractuales estipuladas bajo el Contrato de Gestión Interesada. Con el fin de garantizar que los servicios se efectúen de manera apropiada, se incluirá un sistema de verificación y balances. Este sistema de verificación y balances será detallado en el Programa de Calidad. Dicho Programa de Calidad deberá permitir que el CETAC, por medio del Órgano Fiscalizador, y la ARESEP supervisen el desempeño del Gestor.

3.4.3.2. Mejora del Desempeño.

Otro propósito del Plan de Control de Calidad será establecer metas y definir un enfoque estratégico para mejorar el desempeño de los servicios prestados en el AIJS. El Plan establecerá las normas para el desempeño en las instalaciones y servicios del Aeropuerto e identificará las oportunidades para mejorarlo en forma progresiva. Para este fin, el programa de calidad deberá establecer criterios objetivos para medir el desempeño y calidad de todos los servicios y actividades del AIJS. También, deberá detallar los requerimientos de datos y recursos necesarios para supervisar el sistema de medición del desempeño. El sistema de medición del desempeño incluirá, como mínimo, lo siguiente: 1) medidas de desempeño requeridas por la DGAC y el CETAC, según se estipula en el Cartel de Licitación; y 2) medidas de desempeño adicionales utilizadas por AGI en su sistema de Aeropuertos, 3) otras medidas requeridos por el CETAC o ARESEP.

3.4.4. Contenido del Plan de Control de Calidad.

El Plan de Control de Calidad deberá, como mínimo, incluir las siguientes secciones:

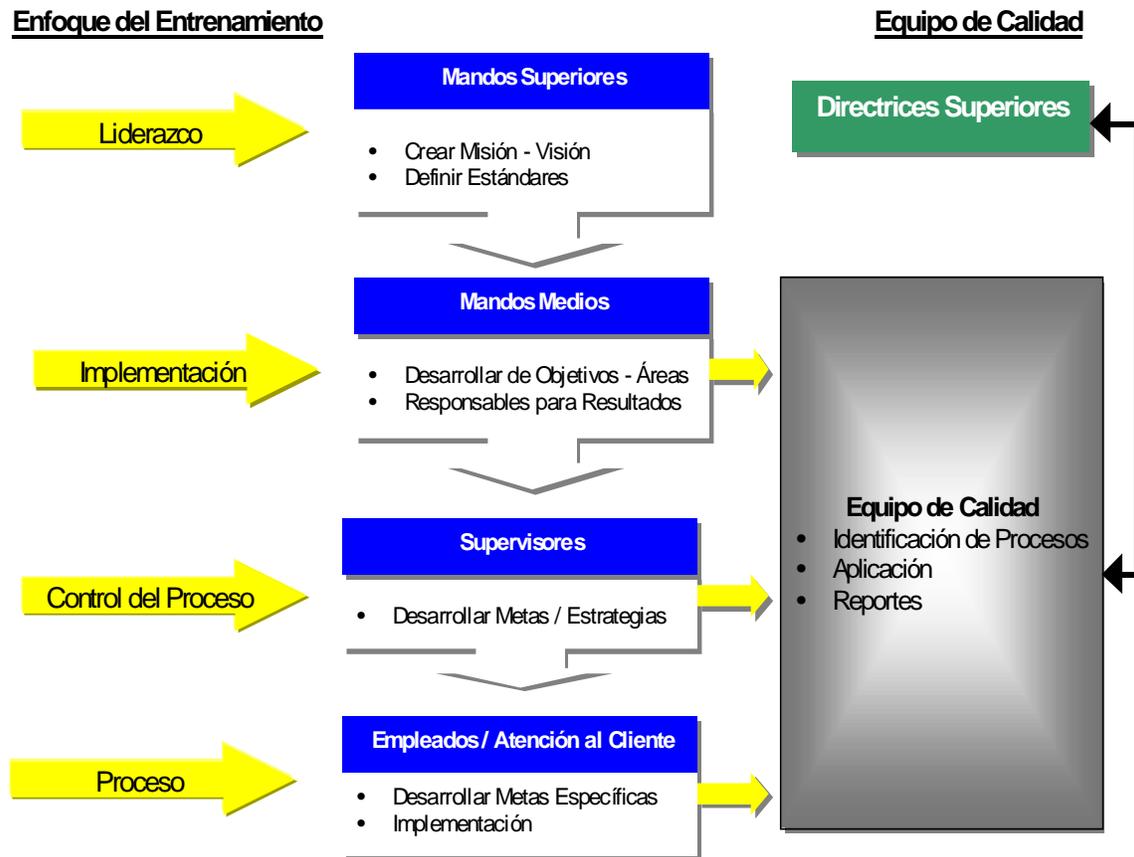
1. Una metodología para la evaluación del desempeño del servicio.
2. Indicadores de objetivos propuestos para el primer año del Contrato de Gestión Interesada.
3. Un plan para la recopilación de información e informes para apoyar la evaluación de los servicios.

3.4.5. Programa de Administración de Calidad Total

Dentro del Programa de Calidad, el Gestor presentará para la aprobación del CETAC un Programa de Administración de Calidad Total diseñado para enfocar su organización en el proceso del mejoramiento continuo del desempeño.

El Programa de Administración de Calidad Total se iniciará con un programa de capacitación para los empleados clave, en el que se introducirán los conceptos de la administración de calidad total. Por lo general, se llevará a cabo un curso para los niveles administrativos sobre el tema de mejoramiento continuo. En este curso se incorporarán las técnicas de pensamiento creativo, destrezas para manejo del tiempo y conceptos de formación de equipo.

Una vez que la administración superior haya realizado su capacitación, se realizarán reuniones con los empleados para compartir los enunciados de la visión y misión. Los empleados se involucrarán en la determinación de las metas e identificación de las necesidades y retos que deben dirigirse en un proceso de calidad total.



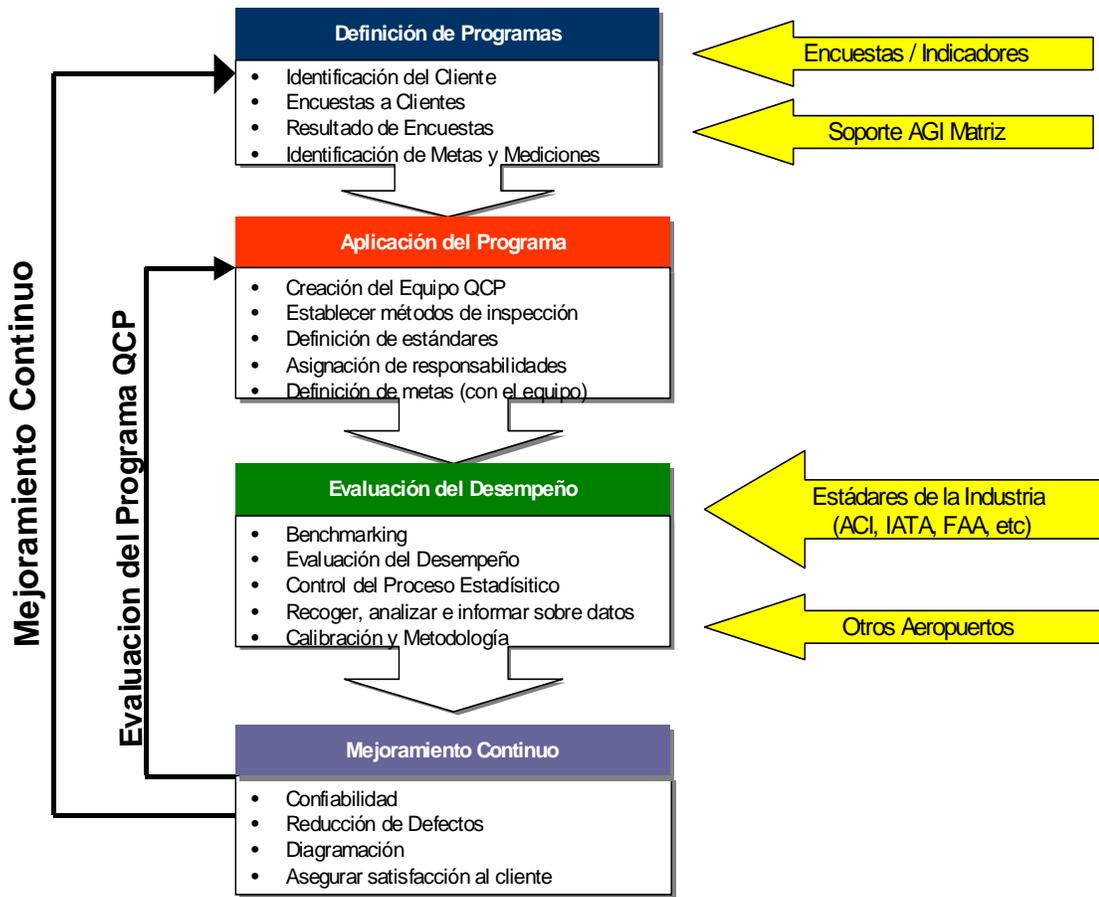
3.4.5.1. Componentes del Programa de Administración de Calidad Total

El Programa de Administración de Calidad Total del Gestor tendrá tres componentes principales: Medición, Evaluación y Supervisión. Cada uno de estos interactuará con el otro para formar un plan cohesivo de calidad, tal y como se indica en el documento 3-2.

1. **Medición.** La medición de los resultados de una actividad requiere el uso de herramientas y puntos de referencia para varias actividades. Las herramientas de medición serán aquellas que la DGAC, el CETAC y el Gestor convienen para determinar el nivel total del cumplimiento del Contrato y la calidad de los servicios que se brindan en el Aeropuerto.
2. **Evaluación.** Este proceso interpretará los resultados de la medición y determinará si los cambios o refinamientos del Plan Operacional actual pueden mejorar la calificación del sistema de medición. Este proceso requiere de una evaluación de los resultados y del compromiso del Gestor para poner en marcha los cambios necesarios para lograr un mejoramiento continuo.
3. **Supervisión.** La supervisión incluirá la recopilación de la información y su informe en un formato que puede aplicarse a los criterios de medición del desempeño. La supervisión deberá aplicarse en los diferentes niveles de la organización; enfocando en cada nivel las medidas que se pueden controlar.

3.4.5.2. Sistema a ser utilizado en los controles periódicos.

En el control periódico, el desempeño de una actividad se medirá usando los datos recopilados durante la fase de supervisión. Una vez que se haya definido la medición, los resultados deberán evaluarse de nuevo. La evaluación, a menudo, resultará en cambios continuos que ayudan a la organización a mejorar mientras las condiciones del mercado e influencias externas cambian.



3.5. Plan del Control de Calidad de Mantenimiento

3.5.1. Generalidades

De conformidad con la Sección 6 de la oferta adjudicada, el Gestor se compromete a implementar un proceso de Administración de Calidad Total y de Mejora Continua en la prestación de los servicios de mantenimiento en el AIJS. El proceso de Administración de Calidad Total se orientará a la innovación y el mejoramiento continuo del programa de mantenimiento.

La capacitación de personal de Mantenimiento en el Mejoramiento Continuo permitirá que este cuente con las destrezas necesarias para abordar las tareas de mantenimiento de manera proactiva. Además, la capacitación en mejoramiento continuo deberá orientarse al concepto de que todas las tareas pueden hacerse de manera más eficiente. El resultado será un refinamiento constante de todas las tareas y procesos de mantenimiento, al tiempo que se reducen los costos por medio de un aumento en la productividad del trabajador y una mayor utilización del equipo, de las herramientas y de las máquinas.

El programa de mejoramiento continuo del Gestor ofrecerá a su personal los conocimientos, el proceso y la flexibilidad con los que pueden cumplirse las expectativas de control de calidad del CETAC y de la DGAC. Con el fin de cumplir con las expectativas de la Administración, el Gestor acatará al registro ISO-9002, lo cual ofrece un sistema globalmente reconocido orientado a la satisfacción del cliente. El ISO-9002 mide los resultados de un proceso y los compara contra estándares de calidad establecidos. Auditorías semestrales del Sistema de Calidad garantizarán un cumplimiento continuo.

El Gestor aplicará las técnicas de Administración de Calidad Total para garantizar la eficiencia y la eficacia de los procesos del Plan de Mantenimiento y en particular, el Plan de Mantenimiento Preventivo. Asimismo, el Gestor utilizará los instrumentos aceptados de la Administración de Calidad Total, tales como encuestas, diagramas de flujo, diagramas de dispersión e histogramas, con el fin de analizar el proceso de prestación del servicio al cliente.

El proceso de mejoramiento continuo del Gestor que se ejecutará en el AIJS comenzará con la presentación a los empleados de los conceptos de Administración de Calidad Total. La capacitación incorporará técnicas de pensamiento creativo, destrezas de administración del tiempo y conceptos de construcción de equipos. El Gestor reconoce que cualquier Programa de Mejoramiento de Calidad debe comenzar con el compromiso de parte del más alto nivel ejecutivo para con la calidad y el respaldo continuo para garantizar los esfuerzos continuos del personal por cumplir con los estándares de calidad. Por lo tanto, primero se familiarizará al personal superior ejecutivo del AIJS con la doctrina antes de la creación de la visión y misión del Aeropuerto.

Una vez que el personal ejecutivo ha sido debidamente capacitado, se realizarán reuniones con los empleados para compartir las declaraciones de la visión y misión. Se involucrará a los empleados en el establecimiento de metas y en la identificación de necesidades y retos a los que debe hacerse frente en el proceso de la Calidad Total. Se dará capacitación con la introducción de una filosofía de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, en la cual los empleados de la primera línea se convertirán en “clientes” de administración media. Los empleados de la primera línea harán aportaciones a la administración media, utilizando diversos instrumentos como los registros de quejas de los clientes y cuadros detallados de rendimiento en el trabajo que muestran todas las actividades implícitas en el servicio a clientes. Las preocupaciones de los clientes serán identificadas por los empleados de la primera línea y transmitidas a la administración media que, a su vez, dará poder a Equipos de Mejoramiento de Servicios para que atiendan el asunto. Estos equipos, utilizando procesos de Administración de Calidad Total estándar, proporcionarán al nivel ejecutivo superior un análisis y recomendaciones para mejorar las cosas.

El establecimiento de Equipos de Mejoramiento será un elemento clave para el éxito de una Administración de la Calidad. Por lo tanto, se establecerán programas de conformación de equipos en las primeras etapas del proceso de Control de Calidad.

Generalmente, los equipos se formarán con empleados de distintos niveles de autoridad y disciplinas múltiples, con lo que se creará una sinergia de aportaciones creativas desde distintas perspectivas.

3.5.2. Inspecciones de Obras de Mantenimiento

Los indicadores de rendimiento del primer año se muestran en la cláusula 5.1 de este Apéndice. Estos indicadores de rendimiento se incorporarán en el Plan de Mantenimiento y se establecerán como metas. El costo de mantenimiento por metro cuadrado establecido para el Campo Aéreo durante el primer año será revisado y mejorado en el segundo año y en los años subsiguientes. El tiempo de reacción para reparaciones de emergencia es una medida que conduce al proceso de mejoramiento continuo del Gestor.

El tiempo de reacción a emergencias establecido en el primer año, se mejorará en el segundo año y en los años subsiguientes. Las mediciones de rendimiento de la Terminal y edificios comprenden el costo por metro cuadrado, el tiempo promedio entre los turnos de limpieza y de recolección de basura y el tiempo de reacción para las reparaciones de emergencia. Cada medida de rendimiento se incorporará en el Plan de Mantenimiento y se mejorará anualmente en los años subsiguientes.

Los estándares de rendimiento de calidad del servicio están basados en costo de operación y mantenimiento por pasajero. El estándar del primer año, para costos de mantenimiento se incorporará en el Plan de Mantenimiento y se mejorará en los años subsiguientes. Finalmente, el número de empleados requerido para el mantenimiento se medirá en relación con el tráfico de pasajeros.

El Plan de Mantenimiento cumplirá con los estándares de rendimiento, conforme aumente el número de pasajeros, sin contratar más empleados. El proceso de mejoramiento continuo del Gestor, que incorporará metas de rendimiento generadas por el cliente junto con procesos de Administración de Calidad Total, permitirá que esto pueda lograrse.

3.5.3. Auditorias Internas

La auditoria interna que aseguren la ejecución eficiente del plan de mantenimiento, será realizada regularmente y se enfocará a cada uno de los programas principales de mantenimiento. Estas auditorias se apoyarán en el sistema Computarizado de Administración de Mantenimiento y se integrarán completamente al Plan de Control de Calidad descrito en la sección 3.A.2 de la Oferta. Lo anterior facilitará el proceso de auditoria y asegurará la integración con los sistemas actuales del AIJS y de la DGAC.

3.5.4. Personal de Mantenimiento y Capacitación

Para asegurar que el Gestor cuenta con el personal especializado para llevar a cabo su Plan de Mantenimiento de conformidad con los principios de Administración

Total de Calidad, el Gestor involucrará al personal de Mantenimiento en su Programa de Capacitación, con el fin de mejorar las aptitudes técnicas. El pensamiento creativo producirá soluciones innovadoras para los desafíos del mantenimiento y el desarrollo de aptitudes de pensamiento creativo entre el personal de Mantenimiento, resultará en un ahorro significativo en costos y en mayores eficiencias.

La productividad aumentará con el mejoramiento de las aptitudes. El Gestor mejorará el nivel de aptitud del Equipo de Mantenimiento, ya sea por medio de programas de aprendizaje en servicio o mediante la contratación de individuos altamente calificados. La capacitación en servicio requerirá de un programa de mentores en el cual se conjuntarán a los trabajadores especializados con trabajadores motivados, pero menos especializados.

3.5.5. Exito del Programa de Calidad

El Gestor implantará un programa de control de calidad de mantenimiento en el AIJS que cumpla con todo lo establecido en esta cláusula 3.5 de este Apéndice, y el CETAC, por medio del Organo Fiscalizador, fiscalizará su cumplimiento. Este programa incluirá el mantenimiento de instalaciones y equipo, de acuerdo con los más altos estándares de desempeño y confiabilidad. Adicionalmente, el programa procurará maximizar la vida útil de los activos del Aeropuerto, así como su productividad y eficiencia, a través del uso de una adecuada planificación y control de los recursos asignados al mantenimiento.

3.6. Auditoría del Programa de Calidad

Al cumplirse los primeros tres años de vigencia del Contrato, el Gestor deberá someterse a una auditoría independiente amplia y completa de sus prácticas y de su programa de calidad de servicio basado en su MPO. Los términos de referencia que establezcan el alcance de la auditoría, así como el programa para su contratación, deberán ser previamente sometidos por el CETAC a la aprobación de la ARESEP. La firma que se contrate deberá ser independiente del Gestor y deberá contar con probada experiencia y capacidad técnica en el objeto de la auditoría. La auditoría revisará el MPO y las normas y procedimientos establecidos y determinará si se está cumpliendo con los lineamientos mínimos exigidos en el Contrato y por la ARESEP.

4. Normas y Medidas del Desempeño de los Servicios

El Gestor se compromete a prestar los servicios objeto del Contrato de forma que cumpla con el objetivo de lograr una mejora continua en el nivel y calidad de los servicios prestados en el AIJS. Para este fin, el Gestor se compromete con la filosofía y principios de calidad, así como con los procedimientos propuestos para asegurar el establecimiento de las normas de desempeño, indicados en su Oferta.

4.1. Establecimiento de las normas de desempeño y criterios de evaluación.

Durante los primeros seis meses de Vigencia del Contrato, el Gestor deberá desarrollar, documentar y establecer, como parte del MPO, los procedimientos para establecer la calidad de los servicios, las normas de desempeño o medición y los criterios de evaluación específicos de los servicios objeto de Contrato.

El Gestor entiende que el establecimiento de las normas de desempeño y criterios objetivos de evaluación es para cada una de las áreas del aeropuerto, incluyendo, sin límite, las instalaciones de las terminales, los sistemas de las terminales, área de la terminal, limpieza, áreas de acceso al aeropuerto y las instalaciones del lado aéreo y todos los servicios regulados por el CETAC y la ARESEP. Estas normas de desempeño o estándares de calidad, deberán ser aprobadas por el CETAC, y en lo que corresponda a los servicios aeroportuarios, luego de la aprobación del CETAC se remitirán para la aprobación de la ARESEP.

Cada año, en una fecha acordada entre las Partes, el Gestor presentará al Organo Fiscalizador, para su aprobación, las normas y medidas para la evaluación de la calidad de los servicios, el cual se las remitirán, con los antecedentes correspondientes al CETAC. Estas normas y medidas al menos deberán contemplar las exigidas o aprobadas por la ARESEP mediante los mecanismos señalados en este Apéndice, y servirán como parámetro del control de calidad de la ARESEP para los servicios regulados por ésta. El CETAC tendrá un plazo de 15 días para formular observaciones o para aceptar el mecanismo. Si nada dice en este plazo, se entenderá aprobado el mecanismo, salvo en lo que respecta a las potestades de la ARESEP. En caso de que el CETAC formule observaciones, el Gestor tendrá un plazo de 15 días para realizar los cambios correspondientes. Una vez aprobado por el CETAC y por la ARESEP según corresponda, el Gestor deberá utilizar las normas y medidas aprobadas en su evaluación de los estándares de percepción de los usuarios.

4.2. Pautas para el desarrollo de las Mediciones del Desempeño

Cada criterio de medición del desempeño deberá ajustarse a las siguientes pautas:

- i.) **Aplicación.** Todas las actividades de operación del Aeropuerto deberán tener mediciones para el la evaluación del desempeño. Si alguna actividad no puede medirse, el Gestor deberá indicar las razones que imposibilitan la medición. Si una actividad merece el compromiso de los recursos, también debe tener algún impacto que pueda demostrarse en el desempeño. Cada métrica deberá estar relacionada con una función del negocio y tener una razón clara y lógica que justifique su existencia.
- ii.) **Responsabilidad.** Cada medición deberá imponer responsabilidad a los departamentos junto con sus Gerentes respectivos y Supervisores. Las medidas

- deberán facilitar la identificación de los responsables para la calidad de los servicios prestados.
- iii.) **Definición.** Los criterios de la medición del desempeño deberán reflejar la definición de la actividad de operación del Aeropuerto. Por ejemplo, si a una actividad se le define como una asignación de recursos, deberá medirse de acuerdo con la asignación de recursos. Si una actividad se define como tarea orientada al resultado, deberá medirse contra el resultado alcanzado.
 - iv.) **Valor.** Los criterios deberán ser valiosos tanto para la Administración como para el Gestor, incluyendo su personal clave y de planta. Las mediciones definidas deberán permitir tomar decisiones oportunas y debería facultar la toma de decisiones respecto a los servicios.
 - v.) **Objetividad.** Todas las medidas deben ser cuantificables y objetivas. Las actividades orientadas al resultado tienen un resultado objetivo y cuantificable que debe medirse. Los resultados que son subjetivos por naturaleza son dignos de atención para discusión general y para dirigir el enfoque de la administración, pero no deberán usarse para medir el desempeño, salvo en los casos de encuestas.
 - vi.) **Profundidad.** Deberán diseñarse las medidas del desempeño para identificar las tendencias, fortalezas y debilidades del sistema actual, así como con el fin de diseñar modificaciones y realizar cambios en las tareas funcionales.
 - vii.) **Eficiencia.** Los recursos que se requieren para supervisar el desempeño no deberán ser más que los beneficios de la actividad. Los requerimientos de informes deberán mantenerse al mínimo, siempre y cuando permita al CETAC y a la ARESEP un entendimiento práctico de los resultados.
 - viii.) **Sincronización.** Las medidas deberán entenderse con facilidad y la frecuencia de los informes (mensual, semanal y anualmente) deberá ser apropiada al periodo de los datos que contiene el informe y a las necesidades de tomar decisiones.
 - ix.) **Aceptación.** Las medidas deben ser aceptadas por la DCAG y el CETAC, y tener credibilidad dentro de la organización del Aeropuerto.

4.3. Organización de las Medidas del Desempeño

El Gestor deberá clasificar las medidas del desempeño en cuatro categorías con base en el tipo de indicador de medida del servicio. Los cuatro tipos de indicadores de servicio incluyen: estándares de percepción de usuarios, estándares de calidad del desempeño, indicadores financieros y estándares de capacidad y uso de las instalaciones aeroportuarias.

- 1) **Estándares de Percepción de Usuarios.** Indican las percepciones del cliente en cuanto al nivel del servicio en el transcurso del tiempo y comparado con aeropuertos que compiten al mismo nivel. Es un análisis cualitativo de la percepción de los usuarios. El Gestor, en forma rutinaria se compromete a medir la satisfacción de los usuarios a través de: i.) Un programa formal de quejas y sugerencias que utilice tarjetas de comentarios a disposición de los usuarios en varios lugares claves de la Terminal; ii.) Por medio de encuestas generales y específicas sobre preferencias, gustos y satisfacción del pasajero; iii.) Por medio de grupos de enfoque, que permitan obtener un conocimiento profundo acerca de como se percibe el AIJS. La metodología del grupo de enfoque se utilizará anualmente para complementar y comparar las respuestas de la encuesta anual.
- 2) **Estándares de Calidad del Desempeño:** Indican los estándares de calidad basados en niveles mínimos de los servicios, incluyendo la frecuencia y regularidad de los servicios prestados.
- 3) **Indicadores Financieros.** Indican el desempeño financiero, eficiencia del costo, la productividad y la generación de recursos, tomando en consideración los factores de riesgo y ambiente de operación.
- 4) **Estándares de Capacidad:** Indican la suficiencia de las instalaciones actuales, basados en requerimientos mínimos en m² y fórmulas matemáticas relacionadas al número de pasajeros por área física.

5. Indicadores y Medidas de Desempeño Propuestos para el AIJS

El Gestor se sujetará a la evaluación de su desempeño durante el primer año de vigencia de este Contrato, de conformidad con los indicadores y medidas del desempeño indicados en su oferta.

5.1. Indicadores de desempeño para el primer año AIJS

	Medición del Desempeño	Meta para el Primer Año
1. Campo Aéreo	a.) Costo de mantenimiento/m ²	\$15.55m ²
	b.) Tiempo de respuesta para reparaciones de emergencia	30 minutos
2. Terminales y Edificios	a.) Costo de mantenimiento/m ²	US\$12.41 m ²
	b.) Tiempo promedio entre las jornadas para limpieza / recolección de basura en la terminal de pasajeros	60 minutos
	c.) Tiempo de respuesta para reparaciones de emergencia	30 minutos
3. CTRM	a.) Tiempo promedio para movimiento de carga (dentro de las terminales)	2 Horas
4. Medidas de la calidad del servicio	a.) Presupuesto de Operación y Mantenimiento por pasajero	US\$2.79 / m ²
5. Mano de Obra	a.) Número de pasajeros por empleados por pasajero	25.000
6. Generación de ingresos	a.) Ingresos no relacionados con la aeronáutica como porcentaje del total	7.55%
7. Otros	a.) Costo de Planilla/empleado	\$9.676
	b.) Costo de Mercadeo/pasajero	\$0.08

Los parámetros indicados en la tabla anterior serán evaluados y estructurados por el Gestor en el Plan de Calidad que deberá presentarse dentro de los primeros seis meses de la entrada en vigencia del Contrato, en el cual determinará cuáles son los mejores parámetros para medir la calidad y cuáles servirán para medir la eficiencia. Para efectos de hacer la propuesta del Plan de Calidad el Gestor se apoyará en encuestas de percepción de la calidad por parte de los usuarios y en los resultados que se reflejen en los primeros meses de la gestión.

Las metas indicadas en costo para el primer año serán consideradas especialmente como parámetros para las medidas futuras de eficiencia y calidad del servicio en el Plan de

Calidad que deberá presentar el Gestor. Para estos efectos el Gestor deberá entregar para la evaluación de este Plan de Calidad y de los parámetros de medición propuestos, la relación entre el costo y las necesidades de mantenimiento requeridas para que las instalaciones se encuentren en un nivel óptimo de funcionamiento y presentación.

5.2. Medidas Futuras del Desempeño de Servicios

El Documento 3-4 de la Oferta enumera las medidas futuras para el desempeño que se usarán en la evaluación de calidad del AIJS. Para implementar todas estas medidas de desempeño se requerirá tiempo para recopilar la información, desarrollar el sistema de informes y medir los resultados. Algunas medidas requerirán del apoyo de un nuevo Sistema de Información Gerencial y Sistema de Información de la Gerencia Financiera o ambos, después de que sean instalados por el Gestor, de conformidad con su oferta. Las medidas del desempeño se definen por centro de costos o actividad administrativa, incluyendo:

1. Cumplimiento de contratos.
2. Lado Aéreo.
3. Terminal.
4. Lado Terrestre.
5. Seguridad.
6. Carga.
7. Mantenimiento.
8. Administración.

Cada medida del desempeño también destacará lo siguiente:

- i.) El cliente o usuario afectado (aerolíneas, pasajeros, visitantes, empleados, la DGAC/CETAC, la comunidad de carga y otros más).
- ii.) El tipo de medida (desempeño del operador, capacidad o percepción del cliente).
- iii.) El nivel administrativo de la organización que será responsable de la actividad o servicio que se está midiendo (nivel estratégico, administrativo y táctico).

5.3. Otras medidas de desempeño.

El Gestor deberá utilizar al menos las siguientes medidas de desempeño, sobre las que preparará su Programa de Calidad y de Control de Calidad Total:

Área de Responsabilidad	Medida del Desempeño	Usuario/Cliente	Tipo de Servicio
<u>Campo Aéreo</u>			
	a.) Costo del mantenimiento por metro cuadrado	Aerolíneas	Desempeño del Operador
	b.) Capacidad del Aeropuerto (número de vuelos en las horas de mayor congestión)	Aerolíneas	Capacidad
	c.) Tiempo promedio desde que aterriza el avión hasta que el pasajero desembarca.	Aerolíneas / pasajeros	Desempeño del Operador
<i>Medidas adicionales</i>			
	d.) Porcentaje de movimientos de aeronaves de aerolíneas para los cuales no hay puerta de contacto disponible.	Aerolíneas / pasajeros	Capacidad
	e.) Desempeño puntual del servicio de autobús en el Campo Aéreo, como porcentaje del total	Aerolíneas / pasajeros	Desempeño del Operador
<u>Terminales</u>			
	a.) Costo del mantenimiento por metro cuadrado	Pasajeros	Desempeño del Operador
	b.) Número de horas por jornada	Pasajeros	
	c.) Número de empleados por jornada	Pasajeros	
	d.) Número de jornadas	Pasajeros	
	e.) Tiempo de respuesta ante reparaciones de emergencia	Aerolíneas / Pasajeros	Desempeño del Operador
<i>Medidas adicionales</i>			
	f.) Costo de servicio de limpieza por m ²	Pasajeros	Desempeño del Contratista
	g.) Costo O&M de la Terminal por pasajero	Pasajeros	Desempeño del Operador
<u>Terminal de Carga (CTRM)</u>			
	a.) Tiempo promedio para el movimiento de carga (dentro de la terminal)	Aerolíneas / compañías de embarque	Desempeño del Operador
	b.) Carga perdida o dañada como porcentaje del total de carga manejada	Aerolíneas/compañías de embarque	Desempeño del Operador
<i>Medidas adicionales</i>			
	c.) Costo / kg. de la carga total en la terminal de carga	Aerolíneas/compañías de embarque	Desempeño del Operador

Área de Responsabilidad	Medida del Desempeño	Usuario/Cliente	Tipo de Servicio
	d.) Ingreso / kg. de la terminal de carga	Aerolíneas/compañías de embarque	Desempeño del Operador
	e.) Tasa de quejas/embarques manejados		
<u>Calidad del Servicio</u>			
	a.) Presupuesto de operación y mantenimiento por pasajero	Pasajeros	Desempeño del Operador
	b.) Presupuesto para mano de obra por pasajero	Pasajeros	Desempeño del Operador
	c.) Costo de mano de obra como porcentaje de los costos totales	Pasajeros	Desempeño del Operador
<u>Medidas adicionales</u>			
	d.) Calificación total-encuesta anual de pasajeros	Pasajeros	Desempeño del Operador
<u>Productividad de la Mano de Obra</u>			
	a.) Número de pasajeros por empleado del aeropuerto	Pasajeros	Desempeño del Operador
	b.) Ingreso bruto por empleado	Pasajeros	Desempeño del Operador
	c.) Ingreso neto de operación por empleado	Pasajeros	Desempeño del Operador
<u>Desempeño en la Generación de ingresos</u>			
	a.) Ingreso no relacionado con la aeronáutica como porcentaje del ingreso total	Pasajeros	Desempeño del Operador
	b.) Ingreso relacionado con la aeronáutica por pasajero	Pasajeros	Desempeño del Operador
	c.) Ingreso no relacionado con la aeronáutica por pasajero	Pasajeros	Desempeño del Operador
<u>Actividades Comerciales</u>			
	a.) Ingreso derivado de las concesiones e ingresos por pasajero	Pasajeros	Desempeño del Operador
	b.) Ingreso bruto derivado de ventas/m ²	Pasajeros	Desempeño del Operador
	c.) Ingreso neto/m ²	Pasajeros	Desempeño del Operador
<u>Otros</u>			
	a.) Horas/empleados-capacitación y educación	Pasajeros	Desempeño del Operador
	b.) Costos de planilla/empleado	Pasajeros	Desempeño del Operador

Área de Responsabilidad	Medida del Desempeño	Usuario/Cliente	Tipo de Servicio
	c.) Costo de mercadeo/pasajero	Aerolíneas / Pasajeros	Desempeño del Operador
<i>Administración Financiera</i>			
	a.) Informes trimestrales y anuales	Aerolíneas / Pasajeros	Desempeño del Operador
	b.) Seguimiento de cuentas por cobrar		Desempeño del Operador
	c.) Programa de control de calidad	Todos los clientes	Desempeño del Operador

5.4. Salvaguarda de servicios prestados por terceros.

En los casos de actividades o servicios que se proporcionan por medio terceros (como, por ejemplo, la seguridad, inspección migratoria o suministro de combustible), el Gestor únicamente tiene un control indirecto, no obstante, estas medidas deberán incluirse a pesar de ser servicios prestados por terceros, debido a su efecto en los niveles de calidad de los servicios del AIJS. El Gestor, para tener por cumplida esta obligación, deberá demostrar que ha ejecutado todas las acciones a su alcance para mejorar los niveles de calidad, así como para prevenir o solventar cualquier problema que se presente con las actividades y los servicios proporcionados por medio de terceros.

6. Plan de Recopilación de Información y Preparación de Informes

Con el fin de llevar a cabo las mediciones del desempeño, los datos que se requieren, deberán estar disponibles. El Gestor deberá implantar un Sistema de Información Gerencial que proporcione información sobre los niveles de calidad de los servicios prestados. El uso del sistema de Información Gerencial será primordial para establecer las metas de desempeño, darles seguimiento con respecto a los objetivos del desempeño y para calcular las medidas necesarias para ajustarse a los niveles deseados de desempeño. Este sistema será la herramienta principal para la administración financiera y operativa y deberá usarse en todos los niveles de administración aeroportuaria, así como en la fiscalización de la calidad de los servicios objeto a este Contrato.

El Sistema de Información Gerencial tendrá, como mínimo, dos componentes principales: el financiero y el operativo.

6.1. Sistema de Información para la Gerencia Operativa.

Este sistema estará diseñado para dar seguimiento al desempeño de todas las operaciones dentro del Aeropuerto. Entre las categorías operativas a las que se les dará seguimiento se incluyen: niveles de inventario de suministros, tiempos de los procesos (para personas,

equipaje y carga), desempeño de las aerolíneas, rendimiento de pasajeros, niveles de contratación y programas de mantenimiento. Al inicio se les dará seguimiento en forma manual por medio del Plan Operacional diario de cada departamento. En el futuro, estos parámetros deberán automatizarse por medio de los sistemas de administración global del Gestor.

6.2. Sistema de Información para la Gerencia Financiera.

Este sistema tomará los datos del desempeño financiero independiente y combinado del Aeropuerto y del proyecto de ampliación. Con estos datos el Gestor preparará informes financieros regulares que serán una herramienta esencial para facilitar los objetivos de administración interna. Para satisfacer las necesidades de información el sistema deberá, como mínimo, generar informes que permitan:

- i.) Dar seguimiento a la rentabilidad.
- ii.) Demostrar el cumplimiento legal.
- iii.) Supervisar el cumplimiento de los contratos.
- iv.) Garantizar controles financieros adecuados por medio del apoyo a las funciones de auditoría interna y externa.
- v.) Registrar los ingresos, gastos y cifras de depreciación.

La producción de informes financieros programados en forma regular con base en este sistema, también ayudará al Gestor a garantizar que la facturación y el cobro se den con prontitud y que toda cuenta morosa pueda identificarse y rastrearse. Asimismo, los informes financieros constituyen la base para la valoración que hacen los Gerentes del Aeropuerto y, cuando sea necesario, para ajustar las tarifas y cargos. Por medio de la retroalimentación de la información que respalda las decisiones de planificación futuras, las actividades relacionadas con los informes financieros cierran el círculo formado por un sistema financiero maduro.

El Gestor desarrollará los siguientes componentes principales del Sistema de Información de La Gerencia Financiera:

- i.) Información de los ingresos.
- ii.) Información sobre los costos.
- iii.) Medidas de productividad.
- iv.) Medidas de rentabilidad.
- v.) Tarifas y cargos.
- vi.) Niveles de servicios.

Con la presentación de estos informes en forma periódica, el Gestor y el CETAC, podrán dar seguimiento al desempeño del Aeropuerto con respecto a las metas universales de negocios.

Como parte del proceso de desarrollo del sistema de información de la Gerencia Financiera, la Gerencia General decidirá, previa consulta con la DGAC y el CETAC, cuáles son los indicadores más importantes para la estructura organizacional y operativa del Aeropuerto y para cada indicador, cuál es el nivel de desempeño que deberá conseguirse.

7. Cambios en los Estándares de Cumplimiento

El Gestor podrá añadir, modificar o substituir los Estándares de Cumplimiento a través del proceso establecido en este artículo, con el fin de alcanzar una medición justa, precisa, significativa y consistente del desempeño de los servicios del AIJS.

- a) **Eventos Precipitadores.** Ciertos eventos o cambios pueden afectar significativamente los requerimientos del Aeropuerto o las necesidades de suministro por parte del Gestor de los Servicios de O&M. Dichos eventos darán lugar al posible aumento, eliminación o modificación los Estándares de Cumplimiento vigentes. Dichos eventos y cambios incluyen sin limitación: cambios en la actividad comercial del Aeropuerto; nuevos requerimientos comerciales; cambios en el volumen del tráfico; nuevos servicios de Operación y Mantenimiento; reducción de los Servicios de Operación y Mantenimiento; cambios en los requisitos legales; nuevos requisitos de auditoría; avances o cambios en la tecnología; renegociación de subcontratos; y errores u omisiones en los estándares de cumplimiento.
- b) **Valoración de los cambios de estándares.** Al identificarse la necesidad de añadir, eliminar o modificar un estándar de cumplimiento, el Organo Fiscalizador y el Gerente de Proyecto del Gestor prepararán un análisis escrito del caso que ayoa el cambio en un estándar, el cual incluirá, según sea apropiado:
 - i.) detalles del cambio de estándares de cumplimiento, como por ejemplo, la metodología de medición, cálculo de estándares de cumplimiento, proyección de la fecha de implementación o fecha efectiva;
 - ii.) objetivo o beneficio esperado;
 - iii.) dificultades de implementación, esfuerzo y costo, si existen, y responsabilidad futura;
 - iv.) costo, como por ejemplo, el ciclo operativo/de vida o costos de capital adjudicados al CETAC o al Gestor, si existe, y cualquier posibilidad de mitigación;
 - v.) factores de riesgo, como por ejemplo, factores operacionales, reguladores, etc.;

- vi.) nivel del cambio;
- vii.) naturaleza y alcance del impacto en las actividades del Aeropuerto;
- viii.) efectos combinados, es decir, como un Estándar de Cumplimiento afecta a otro; y
- ix.) aspectos legales.

7.1. Revisión de los estándares de cumplimiento por parte del CETAC.

Por lo menos dos veces al año, el Órgano Fiscalizador, actuando a nombre del CETAC, revisará, evaluará y propondrá modificaciones a los estándares de cumplimiento y las modificaciones propuestas por el Gestor. El Órgano Fiscalizador presentará su recomendación con los antecedentes correspondientes al CETAC para su aprobación.

En el caso de un rechazo fundamentado de la solicitud del Gestor, el Gestor tendrá un plazo de 15 días para modificar su propuesta.

8. Incumplimientos con los Estándares de Cumplimiento

Se considerará que ha ocurrido un “Incumplimiento con las Estándares de Cumplimiento” cuando el estándar de cumplimiento del Gestor en una categoría de servicio no satisfaga un estándar de cumplimiento señalado en este Apéndice o en el Programa de Calidad debidamente aprobado por el CETAC o por la ARESEP, según corresponda.

8.1. Incumplimiento a los estándares por parte de terceros.

Si el incumplimiento con los estándares de cumplimiento es causado por una falta en el desempeño por una tercera parte, y si el Gestor otorga aviso razonable al CETAC de dicha falta, el resultante incumplimiento con los estándares de cumplimiento será excusado en la medida que: *-i-* el Gestor no ha tenido la oportunidad de renegociar dicho contrato; *-ii-* la falta de la tercera parte no constituye un incumplimiento bajo dicho contrato; y *-iii-* el Gestor no hubiera podido remediar o evitar dicho incumplimiento a través de una acción administrativa razonable, como por ejemplo, niveles de administración, personal, proveedores de servicios u otros gastos adicionales, alternativos o incrementados.

8.2. Multas por incumplimiento a los estándares de cumplimiento.

En el evento de que ocurra un incumplimiento a los estándares de cumplimiento, el Gestor pagará al CETAC una multa por dicho incumplimiento. La multa será

contabilizada de conformidad con el Contrato de Gestión en el mes en que el incumplimiento ocurra. Si ha ocurrido más de un incumplimiento a los estándares en un mismo mes, la suma de las multas por Incumplimiento con los Estándares de Cumplimiento correspondientes serán acreditadas al CETAC, de conformidad con los procedimientos establecidos en el apartado 17.5.1 del Contrato.