

El Equilibrio Financiero del Contrato de Gestión Interesado del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

Kristian Fallas Fonseca ¹

Resumen

Este documento se refiere al equilibrio financiero del Contrato de Gestión Interesada del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, dado entre el Gobierno de Costa Rica y la empresa Alterra Partners Costa Rica S.A. el cual fue firmado en el año 1998 y que debido a diversos inconvenientes el inicio de operaciones se atraso hasta el 2001, cuando los términos de financiamiento (Crédito Sindicado) fueron considerados. Estos términos y otras consideraciones como el periodo de amortización de las inversiones y el costo ajustado por inflación de las obras de construcción causaron un desequilibrio financiero, el cual se ha mantenido durante los pasados cinco años en una constante discusión entre las partes participantes con el fin de restablecer las condiciones necesarias con las cuales el proyecto no se vea afectado y el Gestor pueda cumplir con sus responsabilidades financieras adquiridas.

Palabras Clave

Equilibrio Financiero / Contrato de Gestión Interesada / Amortización de Inversiones / Aeropuerto Internacional Juan Santamaría / Modelo de Proyecciones financieras

Abstract

This document refers to the financial equilibrium of the “Contrato de Gestion Interesada del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría” between the Costa Rica Government and Alterra Partners Costa Rica S.A. which was issued in 1998 and due to several inconveniences was delayed until 2001 when financial terms from International banking (syndicated loan) were considered. Those terms and other considerations such as investment amortization period, and actual project cost adjusted by inflation caused a financial disequilibrium, which during almost five years had been discussed by the Government and Alterra in order to reestablish all conditions to guarantee appropriate construction of the AIJS and meet with financial agreements.

Key Words

Financial Equilibrium / Contrato de Gestión interesada / Investment Amortization / Aeropuerto Internacional Juan Santamaría / Financial projections model

¹ Administrador de Negocios. Candidato a Master en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.
Dirección electrónica: kfallas0112@yahoo.com

I. Introducción

En 1997, el Gobierno de Costa Rica tomó la decisión de llevar a cabo la modernización de uno de los activos más importantes para el Estado costarricense: el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (AIJS).

Conscientes de las limitaciones financieras del Estado costarricense y la determinación estratégica de incluir la experiencia del sector privado internacional en buscar soluciones a este tipo de proyectos de infraestructura, se tomó la decisión de desarrollar este proyecto bajo el régimen de gestión interesada. Todo esto, por la urgente necesidad de contar con un aeropuerto moderno, eficiente y seguro, que ayudara a desarrollar la industria del turismo en el país, hoy, una de las principales fuentes de ingresos para la economía Costarricense.

En 1998 se publicó la Licitación Pública Internacional 01-98 para la prestación de servicios por parte de un Gestor Interesado para la operación, administración, mantenimiento, rehabilitación, financiamiento, construcción y promoción del AIJS. El Consorcio AGI Costa Rica resultó Adjudicatario en el señalado concurso público y quedó firme en sede administrativa al resultar confirmado mediante resolución de la Contraloría General de la República (en adelante "CGR"). El Contrato de Gestión Interesada de los Servicios Aeroportuarios Prestados en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría fue refrendado por la CGR el 4 de diciembre del 2000.

Financieramente este proyecto tiene la característica de tener una recuperación al costo de las inversiones, a través del cobro de tarifas aeronáuticas y no aeronáuticas, las cuales se convierten en los ingresos del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, dichos ingresos a su vez se distribuyen de manera porcentual y contractual entre el Gestor y el Gobierno. Con estos ingresos el Gestor debe cubrir sus obligaciones financieras con los bancos Acreedores, quienes a través del acuerdo de financiamiento han otorgado fondos para lograr las construcciones del Aeropuerto.

Partiendo de este hecho de financiamiento y con el fin de resguardar la competitividad de este activo clave para la economía costarricense, se implanta el método de precios tope, el cual limita la cantidad de gastos o inversiones que se pueden transferir a las tarifas antes mencionadas. Dichos costos tope están reflejados en un plan maestro de inversiones que se plantea y que puede ser revisado y ajustado por la recomendación del Gestor y aprobación del CETAC. Es a partir de la necesidad de financiamiento que se plantea lograr un equilibrio financiero del proyecto a nivel de ingresos, de manera que se logre cumplir con las responsabilidades adquiridas con los acreedores.

Aunado a la necesidad de financiamiento para las obras, se vio el requerimiento de desarrollar una herramienta que permita visualizar de manera estimada todas las variables económicas del proyecto, sobre todo el tema de costos e ingresos, con el fin de determinar cual sería el equilibrio financiero que permita cumplir con el objetivo de remodelación del activo clave. Es entonces cuando se desarrolla el Modelo de

Proyecciones Financieras (MPF) el cual se presenta en conjunto con la Oferta de licitación en 1998, momento en el cual aun no se conocían completamente las condiciones reales de los financiamientos ya que no se tenía a ciencia cierta el momento de inicio del proyecto.

En cumplimiento de las cláusulas 1.1.1 del Apéndice G y 2 del Apéndice U del CGI, en abril y agosto de 2001, el CETAC aprobó el Acuerdo de Financiamiento y la actualización del Modelo de Proyecciones Financieras (MPF). Estas aprobaciones fueron la base para que las entidades financieras, así como los socios de la empresa, aportaran los recursos para el inicio de las obras en el AIJS, sin saber que a la postre, parte de estos acuerdos carecían, en criterio del ente Contralor, de un soporte legal para su ejecución.

Lo anterior, trajo como consecuencia que el proyecto se paralizara ante la decisión de la banca internacional de suspender los desembolsos del crédito, lo que redujo la disponibilidad de fondos para continuar con el plan de modernización del Aeropuerto. Esta situación se vio agravada ante el atraso por tres años de la Administración para ejecutar lo dispuesto por el Órgano Contralor, al mismo tiempo de restablecer las condiciones económicas del Contrato de Gestión Interesada, tal y como lo había dispuesto el propio Órgano. Los anteriores eventos entre otros no tan relevantes son considerados la causa del desequilibrio financiero del proyecto.

Los cambios en el criterio para reconocer los términos del financiamiento que la Administración aprobó, cambiaron las condiciones económicas en la ejecución del CGI. Lo anterior, si bien no representa una indemnización de daños y perjuicios para el Gestor, le confiere el derecho constitucional al reestablecimiento del nivel de ingresos para cumplir con las obligaciones contraídas como resultado de las aprobaciones de CETAC, entre otras, las obligaciones financieras del Gestor. El restablecimiento a los flujos de efectivo del contrato se logra a través de la redistribución del porcentaje de Ingresos Distribuibles.

Lo anterior se refiere a que pese a que no se garantiza para ninguna de las partes el nivel de ingreso, si es necesario una nueva distribución de ingresos para lograr que los flujos de efectivo que genera el proyecto sean suficientes para completar el plan de inversiones aprobado y se cumpla con las obligaciones financieras adquiridas para la ejecución del proyecto de construcción y modernización del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Lo anterior se demuestra más adelante en este documento a través de técnicas financieras generalmente aceptadas para comprobar el mismo valor de expectativa de ingresos en el tiempo

A tres años de esta incertidumbre, se logró llegar a un acuerdo para el restablecimiento de las condiciones económicas y financieras del Contrato de Gestión Interesada a través de un addendum del CGI que muestra todas las variaciones necesarias para lograr el equilibrio financiero. La Administración acató lo dispuesto por la Contraloría General de la República y por su parte el Gestor, con el fin de evitar entrar en disputas legales y tomando en consideración el interés público de este proyecto, tomó la

decisión de desistir su derecho a reclamar parte de los ingresos que le corresponden, que en el criterio del ente Contralor, la Administración no siguió los mecanismos contractuales para aprobar mayores costos y gastos del proyecto y su impacto en las tarifas, para su recuperación vía ingresos según se desprende de los mismos informes del Órgano Contralor.

II. Causas del Desequilibrio Económico del Contrato de Gestión Interesada

Formatted: Bullets and Numbering

2.1 Acuerdo de Financiamiento

El Acuerdo de Financiamiento de diciembre del 2000, recomendado sin reservas por la entonces Inspector General Jill Jamieson y aprobado por el CETAC en mayo de 2001, dio lugar a la orden de inicio del Contrato de Gestión Interesada. De conformidad con el CGI estas aprobaciones constituyeron un reconocimiento formal de los términos del financiamiento, en específico los relacionados con los costos del proyecto, sus fuentes de financiamiento y su recuperación en el tiempo.

Sin embargo, el ente Contralor consideró que la aprobación realizada por el CETAC no se ajustaba al marco contractual, con respecto a tres temas fundamentales, incluidos en el Acuerdo de Financiamiento aprobado por el mismo CETAC. A criterio de la CGR:

- a. Gastos de desarrollo tope: no se debían pasar a tarifas gastos de desarrollo por arriba de los ofertados por el Gestor, sin seguir los mecanismos contractuales incluidos en el CGI.
- b. Gastos de operación tope: no se debían pasar a tarifas gastos de operación y mantenimiento por arriba de los ofertados por el Gestor, sin seguir los mecanismos contractuales incluidos en el CGI
- c. Amortización de las inversiones: cuestionó la modificación del plazo de amortización de las inversiones sin aportar la justificación legal necesaria.

Los dos primeros temas han sido resueltos; a pesar que las aprobaciones del CETAC están firmes (por las cuales ya caducó el plazo para poderlas modificar o derogar), el Gestor ha decidido aceptar que los montos excedentes sobre los incluidos en la oferta para estos conceptos no se incluyan para efectos tarifarios ni para efectos del equilibrio financiero del contrato, lo cual desde el punto de vista del Gestor representa una pérdida en el proyecto. Así mismo, el Gestor ha aceptado no recurrir a otras instancias legales para recuperar estos montos aprobados por el CETAC en 2001.

En cuanto al tercer tema, existe un adecuado soporte técnico financiero-legal, que se detallará más adelante, que permite concluir que las aprobaciones de CETAC de 2001, tenían como objetivo cooperar razonablemente con los acreedores, mejorar la competitividad tarifaria, evitar subsidios y establecer tarifas equitativas para todos los usuarios del aeropuerto, por lo que el período de amortización de inversiones, de acuerdo con los términos de financiamiento, se debía realizar desde la aprobación de

las obras y su puesta en servicio a los usuarios en lugar de recurrir al tiempo de gracia de tres años para aplicar estas inversiones en las tarifas.

2.2 Atraso en el acatamiento del criterio de la Contraloría General de la República en marzo 2001.

Como se mostrará adelante, el impacto más importante para la viabilidad financiera del CGI, se dio a la luz del retraso, por parte de la Administración, en la implementación del informe de la CGR de marzo 2003. Este retraso tuvo como consecuencia que las obras no se terminaran dentro del calendario original de construcción, impactando directamente su transferencia a tarifas y a la generación de ingresos (flujos de caja) para poder cumplir con los compromisos derivados de las aprobaciones de CETAC, entre ellos pagar el servicio de la deuda contraída con la banca internacional. Debido a lo anterior, los accionistas de la empresa debieron cubrir parte de esos pagos (\$14 millones en exceso al compromiso original), mientras se determinaba el mecanismo para la implementación de las disposiciones de la CGR. En el Acuerdo de Financiamiento quedó claramente establecido que una de las principales fuentes de financiamiento de las inversiones era precisamente la reinversión de flujos de efectivo (\$16.4 millones). Esto sólo podría darse si y sólo si las obras se transfieren a tarifas desde el momento de su aprobación y Puesta en Servicio al usuario. No proceder de esta manera, como sucedió en el presente caso, reduciría los flujos de efectivo como fuente de financiamiento del proyecto, afectando el equilibrio económico y financiero del contrato.

III. Antecedentes determinantes Modificaciones para lograr el equilibrio financiero (Addendum CGI)

3.1 Amortización de Inversiones Justificación financiero-legal sobre la amortización de inversiones en el momento de su aprobación y Puesta en Servicio al usuario

1. Desde el Cartel de Licitación y como uno de los parámetros fundamentales de la licitación 01-98, los oferentes se comprometieron, entre otras cosas, a realizar un paquete de obras (determinado por el gobierno con base en la Alternativa D-3 del Plan Maestro elaborado por TAMS) a un precio firme, definitivo y con carácter obligatorio. Sin embargo, quedaron pendientes los términos y condiciones reales del financiamiento requerido para realizar tales obras, de conformidad con lo que estuviera disponible en el mercado financiero internacional.
2. El Modelo de Proyecciones Financieras que el CETAC incluyó en el Cartel de Licitación, consideraba un plazo de 3 años de gracia durante el cual no se amortizaba el principal de la deuda. Este plazo se logró replicar en el Acuerdo de Financiamiento negociado por el Gestor. Sin embargo este esquema produce un efecto que contradice la filosofía del Cartel y del posterior Contrato, en cuanto a

mantener la competitividad tarifaria debido a que implica un incremento abrupto a las tarifas al momento de iniciar la amortización de todas las inversiones a partir del cuarto año del Contrato.

3. Contraviene también el principio básico del “Principio de Servicio al Costo”, también conocido como “pago por uso” utilizado por la ACI, OACI y otras organizaciones mundiales como la norma comúnmente aplicada en este tipo de proyecto de infraestructura reflejado en conceptos como el “Passenger Facility Charge” utilizado en muchos aeropuertos a nivel mundial, que busca crear equidad y educación al usuario, para que este contribuya directamente a la recuperación de las inversiones de las instalaciones que utiliza. Este concepto de “pago por uso”, asimismo, busca que no existan subsidios de uso de unos usuarios a otros, pues de no cobrarse por el uso de instalaciones puestas en servicio durante el período de construcción los pasajeros futuros estarían subsidiando a los actuales. Finalmente, busca que la aplicación de tarifas sea más gradual para que así el usuario se acostumbre a pagar por mejores instalaciones y mejor servicio, en proporción a los beneficios que recibe. Esta “cultura de pago” es esencial en el desarrollo de infraestructura con inversión privada, ya que la banca internacional teme que en el escenario de que los pasajeros y otros usuarios utilicen mejores instalaciones sin pagar por hasta tres años, la aprobación de tarifas abruptas en el futuro sea más difícil, ya que los usuarios se habrán acostumbrado al subsidio de utilizar instalaciones nuevas sin pagar por ellas.
4. El 18 de octubre de 2000 CETAC y la sociedad gestora suscribieron el Contrato de Gestión Interesada (CGI), el cual fue refrendado por la CGR el 4 de diciembre del mismo año. En el CGI se estableció que una semana después del inicio de operaciones se debía actualizar el Modelo de Proyecciones Financieras (MPF) para incorporar, entre otros, los términos reales del financiamiento pactado.
5. Como parte del cumplimiento de las condiciones precedentes a la Orden de Inicio del CGI (Apéndice G), en mayo del 2001, el Gestor presentó una copia certificada del Acuerdo de Financiamiento al CETAC. El OFGI recomendó su aprobación “sin reservas” al CETAC y éste lo tuvo por aceptado con fundamento en la recomendación del OFGI. Esta aprobación era uno de los prerequisites indispensables para determinar la entrada en vigencia del CGI.
6. En su informe técnico OFGI-FG-01-119b del 20 de agosto del 2001, numeral I D), la Ex Inspectora General Jill Jamieson afirmó sobre la Amortización de Inversiones lo siguiente: *“De conformidad con el contrato, todas las inversiones serán amortizadas de conformidad con los términos de la deuda aplicable, o sea, de conformidad con los términos de los acuerdos de financiamiento. Existe una excepción a esta regla, por razones de competitividad tarifaria, de conformidad con la cláusula 16.4 del Contrato, no obstante, el modelo de proyecciones utilizado por el Gestor para lograr el crédito incluyó plazos de amortización variables, desde 4-10 años. Los términos del préstamo establecen un plazo de amortización del préstamo entre 10-12 años, razón por la cual dicha modificación en el modelo del Gestor implicaría mayores tarifas e ingresos, ajustando la estructura de ingresos e influyendo en la disponibilidad de efectivo para la reinversión en el proyecto y en el rendimiento sobre el capital.”* El acuerdo resultante fue amortizar todas las inversiones a 10 años, iniciando el año siguiente a la puesta en servicio de cada inversión.

7. En la hoja de cálculo del Modelo de Proyecciones Actualizado referente a “Virtual Debt” aprobado por el CETAC en el artículo segundo de la sesión extraordinaria 79-2001 del 28 de agosto de 2001, la amortización de las inversiones se realiza según lo contractualmente pactado a partir de la fecha estimada de conclusión de obras y puesta en servicio al usuario por razones de competitividad (para no tener incrementos abruptos y procurar que sean paulatinos) y por razones de equidad (para que todos los usuarios paguen por la infraestructura realmente utilizada).
8. En el artículo segundo de la Sesión Extraordinaria 79-2001 del 28 de agosto de 2001, el CETAC aprobó en su acuerdo Primero, inciso 3) sub-inciso “c) *Un plazo de amortización de 10 años para las inversiones en obras que se trasladan a las tarifas luego de su conclusión, con servicio de la deuda*”
9. Aún y cuando el CGI establece (Apéndice U) que una semana después de la Orden de Inicio (Mayo 5, 2001) se actualizaría el MPF, este fue actualizado solamente hasta el 28 de agosto de 2001 mediante acuerdo adoptado en el artículo segundo de la sesión extraordinaria 79-2001. Esta actualización que mostraba la incorporación de los términos del financiamiento pactado, así como las fuentes y usos de los recursos del proyecto, fue presentada por el Gestor ante los entes financieros como el entendimiento de las Partes sobre las condiciones contractuales para generar ingresos, y por tanto fue evaluado por los Acreedores bajo ese enfoque, lo que resultó en la aprobación de los mismos Acreedores sobre los créditos y su desembolso, generando consecuentemente obligaciones al Gestor y una exposición crediticia a los bancos.
10. Para confirmar lo anterior, existe correspondencia del IFC (Banco acreedor), específicamente una carta fechada el 12 de septiembre del 2003 dirigida al Gestor, donde el IFC confirmó entre otras cosas que:
 - a. En el año 2001 el IFC contribuyó con el Consorcio y el CETAC en las negociaciones para finalizar el Modelo Financiero a ser utilizado para ilustrar la metodología del establecimiento de tarifas e incluirlo como apéndice U al CGI. El acuerdo en un Modelo Financiero satisfactorio al IFC era una condición de desembolso del crédito del IFC.
 - b. El calendario para la amortización de las inversiones a pasar a tarifas será de 10 años a partir de la puesta en servicio de las obras.
11. Para poder financiar los costos reales del proyecto (como fueron a su vez verificados por los ingenieros independientes de los Acreedores) establecidos en el Acuerdo de Financiamiento, se acordaron las siguientes fuentes de financiamiento (que son congruentes con la oferta adjudicada):
 - a. \$16.4 millones provenientes de generación de flujos de caja del proyecto. Es decir flujo operativo neto durante los tres primeros años del CGI.
 - b. \$24.6 millones de capital patrimonial de los accionistas.
 - c. \$120.0 millones en créditos bancarios. Estos créditos bancarios incluyeron entre otras cosas un periodo de gracia para pago de principal de tres años.
12. Al margen de la discusión sobre la posible generación o no de derechos subjetivos a partir de la actualización del Modelo de Proyecciones Financieras, ésta generó

una situación contractual que sirvió de fundamento para que los Acreedores del Gestor, como terceros de buena fe basados en la actuación de la Administración, iniciaran los desembolsos del crédito. Estas actuaciones desencadenaron una serie de relaciones contractuales, no sólo del ámbito financiero, sino también del ámbito operativo para el Gestor, tales como pólizas de seguros, contratos de limpieza, seguridad, etc.

13. Al Gestor no se le está garantizando ingresos mínimos, ni se le está concediendo ingresos mayores a los que le corresponden de conformidad con su Oferta y el CGI. El equilibrio financiero logrado parte de la base de mantener los plazos de amortización de las obras, a partir de su Puesta en Servicio, para; i) cumplir con índices de cobertura de la deuda, requeridos por los acreedores, ii) mantener tarifas competitivas, iii) satisfacer el interés público, garantizando la continuidad del servicio.

3.2 Amortización de Inversiones **Recuperación de inversiones a través de tarifas**

En el Acuerdo de Financiamiento y en el Modelo de Proyecciones Financieras que, actualizado en agosto de 2001 por el CETAC fue considerado por las Partes y terceros de buena fe (Acreedores) como el Caso Base del Proyecto, quedó establecida la recuperación de las inversiones a través de tarifas, a partir del año siguiente de su Puesta en Servicio (Principio de Servicio al Costo). Esto significa que de conformidad con el Acuerdo de Financiamiento y la actualización del MPF, se debía iniciar la generación de flujos de efectivo por la recuperación de infraestructura, a partir del año siguiente de su Puesta en Servicio al usuario. Solamente así, se podían generar los \$16.4 millones de ingresos operativos netos (después de pagar gastos de operación) necesarios para financiar las obras y cumplir así con el programa de financiamiento acordado con la banca internacional.

- 1- Si bien la CGR ha indicado que para efectos tarifarios las inversiones deben amortizarse de acuerdo con los términos del financiamiento, la cláusula 16.4 del CGI establece que las Partes podrán acordar modificaciones al esquema de amortización con el objeto de mantener la competitividad de las tarifas aeroportuarias. El esquema original de amortización de las inversiones de la oferta contempla un período de gracia de 3 años para la amortización del principal, luego del cual las inversiones se transfieren a las tarifas provocando un incremento abrupto y sustancial. Es importante recalcar que bajo este esquema de amortización, todas las obras de las fases I y II se hubieran trasladado en su totalidad a las tarifas a partir del año cuatro del CGI.

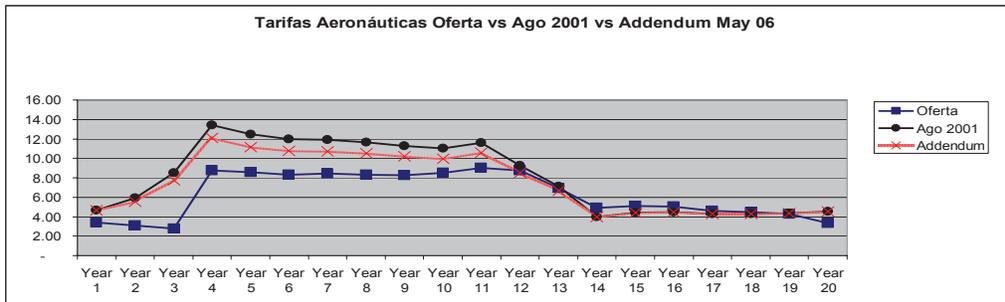
Aún y cuando el Acuerdo de Financiamiento contempla un período de gracia para el pago del principal del crédito de tres años, con el objeto de evitar que los usuarios se viesen afectados por un incremento abrupto a partir del año cuarto del CGI, se consideró más favorable por parte del CETAC transferir a tarifas las inversiones a partir de su Puesta en Servicio como se muestra a continuación:

Tabla 1
 Comparación de Tarifas Aeronáuticas*
 Oferta vs. Modelo Actualizado Agosto 2001 y vs. Addendum 2006

	Oferta	Ago 2001	Addendum
Año 1	3.37	4.66	4.66
Año 2	3.07	5.93	5.55
Año 3	2.80	8.50	7.76
Año 4	8.77	13.40	12.08
Año 5	8.54	12.45	11.17
Año 6	8.31	11.98	10.74
Año 7	8.44	11.90	10.72
Año 8	8.34	11.63	10.50
Año 9	8.26	11.30	10.21
Año 10	8.53	11.00	9.96
Año 11	9.00	11.58	10.58
Año 12	8.73	9.25	8.53
Año 13	6.91	7.13	6.69
Año 14	4.92	3.98	3.98
Año 15	5.13	4.42	4.41
Año 16	5.02	4.46	4.46
Año 17	4.59	4.31	4.31
Año 18	4.46	4.29	4.29
Año 19	4.28	4.35	4.35
Año 20	3.33	4.52	4.52

Fuente: Modelos de proyecciones financieras, AIFCAP36, Aug 2001, Addendum May 2006

Grafico 1
 Comportamiento de las tarifas aeronáuticas
 Oferta vs. Modelo Actualizado Agosto 2001 y vs. Addendum 2006



Fuente: Modelos de proyecciones financieras, AIFCAP36, Aug 2001, Addendum May 2006

Con lo anterior, el CETAC adoptó una modificación contractualmente permitida en el esquema de amortización de las inversiones para que la misma difiera de la amortización de la deuda para efecto de los flujos de efectivo que debía generar el proyecto.

- 2- Como se indicó anteriormente, el Plan Financiero contemplado en la Oferta del Gestor, estableció que las fuentes de financiamiento del Proyecto incluían deuda, capital patrimonial de los accionistas y reinversión de flujos de efectivo excedentes. Como se muestra en el MPF actualizado en el artículo segundo de la sesión 79-2001 del CETAC, las inversiones serían financiadas con esas mismas fuentes de

recursos. La amortización de inversiones a partir de su Puesta en Servicio permite la generación de flujos operativos excedentes para cumplir con los compromisos operativos, financieros y de inversión del Gestor bajo el CGI.

- 3- Los Principios Constitucionales de Igualdad y de Equidad implican que las tarifas aeroportuarias deben aplicarse de manera equitativa a todos los Usuarios del AIJS. Este principio se vería violentado si las inversiones se amortizan según los términos de amortización de la deuda, pues los Usuarios del AIJS durante el período de gracia aplicable (3 años) recibirían un subsidio por el uso de la infraestructura mejorada. Por el contrario, los Usuarios del AIJS después del periodo de gracia, pagarían tarifas más altas a partir del año 4 para compensar por los subsidios otorgados a los Usuarios en años anteriores generando un eventual perjuicio a los usuarios.

3.3 Modificación al Porcentaje de Distribución de Ingresos Condición necesaria para el financiamiento de las inversiones

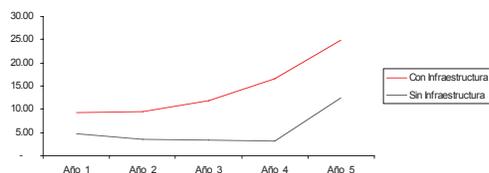
Como se explicó anteriormente, desde el inicio de la ejecución contractual, el CETAC cambió las condiciones originales para permitir la transferencia de las inversiones a tarifas a partir de su Puesta en Servicio, permitiendo suavizar el incremento en las tarifas a ser transferido a los usuarios, evitar subsidios de aquellos usuarios que disfrutaran de infraestructura nueva sin su pago correspondiente y cooperar razonablemente con los acreedores del Gestor para cumplir con el Acuerdo de Financiamiento aprobado por el CETAC. De hecho, este esquema de amortización surgió como parte de un acuerdo directo entre la Administración y los Acreedores, que luego fue materializado como parte del acuerdo formal de actualización del MPF que tuvo lugar mediante el artículo segundo de la sesión 79-2001 del 28 de agosto de 2001.

La variación en los porcentajes de Ingresos Distribuibles es un instrumento contenido en las cláusulas 15.3 y 16.4 del CGI. Estos porcentajes debieron modificarse desde el inicio mismo de CGI para generar los flujos de efectivo contemplados en el Acuerdo de Financiamiento y a su vez por las ventajas señaladas en cuanto a suavizar el impacto de la infraestructura nueva en las tarifas, según se ejemplifica en los siguientes cuadros:

Tabla 2
 Modelo Actualizado Agosto 2001
 Tarifas aeronáuticas considerando periodo de gracia para amortización de inversiones (sin infraestructura) y sin periodo de gracia (con infraestructura)
 En los primeros cinco años del contrato
 Dólares por MTOW*

	Sin Infraestructura	Cambio% entreaños	Con Infraestructura	Cambio% entreaños
Año 1	4.66		4.66	
Año 2	3.62	-22%	5.93	27%
Año 3	3.38	-7%	8.50	43%
Año 4	3.15	-7%	13.40	58%
Año 5	12.45	295%	12.45	-7%

Comportamiento de Tarifas



Fuente: Modelos de proyecciones financieras, AIFCAP36, Aug 2001, Addendum May 2006

3.4 Impacto en los ingresos del CGI ante el retraso en la implementación del criterio del Órgano Contralor de Marzo de 2003

El retraso en la implementación del criterio del Órgano Contralor sobre el tratamiento de temas fundamentales contenidos en el Acuerdo de Financiamiento aprobado por la Administración, cambió materialmente la situación contractual y sus condiciones económicas. Por lo anterior, el retraso en la conclusión de las fases I y II del programa de obras y su recuperación a través de tarifas, trajo como consecuencia que no se materializara una de las principales fuentes de financiamiento del Contrato, la generación de flujos de efectivo para ser reinvertidos en los primeros tres años. Del 5 de mayo de 2001 al 4 de mayo del 2006, únicamente fueron transferidos a tarifas \$29 millones en infraestructura de un total de \$111 millones que debieron haberse concluido y transferido a tarifas, según el Contrato de Gestión Interesada. El impacto en los ingresos del CGI provocado por esa falta de transferencia de inversiones a tarifas es de \$58.0 millones, mismos que se hubiesen materializado según los resultados reales de tráfico ya que el CGI no implica una garantía de ingresos pero sí contiene las condiciones bajo las cuales se generarán los ingresos del proyecto.

Desde un inicio del Contrato, el CETAC (sesión 79-2001) acordó la modificación de los porcentajes de distribución de Ingresos Distribuibles con el fin de redistribuir los flujos de efectivo (ingresos) de tal forma que el Gestor pudiera hacer frente a las obligaciones

financieras contraídas como resultado de las aprobaciones de CETAC. Es decir, mantener los flujos de efectivo como una de las fuentes de financiamiento del Contrato. En el análisis realizado por el Órgano Contralor en marzo de 2003, no se entró al detalle a la variación de los porcentajes.

Contractualmente sin embargo, quedaron modificados los porcentajes de distribución de Ingresos Distribuibles. Esta nueva distribución de ingresos es la que debe prevalecer para efectos de la determinación del equilibrio financiero del contrato como más adelante se determinará. A partir de 2001, los nuevos porcentajes de distribución entre las partes quedaron establecidos de la siguiente forma:

Tabla 3
Modificaciones contractuales
a los porcentajes de distribución de ingresos
Oferta vs. Modelo Actualizado Agosto 2001

AÑO	Oferta		Agosto 2001	
	CTAC	APCR	CTAC	APCR
1	35.20%	64.80%	21.40%	78.60%
2	35.20%	64.80%	21.40%	78.60%
3	35.20%	64.80%	21.40%	78.60%
4	35.20%	64.80%	39.00%	61.00%
5	35.20%	64.80%	39.40%	60.60%
6	35.20%	64.80%	39.40%	60.60%
7	35.20%	64.80%	40.50%	59.50%
8	35.20%	64.80%	41.40%	58.60%
9	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
10	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
11	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
12	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
13	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
14	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
15	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
16	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
17	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
18	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
19	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%
20	35.20%	64.80%	35.20%	64.80%

Fuente: Modelos de proyecciones financieras, AIFCAP36, Aug 2001 actualizado

Una vez más, con el Addendum al Contrato de Gestión Interesada, se modifican contractualmente los porcentajes de distribución de Ingresos Distribuibles con el fin de equilibrar nuevamente los flujos de efectivo necesarios para:

1. reinvertir en la conclusión del plan de obras durante el periodo mayo 2006-enero 2008
2. Conservar índices de cobertura de la deuda previamente aceptados y aprobados por los bancos acreedores.

Tabla 4
 Modificaciones contractuales
 a los porcentajes de distribución de ingresos
 Modelo Actualizado Agosto 2001 vs. Addendum al CGI

AÑO	Agosto 2001		Addendum Mayo 06	
	CTAC	APCR	CTAC	APCR
1	21.40%	78.60%	25.06%	74.94%
2	21.40%	78.60%	21.40%	78.60%
3	21.40%	78.60%	21.40%	78.60%
4	39.00%	61.00%	35.11%	64.89%
5	39.40%	60.60%	39.40%	60.60%
6	39.40%	60.60%	9.55%	90.45%
7	40.50%	59.50%	20.00%	80.00%
8	41.40%	58.60%	20.00%	80.00%
9	35.20%	64.80%	20.00%	80.00%
10	35.20%	64.80%	20.00%	80.00%
11	35.20%	64.80%	20.00%	80.00%
12	35.20%	64.80%	20.00%	80.00%
13	35.20%	64.80%	28.70%	71.30%
14	35.20%	64.80%	35.00%	65.00%
15	35.20%	64.80%	35.00%	65.00%
16	35.20%	64.80%	80.00%	20.00%
17	35.20%	64.80%	80.00%	20.00%
18	35.20%	64.80%	80.00%	20.00%
19	35.20%	64.80%	80.00%	20.00%
20	35.20%	64.80%	80.00%	20.00%

Fuente: Modelos de proyecciones financieras Aug 2001 ajustado, Addendum May 2006

Lo anterior no significa, de ninguna manera, que el Gestor recibirá mayores ingresos del Contrato ni que el CETAC o el Estado costarricense recibirán menos ingresos de los esperados en la Oferta. Tampoco el CETAC o el Estado Costarricense le están otorgando una garantía al Gestor sobre los ingresos del proyecto. En cambio, sí representa que con esta redistribución de ingresos, ante las demás variables constantes, la expectativa de los flujos de efectivo que genera el proyecto serán suficientes para completar el plan de inversiones aprobado y se cumpla con las obligaciones financieras adquiridas para la ejecución del proyecto de construcción y modernización del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

IV. Equilibrio financiero – Valor Presente de flujos de efectivo descontados como metodología para la comprobación del equilibrio financiero del Contrato de Gestión Interesada.

Con el fin de verificar el equilibrio financiero del CGI como resultado de este Addendum, se llevó a cabo una valuación técnica-financiera conocida como Valor Presente de los Flujos de Efectivo Descontados. Este mecanismo es comúnmente empleado para comparar el valor del dinero en el tiempo. Nuevamente es importante recalcar que el CETAC consideró que esta es una buena técnica para determinar el equilibrio financiero a que tiene derecho el Gestor, sin que la expectativa de ingresos descontada implique una garantía del Estado de que los mismos se vayan a producir, todo de conformidad con lo establecido en el CGI.

4.1 Consideraciones

Dentro de las consideraciones más importantes que se llevaron a cabo se encuentran:

1. Se consideró el Modelo de Proyecciones actualizado de agosto de 2001, mismo que sirvió para formalizar las obligaciones financieras del Gestor.
2. Se mantiene constante el alcance de las obras. Se consideró el plan de obras original, adicionando algunas obras prioritarias y difiriendo obras que no pueden materialmente realizarse en las etapas I y II.
3. Se mantiene constante el precio de las obras. Se consideraron los precios tope de las obras actualizadas por inflación desde agosto 2001, hasta el momento de su ejecución real.
4. Se consideraron los gastos de desarrollo y financiamiento de la Oferta (\$3.4 millones, para efectos tarifarios y de expectativa de ingresos para las partes -equilibrio financiero-)
5. Se consideraron los gastos de operación y mantenimiento de la oferta (actualizados por inflación de acuerdo con el CGI, para efectos tarifarios y de expectativa de ingresos para las partes -equilibrio financiero-). Para efecto de permitirle al Gestor mantener índices de cobertura de la deuda aceptables para los acreedores bancarios, se consideraron en los flujos de operación los gastos reales auditados. (se modifican los gastos de operación y mantenimiento a recuperar por tarifas, bajando las expectativas de ingresos del proyecto)
6. Se considera la amortización de inversiones a 10 años a partir de su aprobación y Puesta en Servicio (se mantiene constante el plazo de amortización de inversiones para recuperar a través de tarifas)
7. Se incluyó un nuevo participante dentro del financiamiento original por \$35 millones. Aún y cuando este financiamiento es ligeramente más costoso al que se tenía originalmente contratado, para efectos tarifarios se mantendrá la tasa de interés del 9.89% del contrato original, absorbiendo el Gestor cualquier diferencia.
8. Se llevó a cabo la determinación del margen del proyecto, manteniéndose el proyecto dentro de los márgenes ofertados por el Gestor. (se mantiene constante el Costo_Financiero Integral del proyecto y su Margen de Financiamiento a tasa variable que es la aplicable).
9. Se mantiene la proyección de pasajeros original. Se actualizará la proyección de pasajeros con la actualización del Plan Maestro. En la actualidad, el número de pasajeros reales contra los proyectados en 1999 presenta una disminución de 2.8% (como se analizará posteriormente), debido principalmente a la caída de pasajeros ocurrida como consecuencia de los actos terroristas acaecidos en septiembre de 2001).

4.2 Resultados

Los resultados muestran que al no recuperar la totalidad de los costos planteados inicialmente, las expectativas de ingresos para el Gestor son inferiores a las que se consignan en el Acuerdo de Financiamiento aprobado en 2001. Esta disminución en la

expectativa de ingresos del Gestor conllevó a un cambio material a las condiciones pactadas con los Acreedores, y por tanto a su reacción de suspender los desembolsos hasta que se restablezcan las condiciones contractuales que permitan el repago de la deuda. Este efecto se resume como sigue:

Tabla 5
Ingresos Esperados a Valor Presente
Millones de dólares

	Oferta	Ago 2001	Addendum
CTAC	\$149	\$172	\$166
APCR	\$149	\$190	\$179
PROYECTO	\$299	\$362	\$345

Fuente: Modelos de proyecciones financieras, AIFCAP36, Aug 2001, Addendum May 2006

A continuación se presenta el desglose de los ingresos a Valor Nominal y el monto de dichos ingresos descontados a una tasa del 16% (MPF) para comparar los mismos valores en el tiempo.

Tabla 6
Ingresos Esperados a Valor Presente
Millones de dólares

	Oferta			AGO 2001			ADDENDUM		
	PROYECTO	CTAC	APCR	PROYECTO	CTAC	APCR	PROYECTO	CTAC	APCR
Año 1	27,609	15,801	11,808	34,799	16,282	16,516	34,799	16,282	16,516
Año 2	28,999	16,371	12,628	40,011	16,919	23,092	37,934	16,474	21,460
Año 3	30,416	17,052	13,364	47,772	19,001	28,771	44,601	18,322	26,279
Año 4	50,698	24,051	26,647	64,166	31,966	32,199	60,003	30,343	29,660
Año 5	53,674	25,314	28,360	64,078	31,937	32,141	59,968	30,318	29,660
Año 6	54,792	26,096	28,696	67,032	33,261	33,770	62,650	31,535	31,115
Año 7	58,369	27,757	30,612	70,047	35,443	34,604	65,687	33,678	32,010
Año 8	63,058	29,849	33,208	73,822	37,897	35,925	69,417	36,074	33,343
Año 9	66,337	31,464	34,873	76,561	35,481	41,080	72,125	33,919	38,206
Año 10	69,378	33,013	36,364	82,434	37,992	44,442	78,136	36,479	41,657
Año 11	75,114	35,536	39,577	88,818	40,708	48,109	84,501	39,189	45,312
Año 12	77,957	37,067	40,889	84,865	39,740	45,125	81,364	38,507	42,857
Año 13	74,011	36,244	37,767	82,865	39,479	43,386	79,957	38,456	41,502
Año 14	70,384	35,570	34,815	72,163	36,137	36,026	70,688	35,617	35,070
Año 15	75,262	37,928	37,335	79,717	39,240	40,477	78,238	38,719	39,519
Año 16	78,652	39,803	38,849	82,532	40,695	41,838	81,013	40,160	40,853
Año 17	80,432	41,157	39,275	85,512	42,228	43,284	83,949	41,678	42,271
Año 18	83,997	43,188	40,810	87,713	43,510	44,203	86,111	42,946	43,165
Año 19	87,481	45,240	42,241	91,293	45,300	45,993	89,649	44,722	44,927
Año 20	85,246	45,336	39,910	91,330	45,868	45,462	89,634	45,271	44,363
Nominal	1,291,866	643,836	648,030	1,467,528	709,084	758,444	1,410,424	688,689	721,736
NPV	298,605	149,458	149,148	361,981	171,718	190,262	344,562	165,670	178,892

Fuente: Modelos de proyecciones financieras, AIFCAP36, Aug 2001, Addendum May 2006

Manteniendo otras variables constantes, mediante este mecanismo se comprueba que el Gestor recibirá como resultado del Addendum, menos ingresos esperados de los que hubiera recibido según lo acordado por las Partes para la recuperación de las inversiones.

Lo anterior no significa una garantía de ingresos para el Gestor. Significa que, (i) si las obras se realizan conforme al plan acordado, (ii) se transfieren a tarifas los precios tope aprobados con la Puesta en Servicio de las obras y (iii) se mantiene el costo financiero del proyecto, el Gestor de acuerdo a las proyecciones aceptadas por las partes de buena fe, debería recibir los flujos de efectivo necesarios para el repago de

las obligaciones operativas y financieras, dentro de condiciones normales de ejecución, y al margen de cambios en las condiciones comerciales del proyecto dentro de los límites descritos en el CGI.

4.3 Equilibrio Financiero y Riesgo Comercial

Como se ha mencionado anteriormente, el equilibrio financiero presentado en el Addendum al Contrato de Gestión Interesada tiene como principal objetivo restablecer las condiciones económicas contractuales del CGI incluyendo los flujos de efectivo proyectados en el año 2001 que sirvieron de base para el desembolso del financiamiento.

Con lo anterior se mantiene el nivel de cobertura de deuda aceptable para la banca internacional que financia el proyecto, se reanudarían los desembolsos y, por ende, se continuarían las obras pendientes, y se asegura la viabilidad financiera del proyecto y la continuidad del servicio público al Usuario. El equilibrio financiero no da mayores recursos al Gestor. Por el contrario, como parte de las negociaciones CETAC redujo el monto de los ingresos esperados por el Gestor, los cuales tuvieron una reducción significativa para el Gestor pasando de \$190 millones proyectados (a valor presente) a poco más de \$176 millones acordados con la firma del Addendum.

Así mismo, el equilibrio financiero asegura ingresos para el CETAC que le garantizan, como mínimo, el cumplimiento con su presupuesto anual.

Tal y como está establecido en el Contrato de Gestión Interesada, una porción importante de los costos de la infraestructura (precio tope de las inversiones) se recuperan a través de los servicios que se prestan en el AIJS, en el caso de tarifas aeronáuticas por ejemplo a través de una tarifa por infraestructura.

El atraso importante que se dio en el plan de inversiones en el aeropuerto, tuvo como resultado que el precio tope de las obras no se transfiriera a tarifas dentro del plazo señalado en el Acuerdo de Financiamiento y que por lo tanto se difiriera su recuperación en el tiempo. Debido a lo anterior, hubo un desequilibrio en los ingresos del Proyecto en los primeros cinco años del contrato, los cuales debieron ser financiados por los accionistas del Gestor (Debieron aportar aproximadamente \$14 millones de capital adicional para servir la deuda y evitar un incumplimiento).

Con el equilibrio, se logran restablecer los flujos de ingresos suficientes para que tanto el CETAC como el Gestor cumplan con sus compromisos operativos y financieros.

4.4 Riesgo Comercial

Con el fin de poder comparar correctamente el desequilibrio sufrido y el equilibrio propuesto en el Addendum, en el MPF se actualizan el nuevo plan de obras, los

precios tope ofertados por el Gestor, actualizados según el contrato, el calendario de construcción y su transferencia a tarifas. Esta comparación aísla cualquier riesgo comercial.

Dentro de los riesgos comerciales que asumen tanto CETAC como Alterra se encuentran:

1. incremento/reducción en el número de pasajeros
2. incremento/reducción en los ingresos comerciales
3. incremento/reducción en el volumen de carga

En el caso de pasajeros, el incremento de los últimos años no garantiza que esta tendencia continuará en el tiempo y por lo tanto no se puede ni se debe considerar una proyección de pasajeros distinta dentro del equilibrio financiero. La proyección realizada por expertos internacionales – la firma consultora estadounidense SH&E– cuando se actualizó el modelo presupone un crecimiento del tráfico constante y sostenido durante la vida del proyecto del 5% anual. Si consideramos los eventos de septiembre de 2001, los resultados están ligeramente por debajo de dicha proyección después de cinco años. Es importante considerar que la tendencia al crecimiento acelerado experimentada en los primeros años del contrato se ha estado revirtiendo en los últimos 6 meses, como se muestra en la gráfica de pasajeros más adelante mostrada.

Por lo anterior, el aumento o disminución de pasajeros está directamente relacionado con eventos no controlables por las partes, por ejemplo los actos terroristas de 2001 generaron una disminución en el número de pasajeros, pero eventos como la guerra en Irak en medio oriente, el valor del euro con respecto al dólar estadounidense, la epidemia de SARS en oriente o el tsunami en Asia fueron factores que influyeron favorablemente el flujo de pasajeros a Costa Rica. Sin embargo, no se puede asegurar que esta situación pueda permanecer constante en el tiempo.

Con este equilibrio financiero no se modifica la distribución de riesgos que las partes asumieron con el CGI. Es importante observar que a partir de octubre de 2005, el número de pasajeros ha disminuido en promedio 2% cada mes con respecto al mismo periodo del año anterior.

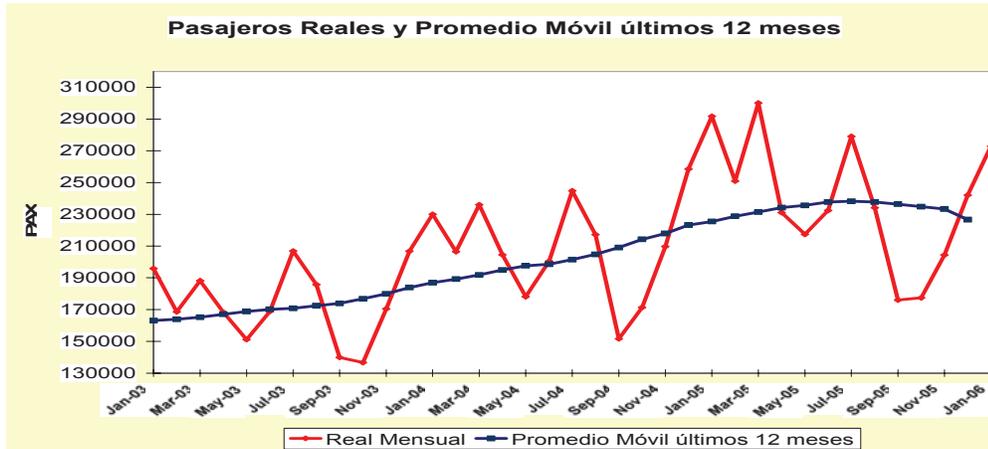
Tabla 7

Aeropuerto Internacional Juan Santamaría
Comparación de Pasajeros de Salida

Anual	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Pasajeros de Salida Reales	957.348	1.013.777	1.143.512	1.352.019	1.135.562	5.602.218
Pasajeros de Salida de la Oferta	1.064.000	1.126.000	1.196.000	1.265.000	1.112.500	5.763.500
	-10,0%	-10,0%	-4,4%	6,9%	2,1%	-2,8%
Pasajeros de Salida del Addendum	1.080.468	1.139.722	1.202.226	1.264.203	1.107.813	5.794.432
	-11,4%	-11,1%	-4,9%	6,9%	2,5%	-3,3%

Fuente: Datos de escaneo Aeropuerto Internacional Juan Santamaría

Grafico 2



Conclusión y situación actual

Con el acuerdo para el restablecimiento de las condiciones financieras del CGI se logra la satisfacción plena del interés público, entre otras, por las siguientes razones:

- a. Se garantiza la continuidad de un servicio público indispensable para el país
- b. Se garantiza la continuidad de la modernización del AIJS
- c. Se reconoce la necesidad de evitar subsidios en perjuicio de los usuarios del AIJS y fomentar la competitividad tarifaria.
- d. Se pone fin a una situación de falta de seguridad jurídica para las Partes.
- e. Se da por terminado un conflicto de tres años.
- f. Se elimina el riesgo y los costos de la Administración al asumir el control del AIJS en el caso de terminación anticipada del Contrato.
- g. Mejora la percepción del país en términos de inversión extranjera y financiamiento internacional.
- h. Se consolida la generación de flujos necesarios para atender las obligaciones de operación, financiamiento y de reinversión, asegurando de esta manera la viabilidad económica del proyecto en el futuro.

Formatted: Bullets and Numbering

La viabilidad del Contrato de Gestión Interesada depende de que se respeten por un lado, las decisiones tomadas por el Gobierno de Costa Rica para la ejecución del Contrato y por el otro, se respete el Acuerdo de Financiamiento suscrito por el Gestor a la luz de las aprobaciones de propio Gobierno.

Actualmente se vive de manera intensa un proceso de aprobación del Addendum al CGI, el cual en primera etapa fue aceptado y firmado por la Administración Pacheco de la Espriella el pasado 5 de mayo de 2006, pasando entonces al proceso de ratificación por parte de la Contraloría General de la República en donde se encuentra actualmente. Dentro de este proceso se suscitan varias posiciones, algunas a favor de la continuidad del contrato, otras en contra de la participación de inversiones extranjeras dentro del país, aludiendo que estas compañías dejan sin posibilidades de participación en puestos importantes a ciudadanos costarricenses y por ende se valen de instrumentos constitucionales y legales para poner barreras a este tipo de negociaciones.

Considero que este activo en particular es muy importante para la economía costarricense, por lo que debe finiquitarse el compromiso de remodelación, considerando las variables reales del proyecto, y manteniendo un equilibrio financiero que permita por un lado cumplir con las responsabilidades financieras con los bancos acreedores y mas importante concretar la remodelación del AIJS que permita ponernos en mejor posición competitiva para la recepción del turismo internacional y poder tomar como precedente este proyecto como el primero de este tipo en la historia costarricense.

Es de considerar las implicaciones y consecuencias de una ruptura del contrato actual, ya que en primera instancia se debe proteger el interés nacional por este activo, y por otro lado se debe cuidar la imagen de negociación del Gobierno, ya que este evento es el primer intento de concesión internacional de esta envergadura, por lo que pese a la falta de experiencia por parte de la Administración, el resultado será un precedente para futuras inversiones internacionales y la credibilidad con la banca internacional. Muy conocidos han sido los incidentes difíciles entre el Gestor de este proyecto y el Gobierno de la República, los cuales aun hoy, luego de 5 años de gestión se mantienen poniendo en riesgo tal vez uno de los proyectos más importantes del país.

Financieramente hablando considero que el proyecto, pese a que contractualmente no haya sido perfectamente bien llevado por ambas partes, contiene muchas variables bien definidas que han sido manejadas transparentemente, como son el caso de la inflación, los financiamientos sindicados con la banca internacional a través de instrumentos derivados como un Swap de tasa de interés para reducir el riesgo financiero y las inversiones amortizadas y recuperadas a través de tarifas que son ingresos al costo del servicio ofrecido.

Se considera que es necesario concretar el equilibrio financiero a través de la redistribución de ingresos, y la actualización de los costos por inflación por la diferencia entre el momento de la oferta y del tiempo real de ejecución. Asimismo a través de la aplicación de herramientas financieras como el modelo de proyecciones financieras y el valor presente neto, demostrar que este proyecto no es solo el retorno para el Gestor y el Gobierno, sino la oportunidad de los costarricenses de contar con un Aeropuerto Internacional de nivel y que todos los pasajeros que lo utilizan puedan ser parte de este

crecimiento, y el concepto servicio al costo, pueda ser aplicado para otros proyectos de Costa Rica.

Bibliografía

Aguilera, A. (2006). *Equilibrio Financiero-Justificación de ingresos de equilibrio*. Alajuela. Alterra Partners Costa Rica S.A.

Consejo Técnico de Aviación Civil. (2001). *Acta de sesión extraordinaria No. 79-2001*. San José. CETAC

Consejo Técnico de Aviación Civil. (2000). *Contrato de Gestión Interesada del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría*. San José. CETAC

Consejo Técnico de Aviación Civil. (1998). *Licitación Pública Internacional No. 01-98*. San José.

Internacional Finance Corporation IFC. (2001). *Acuerdo de préstamo enmendado y Reenunciado*. San José.

Órgano Fiscalizador de Gestión Interesada. (2001). *Reporte OFGI-FI-01-119b*. Alajuela. OFGI