UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
POSGRADO EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

ANÁLISIS DEL MODELO DE GOBERNANZA DEL AEROPUERTO DANIEL ODUBER QUIRÓS Y SU RELACIÓN CON LOS PROBLEMAS OPERATIVOS EN LA TEMPORADA ALTA DEL TURISMO.

SEQUEIRA JARQUÍN HADER ROBERTO
OSORIO VARGAS MARCIAL ALFONSO

LIBERIA, COSTA RICA
ABRIL, 2025

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Gerencia del Comercio Internacional para optar por el grado de Magíster

ANÁLISIS DEL MODELO DE GOBERNANZA DEL AEROPUERTO DANIEL ODUBER QUIRÓS Y SU RELACIÓN CON LOS PROBLEMAS OPERATIVOS EN LA TEMPORADA ALTA DEL TURISMO.

SEQUEIRA JARQUÍN HADER ROBERTO
OSORIO VARGAS MARCIAL ALFONSO

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Suyen Alonso Ubieta

Directora Programa Docente

Randall Arce Alvarado

Tutor

Fernando Sáenz Segura

Miembro del Comité Asesor

Fernando Gutiérrez Coto

Miembro del Comité Asesor

Hader Roberto Sequeira Jarquín

Sustentante

Marcial Alfonso Osorio Vargas

Sustentante

Tabla de contenido

Contenido

Índice de tablas vi
Índice de figuras vi
Agradecimientos viii
Dedicatoria ix
Resumen ejecutivo x
Introducción xii
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN 1
1.1 Antecedentes 1
1.2 Justificación del problema 3
1.3 Planteamiento del problema 4
1.4 Objetivo General 12
1.5 Objetivos específicos 12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 14
Introducción 14
2.1 Aeropuerto y desarrollo regional 14
2.2 Gobernanza: definiciones conceptuales 16
2.3 Gestión organizacional 19
2.4 Gestión aeroportuaria 20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 23
Introducción 23
3.1 Enfoque de investigación 23
3.2 Método de investigación 24
3.3 Sujetos de investigación 24
3.4 Fuentes de información 25
3.5 Instrumentos aplicados 26
3.6 Limitaciones 26
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS 29
Introducción 29
4.1 Elementos que facilitan u obstaculizan el modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós 29

4.1.1 Crecimiento de la demanda 29
4.1.2 Modelo de gestión y relación gobierno-Coriport 30
4.1.3 Obstáculos para la expansión del aeropuerto 31
4.1.4 Falta de inversión y planificación gubernamental 33
4.1.5 Problemas operativos y congestión horaria 34
4.1.6 Procesos administrativos y burocracia 36
4.2 Perspectiva de las aerolíneas sobre el modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós..... 39
4.2.1 Eficiencia operativa..... 40
4.2.2 Servicio al cliente..... 41
4.2.3 Términos contractuales..... 41
4.2.4 Falta de coordinación..... 41
4.2.5 Falta de inversión e infraestructura 42
4.2.6 Crecimiento de la Demanda..... 43
4.2.7 Concesiones privadas y prioridades de Inversión..... 44
4.2.8 Modelo de Gobernanza Unilateral..... 44
4.2.9 Enfoque comercial..... 48
4.2.10 Inversiones reactivas..... 49
4.2.11 Inversiones inexistentes 49
4.3 Modelos de gobernanza de aeropuertos en Costa Rica: lecciones aprendidas 50
4.3.1 Modelo de gobernanza del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría 51
4.3.2 Modelo de gobernanza del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós 53
4.4 Opciones de mejora al actual modelo de gobernanza del aeropuerto para una resolución efectiva a los problemas. 56
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 60
5.1 Conclusiones..... 60
5.1.2 Elementos que facilitan u obstaculizan el modelo de gobernanza 60
5.1.3 Comparativa de los modelos de gobernanza del aeropuerto Juan Santamaría y Daniel Oduber Quirós..... 61
5.1.4 Perspectiva de las aerolíneas 63
5.2 Recomendaciones..... 67
Referencias: 70
Anexos 75
Anexo 1. Entrevista semi estructurada al Gerente de CORIPORT 75
Anexo 2. Entrevista semi estructurada al Gerente de DGAC..... 76

Anexo 3. Preguntas correspondientes al “Cuestionario a aerolíneas para evaluar el modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós” que responde al objetivo 2 de la investigación. 78

Anexo 4. Entrevista semiestructurada Alonso Lizano 79

Anexo 5. Global semanal de vuelos saliendo del aeropuerto Daniel Oduber Quirós. 81

Índice de tablas

Tabla 1. Soluciones temporales a problemas operacionales que se presentan en el aeropuerto Daniel Oduber Quirós. 8

Tabla 2. Responsabilidades de los autores que convergen en el modelo de gobernanza del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós. 9

Tabla 3. Instrumentalización de variables. 27

Tabla 4. Diferencias generales entre el contrato de concesiones del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós y el contrato de gestión interesada del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. 54

Índice de figuras

Figura 1. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Llegadas internacionales a Costa Rica vía aérea en número de turistas (periodo 2009-2024) 30

Figura 2. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Global semanal de vuelos ingresando. 34

Figura 3. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la eficiencia en la gestión de las operaciones aeroportuarias bajo la administración de Coriport S.A. (en frecuencias de respuesta). 39

Figura 4. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la suficiencia de la infraestructura aeroportuaria de acuerdo con la cantidad de pasajeros. (en frecuencias de respuesta). 43

Figura 5. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la adecuación del modelo de concesión para el crecimiento del aeropuerto en los últimos años. (en frecuencias de respuesta). 45

Figura 6. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la adecuación de las inversiones en infraestructura aeroportuaria que mejore la operatividad. (en frecuencias de respuesta). 46

Figura 7. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre inversiones recientes en infraestructura en el aeropuerto. (en frecuencias de respuesta). 48

Figura 8. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la capacidad actual del aeropuerto con respecto a la demanda de pasajeros en temporada alta. (en frecuencias de respuesta). 49

Agradecimientos

Primero que todo agradezco a Dios por brindarme una guía y llenarme de fortaleza en este camino académico. Agradezco a mi familia y a mi pareja por su apoyo incondicional y la motivación que he recibido en este proceso por parte de ellos. También a los profesores de la maestría porque ellos fueron parte fundamental con sus retroalimentaciones en la finalización del posgrado. Además, quiero agradecer a mis compañeros de posgrado, ya que ellos me acompañaron y aportaron ideas, conocimiento y palabras de ánimo para seguir adelante. Por último, pero no menos importante a las personas involucradas en este trabajo final de graduación, porque gracias a ellos obtuvimos la información necesaria para poder desarrollarlo y terminarlo con éxito.

Osorio Vargas Marcial Alfonso

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios por permitirme levantarme cada día con fuerza y propósito. Agradezco profundamente a mi madre, quien ha sido mi mayor fuente de motivación e inspiración para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Gracias a Raquel, por enseñarme a salir de mi zona de confort y motivarme a ser una mejor versión de mí mismo. Y, finalmente, me agradezco a mí, por no rendirme cuando todo parecía cuesta arriba, por mantenerme firme aun en los días en los que la motivación parecía no existir.

Sequeira Jarquín Hader Roberto:

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia y a mi pareja, que han sido pilar fundamental y fuente de inspiración. Mis padres: Vargas Mora María del Socorro, Osorio Mairena Genaro Marcial. Mi pareja: Ugalde Valverde Britany. Que siempre tuvieron palabras de aliento para mí en el proceso y que me enseñaron que las cosas se logran con esfuerzo y perseverancia. También quiero dedicárselo a mis profesores, ya que sus conocimientos y enseñanzas fueron fundamentales en mi formación profesional.

Osorio Vargas Marcial Alfonso

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que, de una u otra forma, estuvieron presentes y brindaron su apoyo a lo largo de este proceso. A quienes fueron fuente de inspiración y guía para seguir adelante. Agradezco a cada profesor por su orientación y acompañamiento durante la maestría, así como a todas las personas que hicieron posible culminar esta etapa. Finalmente, dedico este logro a Dios, a mi familia y a Raquel, pilares fundamentales en este camino.

Sequeira Jarquín Hader Roberto

Resumen ejecutivo

La presente investigación analiza el modelo de gobernanza y las limitaciones estructurales que afectan la operatividad del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (LIR), especialmente durante la temporada alta del turismo en Guanacaste. Entendiendo la gobernanza como el proceso en el que diferentes actores participan en la toma de decisiones, lo cual es explorado en el marco teórico.

Mediante entrevistas a representantes de la corporación interamericana de inversiones (Coriport S.A.), la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) y gerentes de aerolíneas, así como encuestas a estas últimas, se identificaron barreras operativas derivadas de un modelo de gobernanza público-privado con deficiencias en coordinación, planificación estratégica y ejecución de inversiones. Un hallazgo central es el crecimiento sostenido de la demanda de pasajeros, que ha sobrepasado la capacidad de la infraestructura sin que se hayan ejecutado ampliaciones significativas.

Se evidencia una desconexión entre las necesidades de los actores aeroportuarios y la planificación de la concesionaria, lo cual ha deteriorado la experiencia del usuario, afectado a las aerolíneas y provocado pérdidas económicas por retrasos y congestión operativa, especialmente en las horas pico.

Desde la perspectiva de las aerolíneas, el modelo actual presenta deficiencias en transparencia, comunicación y capacidad de respuesta. Al comparar con el modelo del Aeropuerto Juan Santamaría, gestionado por AERIS, se identifican mejores prácticas de gobernanza como mayor autonomía, procesos más ágiles y una visión estratégica de largo plazo.

Como conclusión, se proponen recomendaciones orientadas a revisar el contrato de concesión, mejorar la coordinación interinstitucional y adoptar un modelo de gobernanza más participativo, estratégico y centrado en la mejora operativa continua

Palabras clave: Gobernanza aeroportuaria, modelo de concesión, Coriport S.A, gestión público-privada, DGAC.

Abstract

This research analyzes the governance model and structural limitations affecting the operations of the Daniel Oduber Quirós International Airport (LIR), particularly during the high tourism season in Guanacaste. Governance is understood as the process by which different actors participate in decision-making, a concept explored within the theoretical framework.

Through interviews with representatives from Coriport S.A., the Directorate General of Civil Aviation (DGAC), and airline managers, as well as surveys directed at the latter, the study identified operational barriers resulting from a public-private governance model with shortcomings in coordination, strategic planning, and investment execution. A key finding is the sustained growth in passenger demand, which has exceeded the capacity of existing infrastructure without the implementation of significant expansions.

The study reveals a disconnect between the operational needs of airport stakeholders and the planning carried out by the concessionaire, which has negatively impacted the user experience, affected airline operations, and caused economic losses due to delays and congestion, especially during peak hours.

From the perspective of the airlines, the current governance model presents deficiencies in transparency, communication, and responsiveness. In comparison to the governance model of the Juan Santamaría International Airport, managed by AERIS, the study identifies more effective practices, such as greater management autonomy, more agile processes, and a long-term strategic vision.

In conclusion, the study proposes recommendations aimed at reviewing the concession contract, improving interinstitutional coordination, and adopting a more participatory and strategic governance model focused on continuous operational improvement.

Keywords: Airport governance, concession model, Coriport S.A, public-private management, DGAC.

Introducción

Los aeropuertos se han convertido en un negocio muy apetecido debido a los grandes niveles de movimiento de pasajeros y carga que pueden llegar a ser capaces de movilizar. Es por esto que, la administración de estos se ha dinamizado, dejando de ser únicamente competencia del Estado, y trasladándose a empresas privadas capaces de gestionar la actividad, cumpliendo con las principales funciones como la administración de la infraestructura, seguridad, eficiencia económica y operativa, además, también se encargan de entregar calidad de servicios a sus usuarios (Corullón, 2016).

Aunado a lo anterior, son facilitadores económicos, generadores de empleo, permiten la conectividad aérea, turismo y comercio de mercancías. De igual manera, mejoran la eficiencia con respecto a los tiempos en la logística y se mantienen en constante innovación haciendo posible que se abastezcan las cadenas de suministros y conectar familias y comunidades con el resto del mundo. Sin embargo, para poder abastecer todo lo mencionado anteriormente es necesario realizar inversiones en la infraestructura aeroportuaria y aumentar la capacidad de sus instalaciones, de acuerdo con las necesidades tanto de pasajeros como de carga. Para esto los gobiernos, autoridades, operadores de aeropuertos, la comunidad aérea y otros interesados deben colaborar para asegurar una planificación y ejecución adecuadas de los proyectos. Esto permite evitar cuellos de botella en áreas críticas y resolver los problemas existentes (CEPAL, 2017).

Costa Rica cuenta con varios aeropuertos en su territorio, pero los de mayor importancia son aquellos que son internacionales y de mayor capacidad, en este caso son el aeropuerto Juan Santamaria (SJO) ubicado en la provincia de Alajuela y el primero en importancia en el país, en segundo lugar, el aeropuerto Daniel Oduber Quirós (LIR) ubicado en la provincia de Guanacaste. Ambos cuentan con una gran cantidad de vuelos directos que conectan con países que están posicionados como los mayores mercados de la aviación, de esta manera generan beneficios para el país, en la forma de empleos, cadenas de abastecimiento, turismo, exportaciones y atracción de inversión extranjera. (Oxford Economics, 2018)

La presente investigación que se centrará en el aeropuerto Daniel Oduber Quirós busca conocer el alcance y gobernanza del contrato actual de concesión otorgado a Coriport s.a, dadas una serie de necesidades y problemas que han surgido durante los últimos años. Además, pretende identificar cuáles son los posibles elementos de mejora en la gestión que podrían mejorar la eficiencia de las operaciones dentro de las instalaciones, ya que actualmente el nivel de demanda de pasajeros supera la capacidad que posee la infraestructura en la temporada alta del turismo y genera problemas logísticos para sus usuarios. Aunado a lo anterior, conocer la dinámica del contrato de concesión para luego aportar elementos de mejora al actual modelo utilizado, que permita una mejor gestión que optimice la coordinación entre todas las partes involucradas en el funcionamiento de las instalaciones que a la vez satisfaga la creciente demanda de los usuarios.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Antecedentes

A mediados del siglo XX, la provincia de Guanacaste incursiona en el sector turístico al contar con una serie de recursos naturales como atractivos que podrían potenciar el desarrollo económico y social de la provincia.

Según Blanco (2007), a principios de la década de 1970, el estado comenzó estudios de factibilidad técnica y económica, y desarrolló un plan maestro para construir un mega polo turístico en Bahía Culebra-Golfo de Papagayo, con el objetivo de competir a nivel mundial. A mediados de los años 90 's, iniciaron operaciones las primeras empresas concesionarias, incluyendo grandes desarrollos hoteleros como Ecodesarrollo Papagayo, Occidental Playa Nacascolo, Allegro Papagayo, Occidental Esmeralda y Arlo Pacífica. Para el año 2008, este polo turístico contaba con 1130 habitaciones turísticas, representando el 5,9% de la totalidad de habitaciones turísticas del país.

Así comenzó la actividad turística en la provincia de Guanacaste, impulsada por un proyecto de interés nacional con el objetivo de atraer inversión extranjera tanto al país como a la región. No obstante, el creciente desarrollo requería la infraestructura necesaria para satisfacer la demanda.

En este sentido, y como antecedente de la gestión de infraestructura, desde la década de 1930, existía un aeropuerto en las afueras de la ciudad de Liberia. Era una infraestructura rústica y sencilla, construida con láminas metálicas que protegían a los pasajeros del clima. Durante la administración del presidente Daniel Oduber Quirós, se desarrolló el aeropuerto internacional de Liberia para atraer el turismo internacional a la provincia. La terminal original, construida con materiales como madera y cemento, presentaba un alto riesgo de incendio debido a estos materiales (Museo aeronáutico de Costa Rica,2024).

Una provincia con un polo turístico y un aeropuerto internacional necesitaba que empresas internacionales de transporte aéreo ofrecieran un servicio regular en la región. Por ello, un grupo de empresarios guanacastecos negoció con la aerolínea Delta Air Lines,

garantizando un pago mínimo si la ruta no resultaba rentable. Pronto, la operación se volvió sostenible gracias al crecimiento de la región, y otras aerolíneas comenzaron a operar en el aeropuerto de Liberia (Museo aeronáutico de Costa Rica, 2024).

En 2012, la antigua terminal aérea de paja, madera y cemento fue reemplazada por una nueva infraestructura moderna con una nueva pista conforme a los estándares internacionales (Museo aeronáutico de Costa Rica, 2024). Desde entonces, el número de visitantes a la provincia ha crecido anualmente, de acuerdo con información del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y la necesidad de una nueva intervención en la terminal aérea es evidente ante la creciente demanda. Sin embargo, con el aumento de usuarios de la terminal aérea se han salido a relucir una serie de obstáculos que afectan la calidad del servicio del aeropuerto de Liberia.

En lo que respecta al principal aeropuerto del país, a lo largo de los años, el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría se ha distinguido por su enfoque en una gestión operativa de excelencia, guiada por una visión integral basada en altos estándares de gobernanza, ética e integridad, con la sostenibilidad empresarial como un componente esencial en su administración (Aymerich, 2024)

Actualmente, ambos aeropuertos cuentan con condiciones para operar a nivel internacional, en el cual, el aeropuerto de Alajuela está en constante evolución y desarrollo de forma integral. Sin embargo, el aeropuerto de Liberia ha presentado una serie de desafíos y retos a través de los años debido a un crecimiento de usuarios y el estancamiento de facilidades e infraestructura para solventar la demanda operativa en la temporada alta del turismo.

En los últimos anos el aeropuerto ha presentado problemas importantes en infraestructura que afectan la calidad del servicio que brindan el inmueble, y por ende afecta la labor de organizaciones públicas y privadas como: aerolíneas, las empresas de soporte en tierra, inmigración, aduanas, entre otros (Alvarado, 2024). Es problemática se observa específicamente en la temporada alta del turismo en Guanacaste, en la cual la terminal aérea presenta saturación de pasajeros, congestionamiento de aviones, cuellos de botellas y otras complicaciones que se abordan en el planteamiento del problema.

1.2 Justificación del problema

La presente investigación evaluó el actual modelo de gobernanza del aeropuerto de Liberia en su eficiencia operativa durante la temporada alta del turismo. Así como también se dio a conocer la existencia de obstáculos derivados de la gestión mixta de la terminal, que involucra tanto a la empresa pública como a la privada. Además, se analizó la percepción de las diferentes aerolíneas que se encuentran operando en el aeropuerto, ya que, deben trabajar diariamente Coriport y DGAC en el ecosistema aeroportuario. Finalmente se realizó una comparación de la gobernanza actual del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós con el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y su modelo de gestión rescatando aspectos positivos de la gestión desarrollada en el aeropuerto de Alajuela elogiada por un modelo de gobernanza sobresaliente.

Era importante abordar esta problemática, ya que el aeropuerto no solo actúa como un punto de conectividad internacional, sino que su funcionamiento eficiente es esencial para mantener el flujo de turistas e inversiones extranjeras que dinamizan la economía de Guanacaste. La mejora de la infraestructura y los servicios aeroportuarios puede ayudar a disminuir la presión por la creciente demanda, potenciar el crecimiento económico actual de la región, atraer mayor inversión extranjera y consolidar a Guanacaste como un destino de primer nivel para el turismo y comercio internacional.

Este estudio no solo contribuye a determinar si la actual modelo de gobernanza que se implementa en el aeropuerto es el más adecuado para el desarrollo de la provincia, sino que también da recomendaciones concretas a los problemas actuales, mediante la aplicación de instrumentos que nos permitió recolectar información de las fortalezas y debilidades del modelo de gobernanza actual. Adicionalmente, proporciona alternativas que se podrían implementar en la gestión de la empresa Coriport S.A u otras organizaciones a futuro para solventar problemas en la oferta de servicios y facilidades aeroportuarias ante un desarrollo económico en la región.

Esta investigación presenta una visión integral del modelo de gobernanza implementado en el aeropuerto de Liberia, en la cual, el poder se encuentra dividido por dos organizaciones con objetivos personales que impiden el desarrollo de la terminal aérea. Y

muestra la percepción de las aerolíneas que operan en esta, respecto a la gestión de la empresa Coriport y el modelo bipartito implementado desde el inicio de la concesión.

Por otra parte, este trabajo muestra el papel que juega la administración pública en el desarrollo del aeropuerto. También, presenta propuesta que la actual administración puede implementar al modelo, para dinamizar la operatividad del aeropuerto y que sea más eficiente.

Aunado a lo anterior, se busco dar a conocer si el modelo de gobernanza en el que intervienen diversos actores en su gestión es ineficiente como lo señalan muchos autores en la literatura. Y como, esta interacción se desarrolla en la operatividad, toma de decisiones y resolución de problemas del aeropuerto.

1.3 Planteamiento del problema

El Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós es una infraestructura ubicada en el distrito de Liberia, Guanacaste. Este aeropuerto se ha convertido en la puerta de entrada al comercio internacional para la región debido a su posición geográfica, ya que se encuentra a 35 km de las mejores playas del país, a 85 km de la frontera con Nicaragua, a 12 km de la ciudad más grande de la provincia de Guanacaste según el número de habitantes, y a 2,5 km de la zona franca del cantón liberiano. Según datos estadísticos del Instituto Costarricense de Turismo (2024), entre 2009 y 2023, más de 6.400.000 turistas internacionales ingresaron a través del aeropuerto de Liberia. Estas cifras continúan en aumento; durante el 2023 se registró el ingreso de más de 700 mil visitantes que llegaron vía aérea a la provincia de Guanacaste.

Según el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (2024), el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós se encuentra bajo un modelo de concesión adjudicado a la empresa CORIPORT S.A., por un periodo de 20 años que inició en 2009. Esta empresa cuenta con los derechos de la explotación comercial de la terminal aérea durante el periodo establecido anteriormente, por lo tanto, está a cargo de la gobernanza del inmueble durante el tiempo establecido en el contrato.

Dentro de la infraestructura del Aeropuerto Daniel Oduber Quirós hay una comunidad aeroportuaria conformada por empresas privadas y públicas que ofrecen productos y servicios a los visitantes. Estas empresas y entidades gubernamentales son usuarias de las instalaciones del aeropuerto y deben operar diariamente con una serie de desafíos debido a un amento de usuarios y deficientes facilidades del aeropuerto.

Dentro del marco exploratoria de la investigación y experiencias de los diferentes funcionarios de las empresas que operan en la terminal aérea, se ha identificado los problemas más significativos que afectan la operatividad, eficiencia y eficacia del aeropuerto. Dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- **Carencia de puentes de abordaje**: La falta de puentes de abordaje suficientes provoca largos períodos de espera para las aerolíneas, resultando en vuelos cancelados, retrasos, pérdidas económicas y un mal servicio al pasajero.

- **Saturación de las bandas transportadoras de equipaje**: El volumen de equipaje supera la capacidad de las bandas transportadoras, causando retrasos y pérdidas de equipaje.

- **Saturación de las salas de espera**: La falta de espacios adecuados para el descanso de los pasajeros se debe a que gran parte del espacio del aeropuerto se destina al alquiler comercial

- **Espacio insuficiente en el área de migración**: En las horas pico, llegan más de 2.000 pasajeros, mientras que el área de migración tiene capacidad para unas 200 personas, lo que obliga a los visitantes a esperar afuera del área de migración en zona no aptas para los turistas ya que se exponen a las altas temperaturas del entorno y paso de maquinaria que brindan servicio al aeropuerto.

- **Falta de aire acondicionado en ciertas áreas**: Áreas como el vestíbulo y la aduana no cuentan con sistemas de climatización, causando incomodidad a los pasajeros.

- **Insuficiencia de controladores aéreos**: La sobrecarga laboral de los controladores aéreos ha propiciado en cierre de la terminal aérea pico de operación. Además, la

falta de personal en la torre de control impide que el aeropuerto pueda operar después de la medianoche.

Actualmente no se ha podido encontrar ningún estudio o diagnóstico de conocimiento público por parte de la empresa concesionaria que confirme o desmienta esta problemática. Sin embargo, diversos actores como líneas aéreas, empresas de soporte en tierra, pasajeros y empleados de la terminal aérea experimentan dichos problemas en las operaciones diarias de la temporada alta del turismo (Alvarado, 2024).

La gestión del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós es de una connotación mixta, en la cual la empresa CORIPORT S.A. gestiona el inmueble del aeropuerto o área terrestre, mientras que el gobierno por medio de la dirección general de aviación civil (DGAC) está a cargo del área de la pista y la zona de parqueo de aeronaves y todo lo que conlleva la parte aérea. Sin embargo, cuando se estableció el actual modelo de gobernanza no se proyectó a futuro la demanda de servicios, la cual aumentó considerablemente, y con el paso de los años los alcances de la gestión del concesionario se han encarecido. El incremento de visitantes que llegan a la región, la apertura de nuevas rutas aéreas, y la atracción de inversión extranjera han causado que la infraestructura del aeropuerto no esté a la altura de la demanda creciente en las temporadas altas del turismo.

Según Consejo Nacional de Concesiones (2009), en el contrato de concesión se establece que se deben implementar ampliaciones a la infraestructura de la nueva terminal aérea en periodos de cinco años o cuando la demanda de la terminal llegue al 60% de su capacidad hasta la finalización de la vigencia del contrato de concesión según la cláusula 5.3.2.5.1 del mismo documento. Para poder determinar la capacidad de afluencia de pasajeros y conocer la demanda necesaria para una ampliación de zonas críticas del aeropuerto, se debe realizar un estudio de la cantidad de tráfico de pasajeros que utilizan la terminal aérea. Para esto se debe seleccionar un día de temporada alta con un alto tránsito de personas viajantes para poder conocer este porcentaje.

De acuerdo con lo que está plasmado en el contrato las obras referentes a ampliaciones en las instalaciones de la terminal de pasajeros le corresponden al concesionario

con base en criterios establecidos que miden la capacidad de la infraestructura. Según el Consejo Nacional de Concesiones (2009), los criterios elegidos fueron los siguientes:

1) Proyección de demanda; para dar inicio con la planificación de ampliaciones en la terminal se deben indicar proyecciones de demanda tanto de los estudios de factibilidad como del modelo financiero del concesionario. Es decir que este será medido de acuerdo con el volumen de capacidad diseñado para cantidad de pasajeros en las áreas de procesamiento críticas en horas pico.
2) Parámetros de servicio; se estableció un parámetro de servicio en el cual está el tipo "B" que la definición de la IATA dice que la terminal de pasajeros tiene una capacidad de 1,500 pasajeros en cada vía, es decir un máximo de 3,000 entrando y saliendo para cumplir con este, pero también se establece que este puede bajar hasta el tipo "C" que es el mínimo aceptado y este aplica cuando se excede el número de pasajeros mencionado en la categoría "B".
3) Cuando entra en vigor el contrato se toma en cuenta un diseño para las áreas de atención al público, se prevén las necesidades para los próximos cinco años, asegurando que al llegar a ese momento se cuente con una capacidad adicional suficiente para manejar los picos de demanda, alcanzando un nivel de servicio B. Esta capacidad excedente puede disminuir gradualmente hasta llegar a un nivel de servicio C al cabo de cinco años. Más allá de este punto, el servicio no cumpliría con los estándares establecidos, por lo que será necesario planificar y ejecutar una expansión de las áreas de atención.
4) Pronósticos de tráfico; estos se basan en el tráfico internacional de pasajeros tanto de entrada como de salida en las horas pico, se tomará como referencia el promedio de visitas del mes más activo del año y estos datos serán revisados por el concesionario y la administración. Con base en estos mismos se determinará y se planificará cuáles son las obras que deberán realizarse según las proyecciones.

De previo a la pandemia el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós ya registraba altos índices de afluencia de pasajeros, en la cual se han podido observar largas filas de espera en áreas de migración, saturación de salas de espera, falta de puertas y puentes

de abordaje entre otras (Alvarado, 2024). Ante esta situación, sólo se han implementado medidas provisionales para solucionar los problemas de manera momentánea, por ejemplo,

Tabla 1. Soluciones temporales a problemas operacionales que se presentan en el aeropuerto Daniel Oduber Quirós

Principales retos	**Soluciones temporales**
Carencia de puentes de abordaje	Utilización de posiciones remotas para los procesos de abordaje
Saturación de las bandas transportadoras de equipaje	Uso de carretillas manuales para el transporte de maletas desde el área de registro de pasajeros hasta una banda de emergencia que transporta equipajes a la zona de rayos X
Saturación de las salas de espera	Representantes de la empresa concesionaria supervisando, acomodando y agilizando el aérea de puertas de embarque
Falta de aire acondicionado en ciertas áreas	Zonas como migración llegada y salas de embarque cuentan con aire acondicionado. Zonas como registro de pasajeros, migración salida, seguridad, reclamo de equipajes y aduanas no cuentan con aire acondicionado.
Espacio insuficiente en el área de migración	Creación y supervisión de filas en las afueras del área de migración entradas, por parte de representantes del concesionario.

Insuficiencia de controladores aéreos	Horas extras fuera del horario normal establecido por ley.

Fuente: elaboración propia con información del diagnóstico elaborado por los estudiantes

Sin embargo, no se han implementado medidas que den una verdadera solución como mejores equipos o ampliaciones de la infraestructura de la terminal aérea que solucione algunos de estos problemas. Esto se ha visto reflejado en pérdidas económicas para las aerolíneas, quejas por parte de los visitantes, una mala imagen ante inversionistas, y posibles obstáculos al desarrollo regional.

El modelo de gobernanza bipartita que se implementa en el aeropuerto de Liberia ha presentado deficiencias según usuarios y representantes de empresas públicas y privadas que operan en el aeropuerto entre estos podemos mencionar, pasajeros, empleados, aerolíneas, cámaras de turismo entre otros. La literatura sobre la gestión de aeropuertos menciona que la alianza entre empresa privada y gobierno no es la más productiva al momento de administrar una terminal aérea, y esta afirmación se puede observar en el modelo de gobernanza del aeropuerto de Liberia.

En la tabla 2 se puede observar cuales son las responsabilidades de cada organización en la gobernanza del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.

Tabla 2. Responsabilidades de los autores que convergen en el modelo de gobernanza del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.

	CORIPORT	**DGAC**
Ampliación	Encargado de hacer ampliaciones en la infraestructura del edificio	Encargado de hacer ampliaciones en la infraestructura del área de parqueo de aviones, torre de

	de la terminal aérea y parqueros de vehículos	control y pista de aterrizaje, y áreas aledañas a la esta
Mantenimiento	De la infraestructura del edificio de la terminal aérea, puentes de abordaje, zonas verdes cercanas a la terminal aérea y parqueros de vehículos	De la infraestructura de la pista de aterrizaje, áreas de parqueo de aviones comerciales y privados, torres de control, áreas verdes cercanas a la pista de aterrizaje
Limpieza	Encargado del aseo y limpieza de la infraestructura del edificio de la terminal aérea, parqueos y áreas verdes del edificio	Encargado del aseo y limpieza del área de parqueo de aviones comerciales y privados, pista de aterrizaje y vegetación alrededor de la pista.
Seguridad	Encargado proveer seguridad privada en la terminal aérea, parqueo de vehículos y zonas aledañas al aeropuerto	Encargado de velar y proveer seguridad del área de parqueo de aeronaves comerciales y privadas, así como también pista de aterrizaje
Supervisión	Encargado de velar por la eficiencia operativa del aeropuerto en áreas como salas de abordaje, migración, reclamo de equipajes, bandas de transporte de	Encargado de velar por la eficiencia operativa del aeropuerto en áreas como pista de aterrizaje, zona de parqueo de aeronaves comerciales y privados,

	maletas, aduanas y área de llegada y salida de pasajeros	
Control	Encargado de asignación de espacios en salas de abordaje, registro de pasajeros, reclamos de maletas y espacio en área revisión de equipajes	Encargado del control del tránsito aéreo de los aviones comerciales y privado que llegan al aeropuerto
Toma de decisiones	Encargado de tomar decisiones respecto a proyectos que se deseen implementar en la infraestructura de la terminal aérea y parqueo de vehículos. Con autorización de DGAC	Encargado de tomar decisiones respecto a proyecto que deseen implementar en zonas de parqueo de aeronaves comerciales y privadas, torre de control pista de aterrizaje y áreas aledañas a esta.

Fuente: elaboración propia con información de los instrumentos aplicados al gerente de DGAC y Coriport.

A marzo de 2025 no se sabe que va a pasar con este contrato, ya que este mismo concluye en el año 2029 y no hay noticias de una posible extensión al concesionario Coriport S.A. Aun es muy pronto para saber si existe interés por parte de otras empresas que quieran hacerse cargo del aeropuerto de Liberia, el futuro es incierto, pero también se debe tener en cuenta que aún faltan 5 años para su finalización y en caso de que se realicen las mejoras correspondientes de acuerdo con las proyecciones existe la posibilidad de que Coriport S.A sea tomado en cuenta para una extensión de contrato.

Ante la problemática que presenta el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, con condiciones de infraestructura insuficientes durante la temporada alta de turismo, y considerando la influencia del modelo de gobernanza en estos problemas.

En función de lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación, ¿Qué elementos facilitan u obstaculizan el modelo de gobernanza del aeropuerto ante el actual crecimiento de la demanda? Esta misma es complementada con las siguientes sub-preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la perspectiva de las aerolíneas sobre los aspectos positivos y negativos del actual modelo de gobernanza del aeropuerto?
- ¿Qué aspectos positivos del modelo de gobernanza de AERIS en el aeropuerto Juan Santamaría pueden aplicarse al modelo de gobernanza de Coriport para lograr una gestión operativa más eficiente?
- ¿Qué opciones de mejora se pueden proponer al actual modelo de gobernanza del aeropuerto para una resolución efectiva a los problemas?

1.4 Objetivo General

Analizar el modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós identificando sus limitaciones ante el crecimiento actual de la demanda para la propuesta de opciones de mejora en la gestión operativa de Coriport S.A.

1.5 Objetivos específicos

1. Describir los elementos que facilitan u obstaculizan el modelo de gobernanza del aeropuerto ante el actual crecimiento de la demanda.
2. Identificar la perspectiva de las aerolíneas sobre los aspectos positivos y negativos del actual modelo de gobernanza del aeropuerto que afectan la operatividad y eficiencia en el servicio.
3. Comparar el actual modelo de gobernanza de Coriport con el modelo de la empresa AERIS utilizado en el aeropuerto Juan Santamaría rescatando aspectos positivos que puedan aplicarse al modelo de la terminal aérea de Liberia para una gestión operativa más eficiente.

4. Proponer opciones de mejora al actual modelo de gobernanza del aeropuerto para una resolución efectiva a los problemas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Introducción

En el presente apartado se plantea una revisión teórica de los elementos esenciales que robustecen la investigación, dentro de este capítulo se puede apreciar cómo influye un aeropuerto en el desarrollo de una región, así como la gobernanza y gestión intervienen en administración y operatividad de las terminales aérea para que esta sea efectiva.

2.1 Aeropuerto y desarrollo regional

Diversos estudios han demostrado el significativo impacto de los aeropuertos en el desarrollo local y regional de los territorios donde se establecen. Los aeropuertos funcionan como centros de empleo regionales, infraestructuras significativas, nodos de transporte multimodal y portales internacionales en las áreas que los acogen. Además, fomentan un ecosistema empresarial alrededor de ellos, con empresas que invierten estratégicamente en infraestructura aeronáutica y en instalaciones comerciales, promoviendo así la empleabilidad económica. Esta dinámica crea una relación recíproca entre el desarrollo económico regional y las terminales aéreas (Sonnenburg y Raund, 2017).

Esta información es respaldada por Ke y Baker (2023), quienes afirman que los aeropuertos impulsan la reestructuración económica al diversificar el desarrollo en tierra hacia los servicios. En la mayoría de los aeropuertos, los sectores de servicios constituyen una proporción significativa de las industrias terrestres. Consecuentemente, las industrias que interactúan intensamente con el aeropuerto tienden a ubicarse más cerca de este, y representan un mayor porcentaje del uso del suelo dentro de los límites aeroportuarios en comparación con las industrias situadas fuera de estos límites.

Actualmente, el aeropuerto de Liberia se ha convertido en un ecosistema que provee empleos directos e indirectos a la región. El patrón mencionado por los autores anteriores se puede observar en las inmediaciones del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, en el cual a través de los años se ha observado la apertura de diversas compañías que han decidido operar en las inmediaciones del aeropuerto. Empresas de servicios turísticos, venta

de vehículos, supermercados y hoteles, entre otros, han creado importantes fuentes de empleo para las comunidades cercanas, generando encadenamientos productivos y promoviendo el desarrollo comercial en la región.

Graham (2009) menciona que los aeropuertos generan diversos impactos económicos en el desarrollo regional, el primero es un efecto directo por medio de la generación de empleo e ingresos producto de la operación propia, en segundo plano se aprecia un efecto económico indirecto mediante la prestación de servicios de empresas proveedoras de servicios públicos, combustible, construcción, limpieza, alimentos y bienes minoristas. Y un efecto inducido generados por el gasto de los ingresos de los empleados directos e indirectos en la economía local, en sectores como el comercio minorista, alimentos, transporte y vivienda.

Aunado a lo anterior, las actividades aeroportuarias pueden contribuir significativamente a los ingresos de los gobiernos locales y regionales en diversos niveles. Por ejemplo, los empleados pagan impuestos sobre la renta, y las transacciones comerciales están sujetas a impuestos sobre ventas o valor agregado. Los aeropuertos, especialmente los del sector privado, también pueden estar sujetos a otros impuestos, como los impuestos sobre la propiedad, la tierra y las actividades económicas o empresariales (Graham,2009).

Florido-Benítez (2021), concuerda con los autores anteriormente mencionados en cuanto a impactos positivos directos e indirectos que provocan los aeropuertos a la economía, y menciona que se deben implementar nuevas estrategias comerciales para asegurar la economía local y el bienestar de la comunidad. En el cual los gobiernos deben apoyar el crecimiento mediante incentivos económicos, mejorar las relaciones logísticas y de transporte urbano, así como también diversificar el sector empresarial para fortalecer la economía a largo plazo. En esta misma línea, los hallazgos indican que la gestión y la interoperabilidad entre la economía local, los destinos turísticos, aeropuertos, aerolíneas y el público deben estar coordinadas para optimizar las decisiones en materia de seguridad, higiene y desarrollo local. Por tanto, se recomienda que las ciudades, especialmente las menos desarrolladas, maximicen los beneficios que los aeropuertos pueden ofrecer.

Si bien los aeropuertos traen beneficios significativos a las regiones donde se establecen, es necesario hacer un análisis y planeación adecuada para un óptimo desarrollo de las actividades aledañas. Chung y Song (2021), mencionan que planificar el desarrollo de las áreas adyacentes a un aeropuerto, es crucial considerar de manera estratégica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan tanto la cadena de suministro como la cadena de valor, siempre desde la perspectiva del ecosistema industrial regional. Dado que la estructura industrial da lugar a flujos de red intersectoriales y fundamenta las cadenas de valor o suministro. Es necesario complementar el desarrollo urbano alrededor de un aeropuerto con factores estáticos, como la distribución espacial del área industrial en la región y los ingresos por sector.

2.2 Gobernanza: definiciones conceptuales

La gobernanza es un concepto que se ha aplicado a cuestiones diversas de la sociedad y por ende puede tener diferentes variaciones conceptuales dependiendo el área donde se aplique. Sin embargo, Arellano (2014), plantea una definición sencilla y sin complicaciones de la gobernanza y lo entiende como un proceso en el que diferentes actores, grupos u organizaciones participan en la toma de decisiones.

Otros autores mencionan que la gobernanza es el proceso de guiar la sociedad y la economía mediante acciones colectivas y alineadas con objetivos comunes (Ansell y Torfing, 2022). Este es un concepto que puede adaptarse a diferentes vertientes de la actividad del ser humano, en la literatura la gobernanza es un término ampliamente utilizado, que presenta diversas aristas, interpretaciones y definiciones. Según Osborne (2009) a nivel de literatura científica se han identificado tres principales corrientes en la literatura sobre gobernanza: la gobernanza corporativa, la "buena" gobernanza y la gobernanza pública.

Gobernanza pública se refiere a un conjunto de prácticas y procesos en los que las organizaciones públicas y privadas coordinan sus intereses y gestionan recursos públicos, enfatizando la participación, transparencia y rendición de cuentas. Se enfoca en la interacción entre actores gubernamentales y no gubernamentales con el objetivo de alcanzar metas comunes y mejorar la eficacia de las políticas públicas (Bevir, 2011).

¨Buena¨ gobernanza hace referencia a la implementación de modelos normativos de gestión social, política y administrativa promovidos por organismos supranacionales como el Banco Mundial (Osborne, 2009). Esta definición es similar a la de Ansell y Torfing (2022), en el cual este concepto se enfoca en los esfuerzos de organizaciones internacionales como las Naciones Unidas y el Banco Mundial para evaluar y medir la calidad de las instituciones gubernamentales en los países en desarrollo.

Según Stoelhorst y Pushpika (2024), la gobernanza corporativa es el diseño institucional que promueve o exige a la administración incorporar el bienestar de los grupos de interés en sus decisiones. Para Osborne (2009), la gobernanza a nivel corporativo se enfoca en los procesos y sistemas internos que dan dirección y responsabilidad a cualquier organización. Si bien, las definiciones anteriores tratan de plasmar una definición en la cual se resalta procesos, sistemas y bienestar de grupos de interés, aún es necesario profundizar más en las organizaciones corporativas donde hay una serie de actores importantes relevantes en la toma de decisiones. Es por esto, una mejor interpretación de gobernanza corporativa hace referencia a la interacción estructurada entre diversos actores, tales como accionistas, gerencia, juntas directivas, empleados, clientes, instituciones financieras, reguladores y la comunidad en general, que participan en el proceso de dirección y control de las empresas privadas (Ansell y Torfing, 2022).

La transparencia en términos de gobernanza implica que las personas tienen el derecho y la oportunidad de conocer el estado de los asuntos gubernamentales solicitando información de su interés. Esta solicitud materializa el derecho a la información y permite a las personas evaluar y cuestionar aspectos de la vida comunitaria mediante datos e informes generados por oficinas gubernamentales. Además, la transparencia permite conocer el desempeño de los servidores públicos y políticos, responsables de la administración, y facilita entender cómo se registra y difunde la información en las instituciones gubernamentales (Uvalle, 2007).

En las organizaciones donde se desarrolle un sistema de gobernanza, la transparencia es fundamental para el buen funcionamiento de esta. La transparencia se refiere al nivel de visibilidad que tienen las acciones de una organización para las personas externas. Esto es crucial debido a la asimetría de información, al proporcionar más y mejor información interna,

los responsables de la toma de decisiones externas pueden hacer mejores juicios sobre la asignación de recursos (Xue y Niu, 2019)

Uvalle (2007) hace una apreciación de la transparencia de la gobernanza en la sociedad y la administración pública, en la cual, los ciudadanos tienen derechos de conocer información de interés que permita generar diversos criterios, calificar el desempeño y accionar de los gobernantes y funcionarios gubernamentales. Sin embargo, esta apreciación se puede implementar en las diversas áreas donde se aplica en concepto de gobernanza.

La transparencia, como herramienta administrativa, es esencial para la gestión gubernamental, ya que no solo satisface las demandas de acceso a la información de la sociedad, sino que también permite a los ciudadanos participar activamente en la toma de decisiones y en la supervisión de las acciones del gobierno. Esta transparencia no se limita a rendir cuentas a individuos específicos; más bien, establece un sistema que hace la información accesible a cualquier persona interesada. De esta manera, cualquier ciudadano puede identificar posibles irregularidades en la gestión gubernamental y exigir una mayor responsabilidad en el uso adecuado de los recursos públicos (Vergara, 2007).

La acotación sobre la transparencia en los sistemas gubernamentales de Vergara (2007) se puede transpolar a cualquier ámbito de la gobernanza, ya que, sirve como un instrumento que permite evaluar la gestión de cualquier organización mediante el acceso a datos, supervisar acciones, participar en la toma de decisiones etc. La transparencia en los sistemas de gobernanza es un aliado para los actores que deseen acceso a información necesaria para conocer la gestión que se está realizando, encontrar aspectos positivos y mejorar los negativos.

La gobernanza en la gestión aeroportuaria es crucial porque genera un valor adicional cuantificable para la empresa, sus accionistas y otros grupos de interés. Por medio del establecimiento de las normas organizativas y gestión de las relaciones dentro de la organización. Esto se logra mediante la implementación de sistemas de gobernanza, riesgo y cumplimiento, que incluyen control, cumplimiento normativo y gestión de riesgos, además de un mecanismo de evaluación interna (Puls y Wittmer, 2021)

2.3 Gestión organizacional

La gestión organizacional es la administración de los recursos de los que puede disponer una empresa en beneficio de sus objetivos estratégicos, siempre buscando la manera de maximizar la eficiencia y productividad. En dicha gestión se toman en cuenta los posibles recursos que pueden generarse dentro de la barrera de posibilidades de la organización por medio de la exploración y optimización de los procesos. Busca que haya cooperación de un par de agentes llamados clientes internos y externos. Por parte de los clientes internos se mencionan sus colaboradores, experiencia y capacidad de operación con los recursos asignados tanto económicos, así como su infraestructura, por otra parte, los externos son aquellos que reflejan las oportunidades en las que puede mejorar la empresa, buscan una mejora constante de la competitividad, desempeño y rentabilidad económica o social tomando en cuenta debilidades y amenazas que puedan afectar en el presente o a futuro (Muñoz, 2019).

La estructura organizacional de una empresa va de acuerdo con las necesidades de esta misma en lo que se refiere al manejo de la operación, eficacia en la ejecución de procesos, calidad de servicio al cliente y un ambiente laboral agradable que sea óptimo para el desarrollo de esta misma. Dentro del esquema de estructuras organizacionales existen varias categorías que permiten un mejor desarrollo de la empresa de acuerdo con su actividad, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- **Dimensión de la organización:** Esta va de acuerdo con el número de colaboradores, recursos físicos, financieros y tecnológicos. Se vincula directamente con el volumen de su operación, su mercado y sus potenciales clientes.
- **Complejidad:** La división del trabajo de forma jerárquica del más alto nivel pasando al nivel más bajo, se emplean canales de comunicación con el fin de que los colaboradores de la empresa cumplan los estándares establecidos. Aquí entran temas profundos como los problemas organizacionales que generan aportes que ayudan a mejorar el ambiente laboral.
- **Formalización:** Se asignan instrumentos de medición que ayudan a realizar evaluaciones de rendimiento de la empresa periódicamente, dentro de estos

se mencionan los procedimientos, funciones y actividades dentro de las operaciones. (Toala et al, 2017).

Como se mencionó anteriormente, a nivel organizacional las empresas deben tomar decisiones basadas en el cumplimiento de los objetivos que se trazan, esto se logra por medio de la estrategia, ya que, dependiendo del giro de negocio debe existir un nivel de adaptación adecuado que permita la toma de decisiones acertadas. Según Membrado (2007), la estrategia permite a las empresas generar estructuras de trabajo que vayan acorde a las necesidades operativas, de esta manera se enfrentan los retos inmediatos y se gestiona la manera en la que se van a utilizar los recursos y procesos. Busca generar ventajas competitivas que coloquen a la organización en una posición favorable dentro del sector en el que está situada.

Aunado a lo anterior, puede existir sinergia en la manera en que se gestiona la estructura de trabajo en las organizaciones, de acuerdo con las capacidades de sus colaboradores y en función de la estrategia utilizada por la empresa, tomando decisiones de manera escalonada desde el nivel más alto al más bajo asegurando un mejor rendimiento en la actividad (Prieto, 2017).

2.4 Gestión aeroportuaria

Actividad que se concede a un gestor que está a cargo de funciones como la dirección, coordinación, el ordenamiento, explotación, gestión y la administración del aeropuerto. Este mismo se asegura que se cumplan con los parámetros establecidos de acuerdo con las necesidades de la infraestructura según la cantidad de tráfico de personas, además, se asegura de salvaguardar la seguridad de la aviación por medio de planes de emergencia y controles dentro de las instalaciones que aseguren con eficacia la realización de los servicios garantizando el cumplimiento de los reglamentos nacionales e internacionales relacionados con la actividad aeroportuaria (Vila, 2020).

En el contexto de la administración aeroportuaria, existen diversas modalidades de gestión en las cuales participa el estado y la empresa privada, incluso existe una connotación mixta en la que estas dos partes trabajan de manera conjunta. Generalmente, la empresa privada posee la mayoría del capital, mientras que el Estado detenta una participación

minoritaria y supervisa la gestión a través de un Consejo Regulador encargado de autorizar, o no, incrementos en las tarifas.

Una de las formas de organización de operación incluye la concesión de la propiedad a una empresa privada, la cual se compromete a construir el nuevo aeropuerto. En el modelo de Construcción, Operación y Transferencia, la empresa privada asume la gestión y explotación del aeropuerto mediante una concesión por un número determinado de años, sin intervención directa del Estado, que únicamente ejerce funciones regulatorias. Al finalizar el periodo de concesión, la empresa puede optar por renovar el contrato o devolver el aeropuerto al Estado.

Otro modelo es el de Diseñar-Construir-Financiar-Operar, donde la gestión del aeropuerto es otorgada permanentemente a una empresa privada. Esta empresa, tras superar una licitación que establece diversas condiciones, debe diseñar y construir las nuevas infraestructuras, las cuales son financiadas por el Estado.

Por otra parte, algunos aeropuertos son gestionados enteramente por el Estado, que se encarga tanto de su construcción como de su financiación y administración posterior. Por último, existe también la modalidad de Operación Privada, donde los aeropuertos son completamente de propiedad privada (Truyols y Alcubilla, 2014)

Todos los aeropuertos deben contar con recursos humanos, infraestructura y equipos especializados para cubrir con las operaciones diarias, por lo general todos estos servicios son brindados por empresas privadas o entidades gubernamentales que se encargan de realizar diferentes actividades. Vila (2020) menciona que dentro de la categoría de empresas de prestación de servicios (outsourcing) se encuentran las siguientes: empresas concesionarias, bomberos, limpieza, empresas de operación en rampa y suministros a bordo. Además, dentro de las empresas que brindan servicios también están las aerolíneas y empresas de seguridad.

Una buena planificación conlleva un proceso técnico en el cual se estructuran las posibles alternativas de desarrollo que surgen a partir del análisis de las disfunciones implícitas y explícitas que obstaculizan la mejora del entorno. Este proceso se basa en principios de sostenibilidad y sustentabilidad que tratados de una buena manera ayudan al mejoramiento de las empresas, se parte de una estructura base y se trata de llevar por una

línea que haga que se cumplan los objetivos propuestos. Además, permite identificar las debilidades y por medio de dicha identificación genera alternativas que dan soluciones a los problemas (Samaniego et al, 2022).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Introducción

En esta sección del trabajo de investigación se explica cuál fue la metodología o técnicas aplicadas para realizar el estudio. Dentro de los puntos que se tomaron en consideración al momento del planteamiento metodológico se encuentra el enfoque de la investigación, las diversas etapas de esta, tipo de investigación, fuente de información, instrumentos aplicados, alcances y sus limitaciones.

3.1 Enfoque de investigación

A lo largo de la historia han surgido diversas teorías, ideas o corrientes de pensamiento sobre cómo abordar o investigar diversos fenómenos o en sí el universo que nos rodea. Las diversas filosofías o metodologías en el conocimiento dieron origen a clasificar la investigación en tres enfoques principales dependiendo de la naturaleza de esta: cuantitativa, cualitativa o mixta (Sampieri y Mendoza, 2018).

Según Sampieri et al (2014), el enfoque cualitativo se orienta hacia la diversificación y ampliación de los datos recolectados, mientras que el enfoque cuantitativo busca limitar y precisar la información al medir de forma exacta variables clave del estudio y mantener un enfoque delimitado.

Considerando esta definición, esta investigación busca abordar el problema de estudio desde un enfoque cualitativo, ya que el objetivo es explorar y comprender las perspectivas y experiencias de las personas consultadas como fuente primaria de información. Este enfoque permite conocer los motivos que obstaculizan la expansión de la infraestructura del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, así como las deficiencias o fortalezas del modelo de gobernanza implementado por la empresa concesionaria Coriport S.A. y gobierno, y analizar cómo dicho modelo impacta en la operatividad de las empresas de transporte aéreo de Liberia.

3.2 Método de investigación

El estudio de caso se caracteriza por ofrecer una descripción y análisis profundo y completo de una entidad, fenómeno o unidad social. Estos estudios generalmente son específicos, detallados y exploratorios, y el manejo de las diversas fuentes de datos se basan en el razonamiento heurístico (Simons, 2011).

Son estudios que emplean los métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos y examinan a fondo una unidad integral con el fin de responder a preguntas de investigación, planteamiento del problema, verificar hipótesis o formular teorías (Sampieri et al, 2014 como se citó en Sampieri y Mendoza, 2008)

Es un método que integra diversas fuentes de datos y enfoques caracterizados por la relación de elementos teóricos y transdisciplinarios, que permiten analizar detalladamente un evento, fenómeno o situación específica y facilitar una comprensión más completa, así como, un aprendizaje más profundo del caso en cuestión. Es una metodología útil en temas de estudios de asuntos humanos por su flexibilidad e interés en el sujeto de estudio (Duran, 2014).

En esta línea se pretende tomar como estudio de caso el modelo de gobernanza que rige la operatividad del Aeropuerto internacional Daniel Oduber Quirós en el cual la convergencia de la alianza público - privada es la más adecuada para solventar los diversos problemas que enfrenta la terminal aérea en la temporada alta del turismo en Guanacaste. Además, este tipo de investigación nos permite conocer la percepción de diversos actores que diariamente están relacionados con el modelo de gobernanza del aeropuerto como son las compañías aéreas de transporte de pasajeros.

3.3 Sujetos de investigación

En la presente investigación se busca recolectar información que nos permita conocer y entender el modelo de gobernanza que rige al Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós. En el cual convergen una alianza público – privada en la gobernanza de la terminal aérea, no obstante, para poder entender la dinámica que se desarrolla en esta asociación y

cómo está influye en la operatividad de las líneas aéreas, se tomaron como sujetos de investigación a los siguientes autores:

1. Gerente general de la Dirección de Aviación Civil de Liberia quien es el encargado de la gestión de la parte aérea del aeropuerto

2. Gerente general de la empresa concesionaria que gestiona el lado terrestre de la terminal aérea (Coriport S.A)

3. Gerentes generales de las diversas aerolíneas que operan actualmente en la temporada alta del turismo en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.

3.4 Fuentes de información

Las fuentes de información se pueden catalogar como un recurso que brinde la información necesaria a una persona, institución o documento, ya sea diseñado específicamente para ello o no, puede ser empleado de manera directa o con la ayuda de un profesional de la información. Resultan valiosas para cualquier individuo con una necesidad de información, incluyendo investigadores, especialistas en gestión de la información y el público en general (Villaseñor, 2008). Dentro de los recursos informativos recurridos para la obtención de datos del trabajo de investigación se han utilizado fuentes de información primarias y secundarias.

Según Miranda y Acosta, (2009) las fuentes de información primaria se pueden obtener de individuos y acompañantes que participaron en un estudio mediante la aplicación de un instrumento de investigación. La información se obtiene directamente de la población o de una muestra representativa. Estos datos se publican por primera vez, sin haber sido previamente analizados, interpretados o evaluados por terceros. Por otra parte, las fuentes de información secundaria recopilan, organizan y sintetizan información primaria para facilitar su acceso y comprensión, utilizando datos previamente elaborados con el fin de proporcionar un acceso más estructurado a la información original, por ejemplo, medios de comunicación, documentos académicos, informes oficiales, libros, artículos científicos etc.

Para efectos de recolección de datos de la investigación, se han utilizado instrumentos de recolección de información como entrevistas semi estructuradas y encuestas como fuentes primarias. Así como también, el análisis y revisión de bibliografía de medios de comunicación, documentos, libros, artículos informativos entre otros, como fuentes de información secundaria para complementar el tema de investigación.

3.5 Instrumentos aplicados

Los instrumentos de recolección de información son medios utilizados para recopilar información sobre la realidad que se investiga, entre estos se encuentran el cuestionario, test, prueba de conocimiento, guía de entrevista, guía de observación, entre otros (Useche et al, 2019).

Para el propósito de esta investigación se han seleccionado dos instrumentos de recolección de datos. Los primeros aplicados, fueron las respectivas entrevistas semi estructuradas a los gerentes de Coriport y DGAC, organizaciones a cargo de la gobernanza del aeropuerto (anexos 1 y 2). El segundo instrumento fue la encuesta aplicada a los gerentes de las diversas aerolíneas que operan en el aeropuerto de Liberia (anexo 3), se aplicaron 11 encuestas en total. Y finalmente revisión de bibliografía relacionada al tema de investigación que respalde los datos obtenidos en el proceso.

3.6 Limitaciones

La presente investigación se basa en un enfoque cualitativo en el cual se busca hacer un estudio de caso del modelo de gobernanza del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, ubicado en Liberia, Guanacaste. La recolección de los datos se realizó mediante implementación de entrevistas semiestructuradas, aplicación de un formulario y revisión bibliográfica en esta en estudio.

La información recolectada producto de la aplicación de los instrumentos de investigación puede estar limitada por la cantidad y calidad de los datos suministrados por los entrevistados y encuestados.

Para esta investigación el acceso a la información necesaria para abordar el tercer objetivo específico se vio limitado, ya que, la persona entrevistada restringe sus respuestas a información general sobre el tema en cuestión (anexo 4). Ante esta situación, se recurrió a la búsqueda de fuentes adicionales; sin embargo, los datos obtenidos no fueron suficientes para profundizar en el análisis requerido por dicho objetivo.

Tabla 3. Instrumentalización de variables

Título de la investigación	Objetivos	Variables	Indicadores	Enfoque metodológico	Instrumentos
Análisis del modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós y su relación con los problemas operativos en la temporada alta del turismo.	Describir elementos que facilitan u obstaculizan el modelo de gobernanza del aeropuerto ante el actual crecimiento de la demanda.	Describir el modelo de gestión.	Relaciones con actores operativos	Cualitativo	Entrevista semiestructurada a gerente de CORIPORT y gerente de DGAC
		Elementos que obstaculizan la gestión.	Obstáculos legales y financieros		
	Identificar la perspectiva de las aerolíneas sobre los aspectos positivos y negativos del actual modelo de gobernanza del aeropuerto que afectan la operatividad y eficiencia en el servicio.	Modelo de gobernanza	Nivel de satisfacción de los encuestados	Mixto	Encuesta a gerentes de las Aerolíneas del aeropuerto de Liberia
		Aspectos positivos y negativos del modelo de gobernanza.	Aciertos en modelo de gobernanza		
			Desaciertos en modelo de gobernanza		

Comparar el actual modelo de gobernanza de CORIPORT con el modelo de la empresa AERIS utilizado en el aeropuerto Juan Santamaría rescatando aspectos positivos que puedan aplicarse al modelo de la terminal aérea de Liberia para una gestión operativa más eficiente.	Actual modelo de gobernanza de CORIPORT Modelo de gestión de AERIS Aspectos positivos aplicables a la gestión operativa de Liberia	Satisfacción de aerolíneas Tiempo de respuesta Inversiones realizadas	Cualitativo	Entrevista semiestructurada a encargado de evaluar la satisfacción de aerolíneas en Aeropuerto Juan Santamaría y Aeropuerto de Liberia Revisión documental del funcionamiento del modelo de concesión del aeropuerto SJO
Proponer opciones de mejora al actual modelo de gobernanza del aeropuerto para una resolución efectiva a los problemas.	Opciones de mejora Resolución de problemas actuales	Viabilidad de aplicación Cumplimiento normativo	Cualitativos	Validación de resultados por parte del gerente de Coriport S.A Entrevista a los gerentes de aerolíneas

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

Introducción

En el presente capítulo se hace un análisis de la información recolectada a través instrumentos aplicados para la recolección de la información. Con la finalidad de conocer el modelo de gobernanza que se implementa en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós y entender cuáles son los problemas y virtudes que enfrenta~~n~~ esta alianza público-privada, y cómo está influye en la operatividad de las aerolíneas y el crecimiento de la demanda que se da cada año en las temporadas altas del turismo.

Para la investigación era necesario conocer la perspectiva de los representantes de ambas instituciones que gobiernan el aeropuerto de Liberia, y de esta forma determinar si hay elementos que facilitan u obstaculizan el modelo de gobernanza del aeropuerto ante el actual crecimiento de la demanda. Lo anterior dado que, ambas organizaciones se correlacionan en el funcionamiento y operatividad de la terminal aérea y esto puede afectar positiva o negativamente al aeropuerto.

Como resultado de la información obtenida de la aplicación de una entrevista semiestructurada a los gerentes de DGCA y Coriport, y la aplicación de una encuesta a los gerentes de las aerolíneas que operan en el aeropuerto de Liberia, se hace el siguiente análisis de resultados.

4.1 Elementos que facilitan u obstaculizan el modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós.

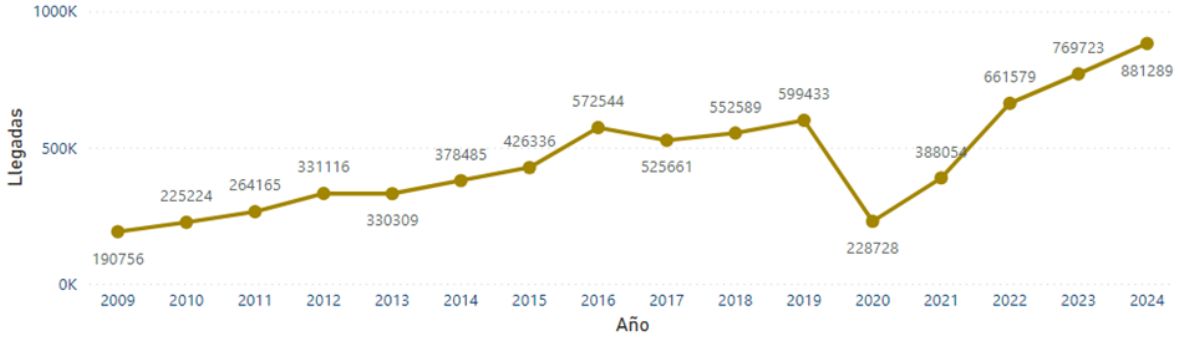
4.1.1 Crecimiento de la demanda

El crecimiento sostenido de la demanda en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós plantea retos significativos para su modelo de gobernanza. En el proceso de investigación del caso de estudio, se pudo constatar que uno de los inconvenientes que se presenta en el aeropuerto de Liberia es el aumento de la cantidad de turistas que han llegado a la provincia a través de los años. Para inicios del año de operación de la concesión, arribaron

unos 190 756 turistas, y para el año 2024 se estimó un flujo de llegada de unos 881 289 extranjeros que ingresaron al país a través del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós según datos del Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2024).

En la figura 1 se puede apreciar el crecimiento de la demanda que ha tenido la terminal aérea solo en la vía de llegadas, en la cual, impera una constante creciente a través de los años, se denota que desde el periodo 2009 hasta 2024 la demanda de una sola vía ha crecido alrededor de un 362%.

Figura 1. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Llegadas internacionales a Costa Rica vía aérea en número de turistas (periodo 2009-2024)



Fuente: Instituto Costarricense de Turismo, 2024

Como se puede apreciar en la figura anterior, desde la entrada en vigor del actual contrato de concesión gestionado por Coriport ha habido un crecimiento significativo de la visitación del aeropuerto de Liberia, a excepción del año 2020 en el cual se observa una baja considerable producto de la pandemia COVID-19, periodo durante el cual hubo una caída del 61,8% pasando de 599433 a 228728 debido al impacto que generó esta misma en todo el mundo. A pesar de eso, a partir del año 2021 se denota un crecimiento que ha sido constante, incluso llegando al mayor número de visitantes recibidos históricamente en la terminal de pasajeros (periodo 2024).

4.1.2 Modelo de gestión y relación gobierno-Coriport

La alianza y cooperación que ha tenido la empresa Coriport encargada del área terrestre y el organismo público encargado del lado aéreo (DGAC), ha sido buena en función de tener un aeropuerto con las condiciones necesarias para operar a nivel internacional. Sin

embargo, este modelo de gobernanza no se denota como el más indicado para abastecer el crecimiento de la demanda y desarrollo que está teniendo la provincia de Guanacaste en los últimos años.

Por otra parte, se observan aspectos que limitan el crecimiento del aeropuerto en cuanto al planteamiento, aprobación y desarrollo de proyectos en la terminal aérea, ya que, todos los proyectos propuestos por la empresa concesionaria deben pasar por el Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC). Por ende, todos los proyectos que se alinean con la venia del organismo público pasan por los procesos de revisión y aprobación de forma más expedita, y aquellos que no se alinean a los objetivos de la DGAC tienden a requerir de más tiempo para su análisis y aprobación (Entrevistado 1, 2025).

Tomando como punto de comparación la gobernanza de otros aeropuertos nacionales, se confirma que la asociación público-privada que se implementa en la terminal aérea de Liberia no es la más eficiente, al momento de compararla con la gestión interesada que se lleva a cabo en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, en conformidad con el gerente de la DGAC y Coriport.

En este último caso, la empresa AERIS concesionaria del aeropuerto Juan Santamaría, se encarga de la gobernanza total de la terminal aérea y el gobierno surge como organismo facilitador y supervisor, haciendo una sinergia óptima para trabajar.

4.1.3 Obstáculos para la expansión del aeropuerto

Dentro del periodo de gestión de la empresa concesionaria se deben hacer intervenciones en la infraestructura del aeropuerto, ya que, en el contrato de concesión se establece que Coriport debe hacer mantenimiento y obras en las instalaciones del edificio y área conexas. Por ejemplo, áreas de parqueo de vehículos, puentes de abordajes, salas de espera, estructura de la antigua terminal aérea entre otras. No obstante, la implementación de estos por parte de la empresa concesionaria se desarrolla de dos formas, según el organismo público (Consejo Nacional de Concesiones, 2009)

1. Proyectos según contrato: son todos aquellos que Coriport debe desarrollar a lo largo de su gestión, y que, quedaron definidos a nivel contractual al

momento de firmar el presente contrato, como por ejemplo área de parqueo de vehículos, puentes de abordaje, antigua terminal aérea, y áreas dentro del aeropuerto según su flujo de pasajeros.

2. Proyectos de interés de Coriport: son todos aquellos que la empresa concesionaria desarrolla dentro de la terminal y áreas conexas para su bienestar, como, por ejemplo, la creación de espacios comerciales para la renta.

Es importante destacar que, como toda empresa inversora, se busca sacar un beneficio al capital invertido, y en este caso se observa un enfoque en este tipo de desarrollos por parte de Coriport.

Coriport a través de los años ha invertido en diversos proyectos en el aeropuerto de Liberia, sin embargo, se detona un desbalance de esto, en cuando a aquellos proyectos que atrofian la operatividad de las aerolíneas y el aeropuerto en sí, dentro de los cuales se pueden mencionar, pocos puentes de abordaje, problemas de bandas de transporte de equipajes, saturación en áreas de inmigración, falta de aires acondicionados entre otros. Y un desarrollo más pronunciado en espacios comerciales. Esta perspectiva ha sido corroborada por empresas que operan en el aeropuerto y representantes del sector público.

Es necesario recordar que el contrato de la actual concesión comenzó a regir en el 2009, no obstante, las negociaciones se venían desarrollando antes de este periodo. Para esos momentos se estaba desarrollando la crisis del 2008, y se especula que esto pudo influir al momento de la elaboración de los términos. Ya que, según el representante del organismo público que gestiona el aeropuerto de Liberia, en ese momento no se tuvo la visión, o no se creyó en el crecimiento y desarrollo que la provincia de Guanacaste podía tener en los años venideros. Y debido a esto, el contrato muestra deficiencias que limitan el crecimiento de la terminal aérea. En concordancia con la importancia de entender la modalidad de la concesión vigente también se deben analizar los elementos asociados con la inversión y la planificación gubernamental del aeropuerto, elementos que se analizan a continuación.

4.1.4 Falta de inversión y planificación gubernamental

El modelo de gobernanza del aeropuerto también se ve afectado por la reducción del gasto público en el lado aéreo, ya que, otro de los hallazgos que se pudo encontrar en el proceso de investigación, es la falta de inversión y planificación gubernamental en el modelo de gobernanza del aeropuerto de Liberia. Ya que, producto de la política pública del actual gobierno hizo una reducción del gasto público, y esto ha influido en la carencia de recursos para la inversión del lado aéreo del aeropuerto. A raíz de la pandemia se limitaron los recursos para mantenimiento, proyectos y personal que operan la torre de control, esto ha limitado las condiciones y tiempos operativos de vuelos que llegan a la provincia a través del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, como lo afirma el gerente de la DGAC de Liberia.

Esta falta de recursos por parte del sector público ha ocasionado problemas como, condiciones insuficientes en la pista de aterrizaje para la llegada de aviones de fuselaje ancho, cierre de torre de control en horas de operación por huelgas de operadores y cierre del aeropuerto por daños significativos en la pista de aterrizaje. Este tipo de inconvenientes ha incidido en pérdidas económicas para las empresas de transporte aéreo, empresa concesionaria, comercio, entre otras. Así como también, una mala imagen a nivel internacional en cuanto a planificación y desarrollo de la infraestructura aeronáutica del país.

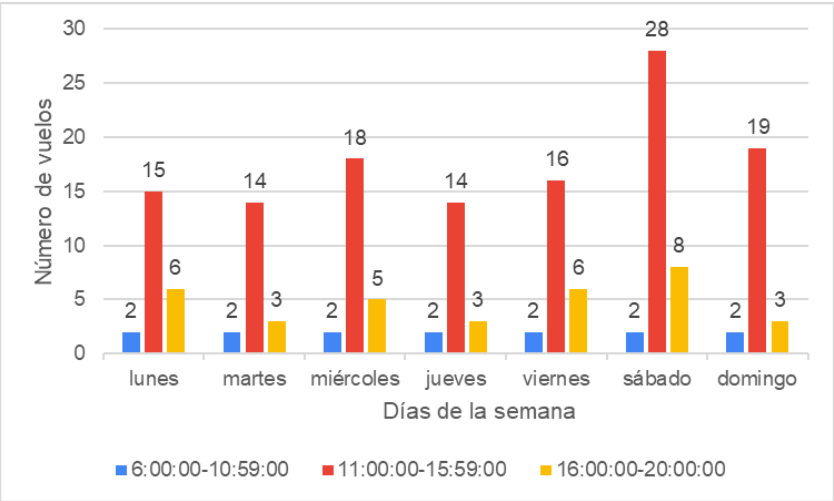
A raíz de los problemas mencionados anteriormente, el gobierno desea desarrollar un plan maestro de expansión de la parte aérea del aeropuerto, en el cual se plantean expropiaciones de terreno para incrementar el espacio de trabajo y desarrollar nuevos proyectos en el aeropuerto de Liberia. Sin embargo, esta idea no tiene un plan estructurado ni objetivos definidos, y de momento es solo una aspiración a futuro del gobierno de Costa Rica (Entrevistado 1, 2025). Aunado a lo anterior, es importante que dentro de la planificación gubernamental se tomen en cuenta las horas de mayor congestión aérea en el aeropuerto de Liberia para evitar cuellos de botella y saturación en el tránsito aéreo, el cual es uno de los principales problemas actualmente.

4.1.5 Problemas operativos y congestión horaria

En el proceso de negociación para que un avión pueda operar en el aeropuerto de Liberia convergen tres actores clave, el primero es la empresa concesionaria del área terrestre, el segundo es el organismo público encargado del lado aéreo y el tercero la empresa de transporte de pasajeros que desea operar en Liberia. En este proceso se dictan pautas como precios, permisos, normativas, seguridad, franjas horarias entre otros.

La eficiencia operacional diaria impacta directamente la gobernanza del aeropuerto, reflejando la capacidad de planificación y gestión de Coriport durante los periodos de mayor tráfico aéreo en Liberia. El estudio reveló una marcada saturación horaria, dado que el aeropuerto opera de 6:00 a. m. a 8:00 p. m., concentrándose la mayoría de los vuelos entre las 11:00 a. m. y las 3:59 p. m. Esta distribución provoca una sobrecarga en la capacidad operativa durante esas horas, mientras que en las primeras horas de la mañana y en la tarde-noche la actividad aeroportuaria es mínima.

Figura 2. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Global semanal de vuelos ingresando.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de https://www.flightradar24.com/.

Como se puede apreciar en la figura 2, hay una clara concentración de vuelos en la franja horaria de 11:00 am a 3:59 pm durante todos los días de la semana, este patrón es más evidente durante los días sábado con 28 vuelos y domingo con 19. El resto de la semana se

reciben alrededor de 14 y 18 vuelos en esta franja horaria, esto confirma la presión operativa que enfrenta el aeropuerto de Liberia durante estas horas que son impuestas por las aerolíneas mayoritariamente provenientes de Norteamérica y que son ideales para la operación de estas mismas por temas de conectividad y conveniencia para sus pasajeros. Se debe tomar en cuenta que, dependiendo de la operación en tierra, cada vuelo hace uso de posición en rampa de aproximadamente 1 hora, esto puede cambiar de acuerdo con el tipo de avión, ya que algunos pueden durar hasta 2 horas en una operación regular.

El aeropuerto cuenta con 11 posiciones de rampa, de las cuales se utilizan 10 para operaciones y se deja una como contingencia en caso de que exista un problema con algún avión y este tenga que ser reparado; De todas estas posiciones solo 4 cuentan con puentes para ingreso y salidas de pasajeros a las aeronaves, por esta razón los pasajeros deben hacer uso de la rampa y accesos de emergencia mientras los equipos de operación en tierra realizan su trabajo representando un peligro para los pasajeros. Cuando es temporada de lluvia por temas de seguridad no se pueden utilizar las rampas remotas y los tiempos de espera para la utilización de los puentes son muy altos, esto significa atrasos que afectan las operaciones y el colapso de la capacidad del aeropuerto.

Aunado a lo anterior, uno de los gerentes de aerolíneas expresó una percepción negativa respecto al contrato de concesión, particularmente en relación con la capacidad del edificio terminal. Según su observación, el apartado relacionado con la capacidad no es suficientemente claro. “Este gerente señaló que, si bien el contrato estipula que el aeropuerto tiene una capacidad de 1,500 pasajeros en ambas vías y un nivel de servicio “B” avalado por la IATA, las instalaciones están recibiendo aproximadamente 13,000 pasajeros en un solo día”. Esto, en su opinión, “compromete el nivel de servicio, que resulta ser inferior al estándar establecido por dicha entidad internacional” (Encuestado 1, 2025).

Desde nuestra perspectiva, el contrato de concesión es explícito al definir una capacidad de 1,500 pasajeros por hora en ambas vías. Según las operaciones actuales del aeropuerto y la capacidad de sus posiciones en rampa, esta cifra resulta acorde con los términos establecidos. Al analizar los datos del día de mayor tránsito, que corresponde al sábado con 38 vuelos registrados, y considerando el tamaño promedio de las aeronaves que operan en el aeropuerto de Liberia (166 pasajeros por vuelo en promedio), se evidencia que

el aeropuerto puede manejar la cantidad de pasajeros estimada. Sin embargo, el problema de capacidad no radica en la cifra total de pasajeros atendidos, sino en la concentración de operaciones en franjas horarias específicas, particularmente entre las 11:00 a.m. y las 3:59 p.m., lo que genera una saturación en el servicio.

En el proceso de búsqueda de alternativas eficientes para solventar la problemática de saturación horaria, se han implementado incentivos financieros a las aerolíneas para operar en franjas horarias de la mañana o tarde noche. Sin embargo, no han sido aceptadas debido a que los productos y servicios que ofrecen las aerolíneas no son competitivos y llamativos en la programación, venta y promoción al cliente final. Ante esta situación, se está trabajando en la creación de franjas horarias asignadas de forma obligatoria a las aerolíneas para que ajusten su operación a estas ventanas de tiempo (slots).

Esta estrategia puede traer una serie de problemas e inconformidad por parte de las aerolíneas, ya que, se puede obtener ventaja en los periodos de tiempo de operación por parte de ciertas aerolíneas en comparación con aquellas que se les asignen ventanas de tiempo no competitivas. Por esta razón debe existir una buena comunicación por parte de todos los involucrados entablando conversaciones que ayuden a que los procesos administrativos no sean atrasados en la asignación de nuevas rutas aéreas.

4.1.6 Procesos administrativos y burocracia

La gobernanza del aeropuerto también enfrenta obstáculos en la toma de decisiones y aprobación de proyectos, al momento de plantear nuevos desarrollos en la terminal aérea por parte de Coriport. Las propuestas que lleva a la mesa la empresa concesionaria pueden requerir de más o menos tiempo para su desarrollo, y van a depender de la finalidad de estas, ya que, en la mayoría de las ocasiones requieren de estudios específicos y cumplir con regulaciones necesarias para poder ser tomados en cuenta ante el organismo público y coincidir los intereses del gobierno para ser priorizados.

En el proceso de análisis y revisión por parte de la entidad pública, estas propuestas pueden ser devueltas por falta de estudios, requisitos, claridad en aspectos del proyecto o aspectos técnicos en este. En caso de ser rechazados, estos deben realizar las debidas correcciones para una nueva revisión y una vez terminado el proceso comenzar la

tramitología nuevamente. Dichos procesos pueden llevar meses e incluso años para su aprobación y desarrollo.

Estos procesos administrativos y burocráticos pueden no implementarse en momentos cruciales de crecimiento de la demanda en el aeropuerto de Liberia, lo que implica problemas operativos, crecimiento no alineado al desarrollo regional, quejas por parte de pasajeros y empresas que operan en la terminal aérea.

Si bien, la parte pública y privada que gobierna el aeropuerto trabajan en conjunto para que la operatividad de este sea funcional, es claro que, no cuentan con la capacidad para responder a la misma velocidad ante los problemas que se presenten o situaciones que atenten con el crecimiento de la terminal aérea (Entrevistado 2, 2025). Debido a los procesos administrativos y burocráticos a los que se enfrentan, pueden acarrear dificultades que entorpezcan los proyectos. Por ejemplo, se hizo una mala gestión y tramitología en la reparación de la pista de aterrizaje a finales del año 2024, ya que debido a procesos burocráticos este proyecto sufrió retrasos que causaron cierres temporales del aeropuerto por no contar con una pista en óptimas condiciones.

La pista de aterrizaje del aeropuerto internacional Daniel Oduber Quirós ha tenido una problemática constante durante los últimos años. No solo por el desgaste que genera la llegada y salida de aviones, sino también por eventos naturales como una tormenta tropical que causó daños severos a esta misma, El encargado de velar por su estado es la parte gubernamental con la DGAC, ya que se trata del lado aéreo. Por esta razón el gobierno de Costa Rica decidió realizar una inversión por medio de la Comisión Nacional de Emergencias (CNE) bajo el número de contrato 2023PX-000239-0006500001 denominado como; Rehabilitación por emergencia de pista de aterrizaje y obras pluviales en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, por un monto de aproximadamente 22,000 millones de colones destinados a la rehabilitación de la pista, construcción de obras pluviales y drenajes de la estructura de pavimento con el fin de que el aeropuerto cuente con una pista de calidad que cumpla con las especificaciones necesarias para satisfacer sus operaciones regulares y

también una mayor capacidad para aeronaves de mayor tamaño sin tener que preocuparse por realizar mantenimientos correctivos (Ministerio de obras públicas y transportes, 2024).[1]

Los retrasos en las reparaciones y las condiciones climáticas causaron cierres del aeropuerto durante una franja de 70 horas a finales del 2024 durante la temporada alta del turismo, ya que la pista no se encontraba en condiciones óptimas para ser utilizada. Durante el cierre se realizaron evaluaciones de la pista y trabajos de asfalto en caliente para solucionar el problema a la mayor brevedad posible con el fin de iniciar las operaciones aeroportuarias y reprogramar los vuelos cancelados durante esos días (Ministerio de obras públicas y transportes, 2024).

Según lo conversado con el gerente de Coriport, los problemas de la pista que llevaron al cierre del aeropuerto fue un tema burocrático, ya que este tipo de proyectos requiere inmediatez y el gobierno trabaja de manera diferente que la empresa privada, en este caso debe haber un estudio y llevarlo a revisión. Esto generó un tiempo de espera que afectó económicamente los intereses del aeropuerto de Liberia.

Sin embargo, a pesar de que hubo retrasos por temas burocráticos la constructora encargada de la obra entregó el proyecto de rehabilitación de la pista cumpliendo con los más altos estándares de calidad el pasado 20 de febrero de 2025 con 2 meses y medio de antelación, ya que las obras estaban proyectadas para terminar el 18 de mayo del presente año. De esta manera se da fin al problema y se mejora la operatividad del aeropuerto de Liberia. Sin embargo, los trabajos en elementos como canales, drenajes y detalles menores se encuentran pendientes y se espera que se terminen a la mayor brevedad posible (Granados, 2025).

En términos generales, el desarrollo de planes de inversión en infraestructura que beneficie y mejore las condiciones de la terminal aérea, se ha visto afectado por temas burocráticos y una mala gestión de la administración pública. Los procedimientos administrativos no solo han retrasado la ejecución de proyectos esenciales para una mejor

[1] En este tema ha existido controversia en torno a si realmente es viable justificar la reparación de la pista bajo el argumento de una condición de emergencia. Sin embargo, la finalidad del trabajo final de graduación no es ahondar en esta problemática. Por consiguiente, solo se muestran los hechos.

operatividad del aeropuerto, sino que, en algunos casos, también se asocian con incumplimientos contractuales, actos de corrupción, deficiente planificación y otros factores que afectan directamente el desarrollo y funcionamiento eficiente del aeropuerto.

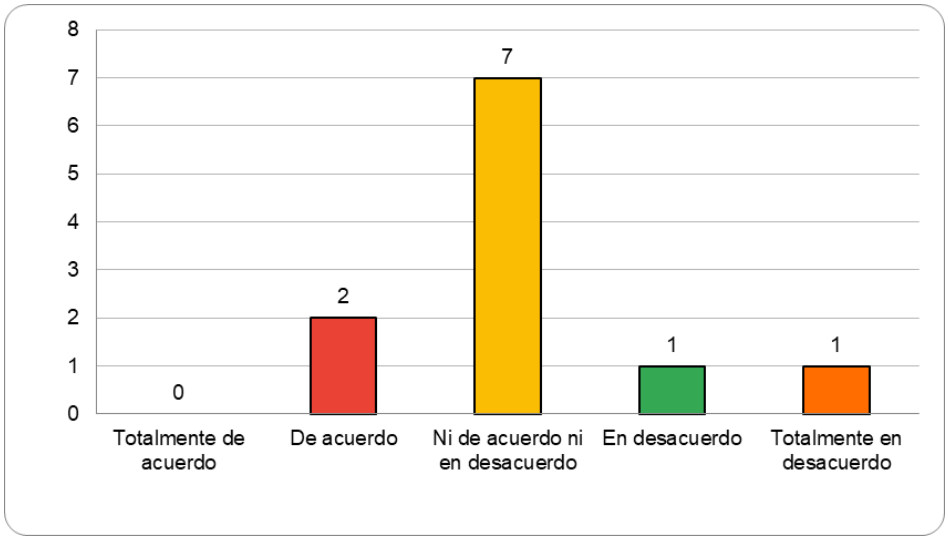
4.2 Perspectiva de las aerolíneas sobre el modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós.

En este apartado se busca conocer desde la óptica de los representantes de las aerolíneas que operan en el aeropuerto de Liberia, cuál es su opinión sobre la alianza público-privada que hay, y su conformidad con el modelo de gobernanza empleado en la terminal aérea.

Uno de los principales actores en los aeropuertos son las empresas de transporte de pasajeros (aerolíneas), en este caso, resulta fundamental comprender la perspectiva de estas empresas sobre el modelo de gobernanza aplicado en el aeropuerto Daniel Oduber Quirós. Es crucial identificar los aspectos positivos y negativos que perciben los representantes de estas aerolíneas en relación con la operatividad y eficiencia del servicio. Dado que dependen diariamente de las instalaciones aeroportuarias y deben interactuar con la empresa concesionaria y el sector público, su experiencia proporciona información valiosa sobre el impacto de la gestión actual en sus operaciones.

Uno de los puntos necesarios para enriquecer el estudio de caso es saber si las operaciones aeroportuarias se gestionan de manera eficiente bajo la administración de Coriport. Como se puede ver en la figura 3, la mayoría de los representantes de las aerolíneas mantienen una posición neutral en esta interrogante, y solo una pequeña minoría afirma que el concesionario hace una buena labor en la gestión del aeropuerto. Además, otro pequeño porcentaje de los encuestados asegura que la gestión de Coriport es deficiente. Dentro de los principales aspectos que encarecen esta gestión se destacan los siguiente:

Figura 3. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la eficiencia en la gestión de las operaciones aeroportuarias bajo la administración de Coriport S.A. (en frecuencias de respuesta).



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario.

Se puede apreciar que existe una posición en la cual la mayoría de los encargados de las aerolíneas prefieren no dar una respuesta negativa o positiva, ya que el 63% de las respuestas no está de acuerdo ni en desacuerdo con la manera en la que se gestionan las operaciones bajo la administración del concesionario y esto se debe a que no están contentos con lo que sucede en la temporada alta y la saturación de las instalaciones por falta de una buena coordinación por parte de este mismo. Un 18% cree que las operaciones están pensadas para que el aeropuerto funcione de la mejor manera y otro 18% está en desacuerdo con la forma en la que se realizan las operaciones no es la más eficiente.

En el proceso de investigación se denota una tendencia negativa sobre la perspectiva que tienen los representantes de las aerolíneas del modelo de gobernanza del aeropuerto. Dentro de los aspectos que afectan la eficiencia y operatividad de la terminal aérea se destacan los siguientes:

4.2.1 Eficiencia operativa

La gestión de la terminal de pasajeros está determinada por el contrato de concesión y el volumen de pasajeros que transitan por sus instalaciones. No obstante, las expectativas operativas no siempre se cumplen debido a factores internos y externos que modifican constantemente las dinámicas del aeropuerto. Lo anterior resulta claro al señalar que “Existe la necesidad de planes para la terminal de pasajeros que ayuden a mejorar la eficiencia operativa, ya que en el papel la operación está hecha para que se desarrolle de la mejor

manera, sin embargo, las operaciones irregulares generan retrasos operacionales y cuellos de botella que hacen que la capacidad del edificio sea sobrepasada" (Encuestado 1, 2025).

4.2.2 Servicio al cliente

Se denota una preferencia hacia los socios comerciales en las decisiones de expansión y desarrollo de la infraestructura. Y las propuestas de las líneas aéreas no son relevantes en los proyectos de expansión de Coriport, y esto debilita el servicio al cliente, según los representantes de las aerolíneas que operan en el aeropuerto de Liberia. "Una mejora en la manera en la que manejan las solicitudes de las aerolíneas con respecto al espacio en las áreas de atención al pasajero evitaría quejas por parte de los visitantes" (Encuestado 10, 2025).

4.2.3 Términos contractuales

Los gerentes de las aerolíneas afirman que, en términos de contrato se pueden identificar oportunidades de mejora que permitirían optimizar la eficiencia y la operatividad del aeropuerto. No obstante, se requiere de una intervención de la parte gubernamental para que el concesionario cumpla con los términos en este, y de esta forma mejorar las condiciones del aeropuerto.

Dentro de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los gerentes de las aerolíneas, un 18% argumenta que se está haciendo una buena gestión por parte de la empresa concesionaria, en la cual las operaciones están estructuradas para desarrollarse de manera eficiente en la teoría, sin embargo, en la práctica, las operaciones irregulares e inesperadas de llegadas y salidas de los vuelos generan retrasos operacionales que afectan la regularidad del servicio y esto interfiere en la planeación diaria del concesionario. Es importante entender que los términos establecidos en el contrato pueden generar retrasos por falta de coordinación entre aerolíneas, concesionario y el gobierno respectivamente los cuales se mencionan a continuación.

4.2.4 Falta de coordinación

Se manifiesta una falta de comunicación entre las entidades responsables de la gestión del aeropuerto, tanto en el ámbito público como privado, no es óptima. Cada parte se limita a cumplir con sus obligaciones contractuales sin una visión integrada, lo que genera retrasos en la expansión y dificulta la adaptación a la creciente demanda de pasajeros.

Además, la falta de claridad en algunos aspectos del contrato complica aún más la toma de decisiones estratégicas (Encuestado 1, 2025). Todo recae en que las instalaciones no son las adecuadas para el crecimiento de la demanda del aeropuerto y que es necesario que haya inversión en infraestructura.

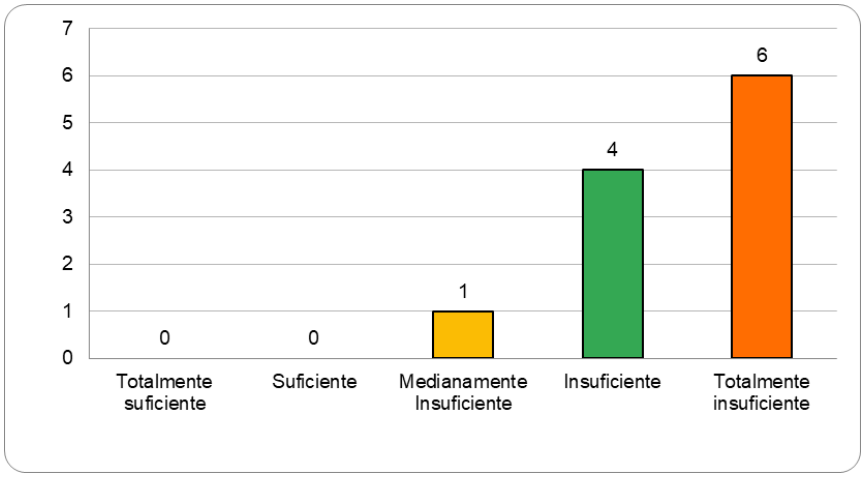
4.2.5 Falta de inversión e infraestructura

En conformidad con la información obtenida de las encuestas aplicadas y el análisis de datos de estas, se determina la necesidad de desarrollar planes estratégicos para la terminal de pasajeros que optimicen la eficiencia operativa. Las inversiones en infraestructura para mejorar la experiencia de los pasajeros han sido mínimas desde el inicio de la concesión, la demanda y el volumen de operaciones han crecido considerablemente desde la inauguración de la terminal, superando su capacidad actual. Sin embargo, a pesar de la evidente necesidad de expansión, los proyectos de mejora no se han llevado a cabo, afectando la comodidad y eficiencia del servicio. Además, es fundamental mejorar la coordinación en la asignación de recursos, ya que su distribución ineficiente, junto con el mantenimiento diferido, ha provocado problemas operativos recurrentes.

Aunado a lo anterior, como respuesta por parte de los encuestados a la pregunta sobre la capacidad de la infraestructura del aeropuerto de Liberia para atender el crecimiento actual de la demanda. Se puede observar en la figura 4 que la mayoría de los encuestados expresan que las condiciones de infraestructura actual son insuficientes.

Según las respuestas recibidas en el apartado de suficiencia de infraestructura del aeropuerto de Liberia de acuerdo al nivel de demanda actual de pasajeros se obtiene un 100% de respuestas negativas, por parte de los gerentes de las aerolíneas, según estos, los espacios no son suficientes dentro del edificio y se necesita de ampliación en todas las áreas relacionadas con el servicio al cliente, ya que en ocasiones de la temporada, las largas filas se salen de las instalaciones, teniendo que utilizar accesos de emergencia para poder cubrir las operaciones.

Figura 4. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la suficiencia de la infraestructura aeroportuaria de acuerdo con la cantidad de pasajeros. (en frecuencias de respuesta).



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario.

Además, el desorden genera mayores tiempos de espera, y las inversiones que se realizan son más dirigidas a las áreas comerciales. El problema es que dichas inversiones no ayudan a mejorar la eficiencia del servicio brindado a los pasajeros. Hoy en día las operaciones sobrepasan la capacidad del edificio, y la proyección de usuarios que hubo en el momento de entrada en vigor del contrato de concesión no fue la más acertada.

Actualmente Guanacaste ha tenido un desarrollo turístico muy exitoso y por esta razón cada vez más personas quieren visitar las atracciones turísticas de la zona, pero, aunque haya una buena apertura comercial para el turismo, el aeropuerto se queda pequeño en temas de infraestructura, debe haber un enfoque de crecimiento e inversión en el edificio y pista de aterrizaje, en el cual sea prioridad la atención a los pasajeros y atracción de nuevas rutas aéreas que hagan que el desarrollo económico de Guanacaste se mantenga constante.

4.2.6 Crecimiento de la Demanda

De acuerdo con los gerentes de las aerolíneas, representante del sector público y usuarios del aeropuerto concuerdan con lo expresado por los gerentes de Coriport y DGAC, con que, se ha visto un aumento en la cantidad de pasajeros (ver figura 1), esto implica una mayor carga operativa dentro del aeropuerto, lo que demanda más personal y mejores

instalaciones. Sin embargo, este crecimiento no se ha visto reflejado en inversiones significativas que permitan ampliar los espacios y mejorar la calidad del servicio. Como resultado, la experiencia del pasajero se ve afectada por la falta de áreas adecuadas para la atención y movilidad dentro de la terminal.

4.2.7 Concesiones privadas y prioridades de Inversión

Se manifiesta un malestar por parte de las aerolíneas, ya que, la mayoría de las nuevas inversiones en el aeropuerto están dirigidas a desarrollos comerciales, dejando en un segundo plano las mejoras en la experiencia del pasajero. “El concesionario deja de lado a la mayoría de sus operadores y realiza concesiones que generen más ingresos a la empresa privada en este caso Coriport, por medio de espacios comerciales y oficinas” (Encuestado 8, 2025),

4.2.8 Modelo de Gobernanza Unilateral

Otro de los hallazgos en este en este punto es que los gerentes de las aerolíneas perciben que la administración del aeropuerto en el que tanto la DGAC como Coriport tienen responsabilidades separadas, ha demostrado ser ineficiente. “No hay suficiente inversión en infraestructura, lo que evidencia solo 4 puentes de abordaje operando” (Encuestado 2, 2025). Así como, “utilización de accesos remotos y puertas de emergencia para solventar la operación diaria” (Encuestado 5, 2025). Para mejorar la gestión de la terminal aérea, recomiendan adoptar un modelo en el que una sola entidad se encargue de la administración y operación, como el modelo del aeropuerto de Alajuela.

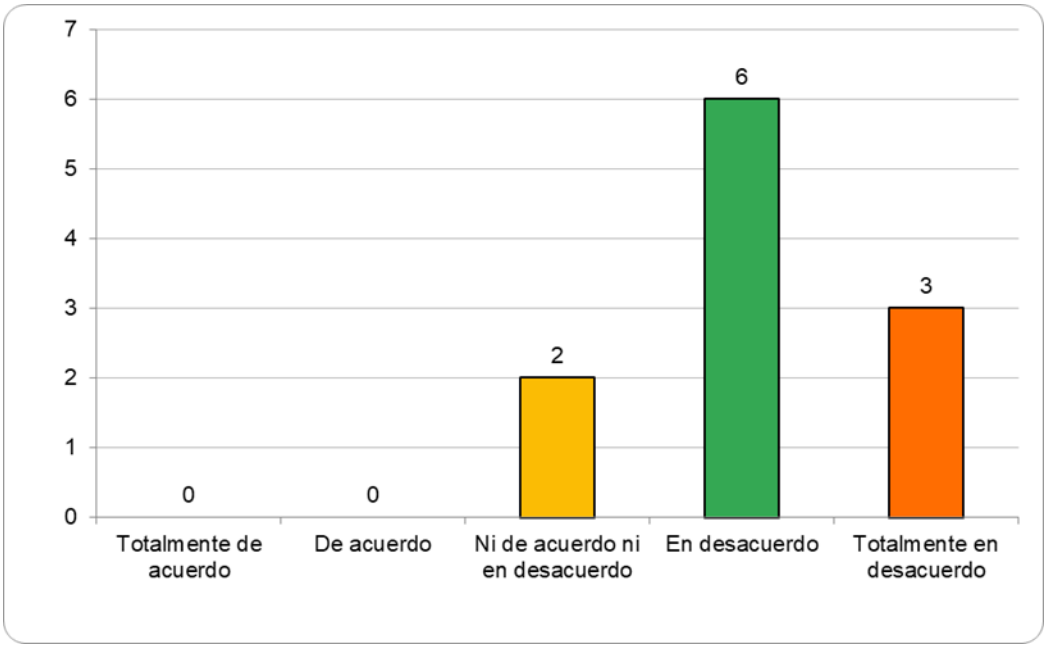
Respecto al anunciado anterior, esta posibilidad de momento no es viable debido a que Coriport tiene la concesión hasta el ano 2029, sin embargo, después de terminado el periodo es posible y visible la opción que dan los gerentes de las aerolíneas e incursionar en aeropuerto de Liberia en un modelo de gestión interesada parecido al modelo del Juan Santamaría.

Queda en manifiesto que los representantes de las aerolíneas en su mayoría no están de acuerdo en que este modelo sea el óptimo en la gestión del aeropuerto. Por consiguiente, mencionan que es fundamental realizar un seguimiento riguroso del cumplimiento del contrato de concesión, asegurando que se respeten las cláusulas relacionadas con la expansión y modernización de la terminal de pasajeros. Esto permitiría garantizar que el

desarrollo del aeropuerto responda efectivamente a las necesidades actuales y futuras de los viajeros.

Otro de los puntos a tomar en cuenta son las inversiones en áreas comerciales, ya que estas son la tendencia del aeropuerto y se ve reflejado en las respuestas de los encuestados, ya que el enfoque siempre es generar más ganancias dentro del mismo edificio. Dichas inversiones no ayudan al mejoramiento operacional porque con la cantidad de demanda de pasajeros que se tiene hoy en día se deben utilizar las mismas instalaciones con las que inició la concesión en el año 2012, se debe tomar en cuenta que el crecimiento que ha tenido este aeropuerto ha sido exponencial en los últimos años y que el nivel de servicio que se ofrece cuando es la temporada alta en los picos de mayor afluencia de pasajeros no es el que está estipulado en el contrato, ya que se sobrepasa la capacidad de pasajeros y este nivel se ve afectado gracias a los atrasos que genera el no tener instalaciones más amplias.

Figura 5. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la adecuación del modelo de concesión para el crecimiento del aeropuerto en los últimos años. (en frecuencias de respuesta).



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario.

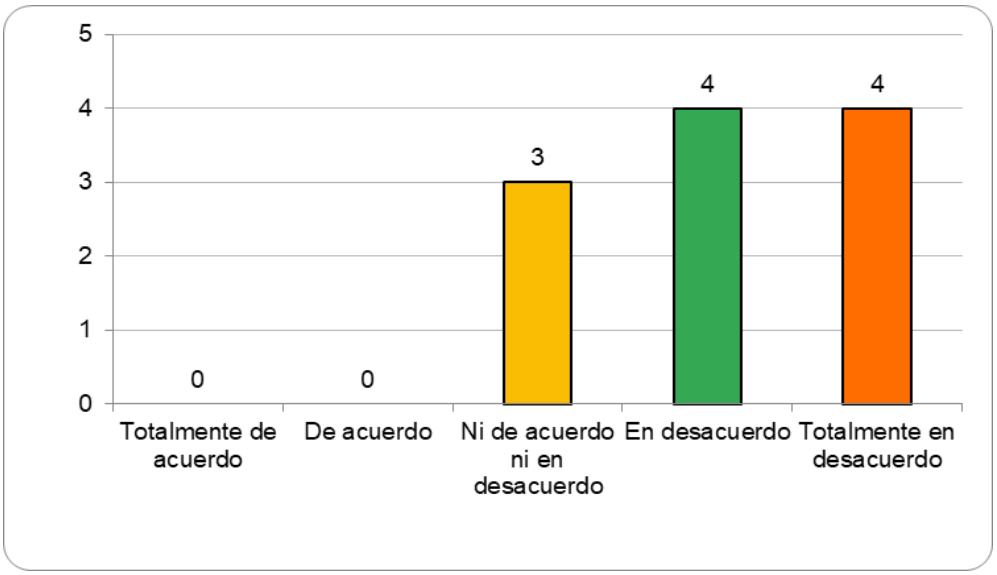
En este apartado, los resultados obtenidos han sido negativos, ya que, como se puede apreciar en la figura 5, los encuestados manifiestan que este modelo no ha sido el más

indicado para sobrellevar de la mejor manera el aumento de visitantes y desarrollo comercial que ha vivido la provincia de Guanacaste.

Los gerentes de las aerolíneas coinciden que la falta de espacio dentro del edificio es evidente, especialmente en temporadas altas, donde las largas filas llegan a extenderse fuera de las instalaciones, obligando al uso de accesos de emergencia para mantener las operaciones. Esto no solo aumenta los tiempos de espera, sino que también afecta negativamente la experiencia de los viajeros.

A pesar del notable crecimiento del turismo en Guanacaste, las inversiones en el aeropuerto por parte del concesionario han estado más orientadas hacia el desarrollo de espacios comerciales en lugar de mejorar la eficiencia operativa del aeropuerto. Como resultado, las instalaciones han quedado rezagadas y no han evolucionado al mismo ritmo que la demanda de pasajeros.

Figura 6. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la adecuación de las inversiones en infraestructura aeroportuaria que mejore la operatividad. (en frecuencias de respuesta).



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario.

No hay respuestas positivas en este apartado, casi una tercera parte de los encuestados no está a favor ni en contra sobre la adecuación de las inversiones en la terminal

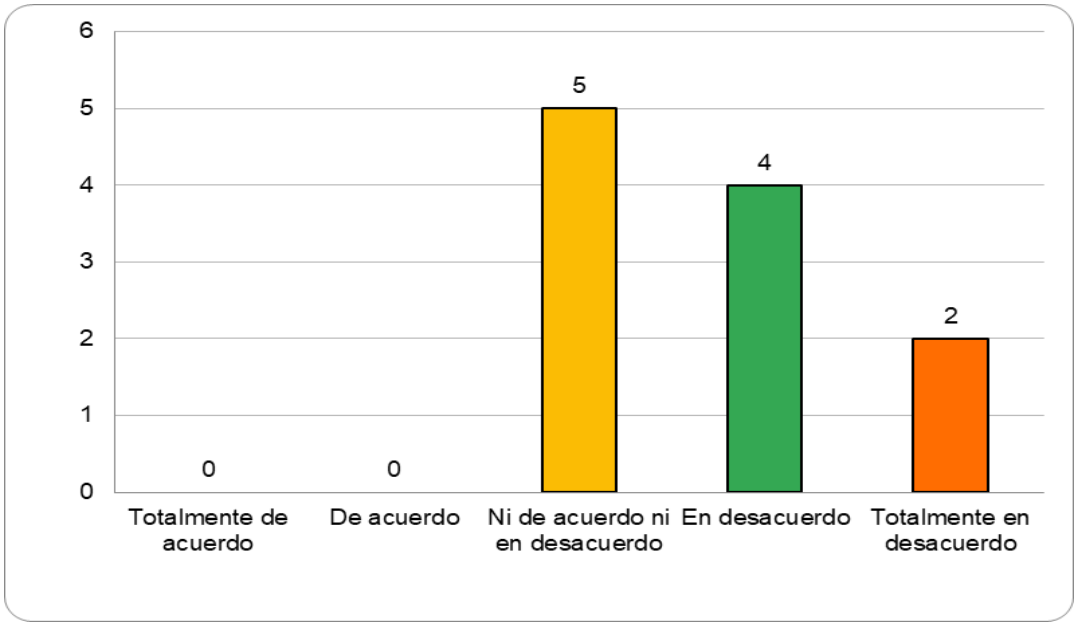
de pasajeros y la mayoría de estos están en desacuerdo en este aspecto. Es necesario que existan inversiones a corto plazo en la terminal de pasajeros y otras áreas como lo son los puentes de abordaje y la pista de aterrizaje.

Las inversiones que se realizan periódicamente no se ven reflejadas en mejoras al edificio, ya que los espacios dentro de este mismo y la cantidad de puentes siguen siendo los mismos desde que se inauguró este mismo. Estas inversiones son más dirigidas a áreas conexas a la terminal de pasajeros y no ayudan a mejorar la eficiencia en la operación diaria. En el caso de la pista, esta ha tenido problemas graves que han causado cierres de varios días provocando pérdidas millonarias no solo al aeropuerto, sino también a todas las actividades que están relacionadas con este mismo

Es importante recordar que el gobierno se encarga de las inversiones en pista de aterrizaje, área de parqueo de aeronaves, áreas verdes cerca de la pista de aterrizaje y torre de control. Por otra parte, la empresa concesionaria se encarga de inversiones en área de parqueo de vehículos, puentes de abordaje, antigua terminal aérea, y áreas dentro del aeropuerto según su flujo de pasajeros.

Durante el desarrollo de la investigación se apreció que, cuando se firmó el contrato de concesión, la proyección de crecimiento no contempló el impacto que tendría el éxito turístico de la región, lo que ha llevado a una infraestructura aeroportuaria que hoy se encuentra sobrepasada. Para garantizar que el desarrollo económico de Guanacaste continúe en ascenso, es crucial priorizar la expansión del edificio terminal y la modernización de la pista de aterrizaje. La inversión debe centrarse en optimizar la atención a los pasajeros y en atraer nuevas rutas aéreas, fortaleciendo así la conectividad de la región y asegurando una experiencia aeroportuaria acorde con el prestigio turístico de la zona.

Figura 7. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre inversiones recientes en infraestructura en el aeropuerto. (en frecuencias de respuesta).



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario.

4.2.9 Enfoque comercial

Es claro que el crecimiento del aeropuerto es a nivel comercial, ya que es lo que a las empresas privadas le genera más ganancias, la creación de nuevos espacios para tiendas u oficinas es la prioridad porque genera ingresos mensuales al total de las cuentas del concesionario y las expansiones necesarias para mejorar la eficiencia operativa de la terminal pasa a segundo plano. No está de más decir que las inversiones en nuevos espacios comerciales son importantes para mantener la competitividad de estos mismos y ofrecer una buena experiencia confortable al cliente en estas áreas, pero no se debe dejar de lado que los espacios en las áreas críticas también deben desarrollarse para reducir tiempos de espera y mejorar constantemente el servicio al cliente de acuerdo con las especificaciones del contrato de concesión.

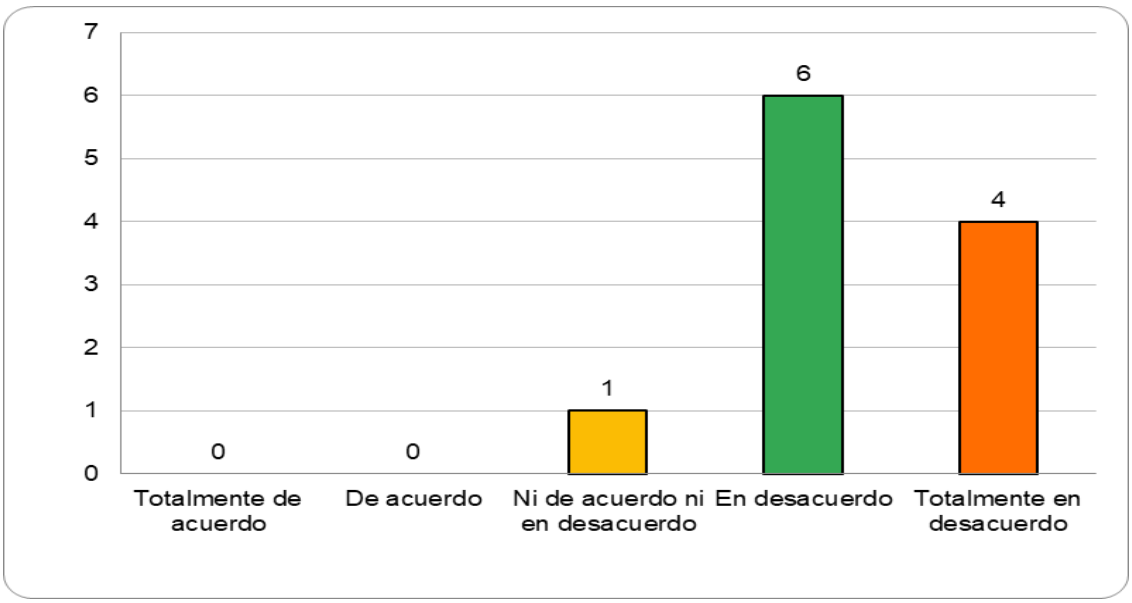
4.2.10 Inversiones reactivas

En este caso los gerentes de aerolíneas mencionan que existen inversiones ya cuando definitivamente es necesario realizarlas porque si no es así, no se va a poder operar el aeropuerto por temas de seguridad; por ejemplo, los temas de la pista de aterrizaje que ha causado cierres temporales y con esto han tenido que agilizar los procesos de reparación de esta misma con el fin de poder abrir de nuevo para operaciones regulares.

4.2.11 Inversiones inexistentes

En este caso uno de los gerentes pregunta cuáles son esas inversiones, porque no se ven expansiones del edificio existente, lo que se hace es habilitar espacios comerciales y estos no se ven reflejados en mejoras para la operación diaria.

Figura 8. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, Liberia. Percepción de las líneas aéreas sobre la capacidad actual del aeropuerto con respecto a la demanda de pasajeros en temporada alta. (en frecuencias de respuesta).



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario.

De acuerdo la percepción de los encuestados la capacidad del aeropuerto no es la necesaria para satisfacer la demanda en temporada alta, el edificio no da abasto para la cantidad de pasajeros que recibe, los espacios interiores como salas de espera y los

destinados para realizar procesos como salidas y llegadas no son los aptos en temporada alta para cubrir las necesidades del servicio que este debería ofrecer. Otros temas como los puentes de abordaje y la pista de aterrizaje también son un problema que retrasa la operación.

4.3 Modelos de gobernanza de aeropuertos en Costa Rica: lecciones aprendidas

Como se aprecia en el apartado teórico de la presente investigación, la gobernanza es un proceso mediante el cual diferentes actores, representantes, grupos u organizaciones participan en la toma de decisiones. En palabras sencillas, la gobernanza es la encargada de dictar las reglas o lineamientos dentro de una organización, de buscar el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

En este apartado se hace una comparativa de los modelos de gobernanza del aeropuerto Juan Santamaría y el aeropuerto de Liberia, en la cual se puedan apreciar sus diferencias contractuales y ver si estos términos hacen diferencia en cada modelo de gobernanza.

En el ámbito gubernamental se dan interacciones importantes entre la parte pública y privada, en el cual, trabajan conjunto para alcanzar intereses y beneficios en común, y dentro de esta relación se desarrollan diversas asociaciones público – privada que generan modelos de gestión y gobernanza, en que el gobierno cede derechos de un bien público a una empresa privada como concesiones, gestiones interesadas, alianzas estratégicas, privatizaciones entre otras para su explotación comercial.

Debido a lo anterior, a continuación, se realiza una comparación entre el modelo de gobernanza implementado en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós y el modelo del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, con la finalidad de rescatar aspectos positivos de este último modelo que puedan implementarse en el aeropuerto de Liberia.

4.3.1 Modelo de gobernanza del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría

El Juan Santamaria es el principal aeropuerto internacional de Costa Rica, localizado en la provincia de Alajuela y reconocido a nivel nacional por una excelente labor realizada por la empresa gestora de la terminal aérea. Este bien público se encuentra bajo la figura de gestión interesada, la cual se caracteriza por un acuerdo en el cual la administración pública delega o autoriza a un gestor la operación de ciertos servicios y la ejecución de obras necesarias para su respectiva operación. Como retribución, el gestor recibe una parte de los ingresos generados por la labor realizada, o también, un pago mínimo garantizado (Procuraduría General de la República, 1998).

En otras palabras, es el contrato entre administración pública y una empresa privada que se asocian para la explotación de un bien público, como es el caso del aeropuerto Juan Santamaría, y generan ingresos para ambas partes. En este acuerdo específicamente, la gestión se encuentra bajo la empresa AERIS encargada de la administración de todos los terrenos, vías de acceso e instalaciones que conforman el aeropuerto, por otra parte, la administración pública cumple con funciones de órgano de control y fiscalizador del contrato de gestión interesada (Dirección General de Aviación Civil, 2022).

Podemos mencionar que la modalidad de gestión interesada es una asociación mediante la cual la administración pública asume el riesgo en dicha negociación, debido a que utiliza un bien público para ser administrado por medio de una empresa privada a cargo de la gestión de este bien, y como compensación, se le da un porcentaje de las ganancias o incluso un pago mínimo por las labores realizadas en la gestión.

Dentro del contrato de gestión interesada del aeropuerto Juan Santamaría, se estipula que las instalaciones de torre de control, Recope y bodegas del IMAS quedan bajo el control y gestión gubernamental, así como también, los servicios de control y tráfico aéreo, comunicaciones, ayudas de navegación, aeronavegabilidad, control de operaciones aeronáuticas serán gestionados por DGAC y el Consejo Técnico de Aviación Civil (Centro de Información Jurídica en Línea, s.f).

Como se ha podido apreciar anteriormente la dinámica del modelo de gobernanza que se implementa en el aeropuerto Juan Santamaría se basa en una sociedad público – privada, en la cual ambas organizaciones forman una alianza estratégica con roles muy definidos. Por una parte, la empresa AERIS gestiona la operatividad de la terminal y el desarrollo de proyectos que generen valor para la asociación, y la administración pública se encarga de fiscalizar dicha labor efectuada por el gestor a través de un órgano fiscalizador y organizaciones como DGAC y Consejo Técnico de Aviación Civil. Este tipo de figura contractual le da mayor autonomía a la empresa AERIS al momento de intervenir en proyectos de ampliación, reparación o modificaciones de la infraestructura del aeropuerto en comparación con otros contratos.

Una de las fortalezas que presenta esta alianza es la visión estratégica que muestra la empresa gestora del aeropuerto. Ya que, dentro de su metodología de trabajo cuenta con un plan maestro que se actualiza cada 4 años en función de las necesidades de la terminal aérea, la finalidad del plan es realizar modernizaciones, mejoras, reemplazo y ampliaciones de la infraestructura, instalaciones y facilidades de edificio. Según AERIS (2022) el plan maestro busca generar valor social, ambiental y económico para la sociedad mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Modernizar, mejorar, reemplazar y ampliar las infraestructuras, instalaciones y facilidades del AIJS para satisfacer los niveles de demanda.
- Expandir y fortalecer las actividades y servicios suministrados a los usuarios y aeronaves del AIJS.
- Elevar los niveles de servicio (NDS), seguridad operativa y eficiencia.
- Mantener la competitividad del aeropuerto y su equilibrio financiero.
- Fomentar la sostenibilidad.

A través de los años se ha podido ver la labor que la empresa AERIS ha desarrollado en el aeropuerto Juan Santamaría, desde inicios de su gestión en el año 2010 hasta el año 2022 la empresa ha invertido más de 218 millones de dólares en diversos proyectos de la terminal aérea, dentro de los cuales sobresalen un nuevo edificio comercial (2009),

Desarrollo de infraestructura para desarrollar un nuevo VIP en el tercer nivel del Bloque A y V (2022), Equipo detección de trazas para inspección de pasajeros y empleados (2022), Remodelación de los Bloques C y D (reubicación de filtro de pasajeros en tránsito y ampliación de salas para atender las puertas de embarque N°A6 y N°A7) en año 2021 (AERIS, 2022)

Basado en la información anterior, se puede observar como la figura de gestión interesada le da ciertas libertades a la empresa AERIS para que pueda operar con cierto grado de autonomía según las necesidades del aeropuerto, y esto se ha visto reflejado en la excelente labor que ha realizado a través de los años en el desarrollo de infraestructura, implementación de tecnología, fomento de la sostenibilidad y desarrollo económico social con la finalidad de la mejora continua sostenible.

4.3.2 Modelo de gobernanza del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós

El Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós se encuentra bajo la figura de concesión de obra y servicio público, la cual mediante un contrato administrativo una entidad gubernamental delega a un tercero, ya sea una organización pública, privada o mixta, la responsabilidad de diseñar, planificar, financiar, construir, conservar, ampliar o reparar un bien inmueble público. Además, se encarga de operar y brindar los servicios establecidos en el contrato, recibiendo a cambio pagos por parte de los usuarios, beneficiarios o mediante retribuciones provenientes del estado (Procuraduría General de la República, 2024).

El concepto anterior hace referencia al derecho que le otorga el estado a la empresa Coriport S.A en el diseño, financiamiento, construcción, operación, mantenimiento y explotación comercial del aeropuerto de Liberia y sus áreas conexas por un periodo de 20 años. Por otra parte, el gobierno colabora con la emisión de permisos, licencias y aprobaciones necesarias para ejecutar el proyecto, así como también, la ejecución de obras de infraestructura a su cargo y 4 puentes de abordaje (Consejo Nacional de Concesiones, 2009). Dentro del contrato de concesión se establece una estructura de cláusulas y lineamientos que acuerden ambas partes y deben de seguirse a cabalidad. Como por ejemplo el tema de mantenimiento, infraestructura, ampliaciones y otros puntos que se mencionaron anteriormente en la tabla 2.

En este tipo de contrato todo el riesgo empresarial del proyecto se encuentra bajo la empresa concesionaria, a diferencia del contrato de gestión interesada en el cual el gobierno asume cierto riesgo en el proyecto con la ayuda de una empresa privada. Como se puede apreciar los contratos de concesión son más claros debido a su marco o estructura establecidas en este, y los de gestión interesada pueden ser un poco más complejos administrativa y operativamente por las acciones conjuntas entre el ente público y privado, además, la empresa gestora actúa por cuenta del estado, es decir hay más control público y fiscalizador.

Como se puede apreciar existe una ligera diferencia en la modalidad de ambos contratos, y esta distinción hace que uno de los contratos sea de mayor provecho en su modelo de gobernanza, debido a su independencia, en la operatividad y gestión de la terminal aérea. Además, el contrato de gestión interesada cuenta con un plan maestro aprobado por ambas partes con objetivos establecidos que ayuda a dar claridad y transparencia en el desarrollo e implementación de este.

Para entender de mejor manera la diferencia y dinámica de ambos contratos que inciden en el modelo de gobernanza del aeropuerto Juan Santamaría y el Daniel Oduber Quirós se muestra la siguiente tabla

Tabla 4. Diferencias generales entre el contrato de concesiones del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós y el contrato de gestión interesada del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría

Aspecto	**Contrato de concesión Aeropuerto de Liberia**	**Contrato de gestión interesada Aeropuerto Juan Santamaría**
Titularidad del servicio	El aeropuerto Daniel Oduber Quirós después del finiquito del contrato sigue perteneciendo al estado	Dentro de esta modalidad el bien sigue perteneciendo al estado.

Gestión del servicio	El estado cede el derecho a una empresa privada para su diseño, financiamiento, construcción, operación, mantenimiento y explotación comercial	En el tipo de contrato el estado realza una sociedad con una empresa privada para que se encargue de la gestión del aeropuerto
Inversión	En el contrato de concesión del aeropuerto de Liberia la inversión en la parte terrestre que abarca el edificio, zona de parqueos y áreas conexas es realizada por la empresa concesionaria. Y las inversiones en el lado aéreo correspondiente a pista de aterrizaje, área de parqueo de aeronaves, zonas, torre de control, zonas conexas a la pista, son cubiertas por el gobierno.	En el contrato de gestión interesada el gobierno tiene participación en las inversiones realizadas durante la asociación. Estas inversiones provienen de los ingresos generados por el aeropuerto, producto de la sociedad público-privada.
Riesgo empresarial	El riesgo es responsabilidad de la empresa concesionaria.	El riesgo empresarial es abarcado en su mayoría por el estado
Remuneración	La remuneración proviene de pagos por parte de los usuarios, beneficiarios o mediante retribuciones provenientes del estado	En esta modalidad la remuneración proviene de un porcentaje de los ingresos generados por la labor realizada, o también, por un pago mínimo garantizado
Duración	20 años	20 años
Fiscalización	Contraloría General de la República y Consejo Técnico de Aviación Civil	Órgano Fiscalizador, Consejo Técnico de Aviación Civil y DGAC

Fuente: elaboración propia con información de Procuraduría General de la República, (1998) y Consejo Nacional de Concesiones, (2009).

En términos generales, en la comparativa de ambos modelos de gobernanza podemos, decir que existe una distinción muy importante en las figuras contractuales, debido a su nivel de independencia en las gestiones realizadas y acompañamiento por parte del estado en dicha labor. Por un lado, el modelo de concesión se limita a cumplir con las condiciones establecidas en un contrato por ambas partes, en el cual, la empresa privada realiza una inversión en un bien del estado, y este, cede derechos de explotación a cambio de ciertos ingresos y posesión del inmueble al final del contrato.

Es importante mencionar que en los contratos de concesión el gobierno no está en constante intervención, se encarga de verificar y fiscalizar que se cumplan con lo establecido en este. Por otra parte, la gestión interesada ofrece una dinámica más flexible en la cual ambas partes trabajan en conjunto con roles definidos permitiendo mayor eficiencia y productividad en la gestión. Por ejemplo, la empresa AERIS vela por el desarrollo óptimo de la terminal aérea con iniciativas de desarrollo acorde a las necesidades que se requieran, y el estado apoya las mociones y fiscaliza a través de un órgano del estado exclusivo para la contratación de gestión interesada. Esta dinámica ha permitido que el aeropuerto Juan Santamaría esté en constante evolución a través de los años.

4.4 Opciones de mejora al actual modelo de gobernanza del aeropuerto para una resolución efectiva a los problemas.

Los contratos de gestión interesada y de concesiones tienen una diferencia en particular, que ha permitido a uno de estos tener mayor impacto en el inmueble en comparación con el otro, como hemos podido observar anteriormente. El aeropuerto Juan Santamaría bajo la figura de gestión interesada está en constante desarrollo e invirtiendo en diversos proyectos en la terminal aérea. Por otro lado, la gestión de la empresa Coriport en el aeropuerto Daniel Oduber no tiene la misma dinámica, propiciando una serie de retos que afectan la operatividad, imagen y desarrollo de inmueble en la temporada alta del turismo.

En este apartado se pretende rescatar esos puntos que ha hecho que el modelo de gobernanza del aeropuerto Juan Santamaría sea reconocido a nivel nacional por su excelente labor y gestión, que puedan ser aplicados al modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós para la resolución de los problemas que se presentan en la temporada alta del turismo en la región.

No obstante, es importe aclarar que hay que tomar en consideración las circunstancias de cada una de las empresas concesionarias (Coriport y AERIS) y cómo se desenvuelven ante el estado, ya que, entender cada una de las figuras contractuales permite esclarecer la facilidad y viabilidad de aplicar estas opciones de mejorar del modelo de gobernanza de AERIS al modelo de Coriport.

La empresa AERIS es un aliado del gobierno, ambos buscan de forma conjunta el desarrollo y maximizar los rendimientos de las inversiones realizadas en la terminal aérea, y producto de esta sociedad el estado recibe ingresos y posesión del inmueble en todo momento. Por el contrario, la empresa Coriport realiza una inversión a cambio de la explotación de un bien del estado, mediante la cual busca recuperar la inversión realizada y obtener beneficios producto de esta. No obstante, desde la óptica empresarial se busca obtener el máximo rendimiento con poca inversión, y esta ha sido la tendencia del concesionario y percepción general de las aerolíneas como se ha podido observar a lo largo de la investigación (tendencia al desarrollo comercial).

Dicho esto, se plantean las siguientes opciones de mejora al modelo de gobernanza del aeropuerto de Liberia en concordancia con la información recolectada de ambos modelos:

- **Mayor inversión en infraestructura:** la empresa AERIS a lo largo de su gestión ha invertido más de 218 millones de dólares en un periodo de 12 años, esto ha permitido que la operatividad del aeropuerto Juan Santamaría sea eficiente y productiva. Por consiguiente, una de las opciones que puede ayudar al congestionamiento de pasajeros en la terminal aérea de Liberia es la expansión de espacios en salas de espera, aduanas y migración. Permitiendo mayor fluidez en estos espacios de concentración de personas.

- **Mayor inversión en tecnología y equipo:** la dinámica la empresa AERIS no solo está enfocada en el desarrollo de infraestructura, sino que también, ha invertido en tecnología que ha ayudado a que la experiencia de los pasajeros sea más agradable como la inversión de equipo para agilizar las zonas de migración y reclamos de equipajes, así como también la implementación de un sistema de puertas electrónica que van a permitir aún más procesos expeditos de control migratorio.
- Esta es una buena alternativa para que el modelo de gobernanza del aeropuerto de Liberia sea más eficiente al momento de los controles migratorios de salida y llegada de pasajeros, ofreciendo una mejor experiencia a los usuarios.
- **Dinamizar franjas horarias:** si bien el aeropuerto Juan Santamaría no presenta una problemática en la saturación de puentes de abordaje y espacios de parqueo de aeronaves debido a tamaño y capacidad de operación. Es cierto que el aeropuerto de Liberia si presenta esta problemática, en donde una gran cantidad de aviones llegan en la misma franja horaria saturando la capacidad del inmueble y provocando cuellos de botella en la operación.
- Ante este gran problema en el modelo de gobernanza, es necesario tomar acciones en conjunto con DGAC, Coriport y representantes de las aerolíneas para negociar la llegada y salidas de los aviones en otras franjas horarias de menos tránsito aéreo, ya que, no sirve de nada realizar inversiones en equipo e infraestructura si la mayor cantidad de vuelos siguen llegando en horas de mayor congestionamiento aéreo.
- **Mayor inversión estatal:** uno de los grandes atributos del modelo de gobernanza del aeropuerto Juan Santamaría es la inversión del estado provenientes de ingresos de la sociedad. Y esto ha favorecido al desarrollo de proyectos que ayudan a mejorar las condiciones de la terminal aérea de Alajuela. A diferencia del aeropuerto de Liberia en el cual el estado está a cargo del lado aéreo del aeropuerto, las inversiones estatales no son tan constantes en comparación al Juan Santamaría, esta dinámica debilita el modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós, ya que, los problemas que se presentan del lado aéreo correspondiente al estado van a afectar la gestión operativa de la empresa Coriport y empresas que operan en el aeropuerto. Se insta a que el gobierno tenga una participación con mayor inmediatez en temas de desarrollo e inversión para un desarrollo integral.

Para sintetizar, es evidente que el modelo de gobernanza del aeropuerto Juan Santamaria ha sido exitoso debido a la dinámica de desarrollo e inversión sostenible a lo largo de los años que le ha permitido dotar al inmueble de equipamiento, infraestructura y facilidades que fortalecen su operatividad. Acompañado objetivos claros y estrategias en la gestión realizada por la empresa AERIS, ha llevado a que la gobernanza sea reconocida a nivel nacional.

Por contraparte, el modelo de gobernanza del aeropuerto de Liberia no ha tenido el mismo éxito, para esto se requiere de acciones estratégicas y objetivos definidos de manera conjunta tanto Coriport como DGAC en pro de nuevas inversiones o acciones que erradiquen la falta de espacios en salas de abordaje, migración y aduanas. Así como también equipamiento que fortalezca la operatividad como mejoras bandas de transporte de maletas, aires adicionados, puentes de abordaje, espacio de parqueo de aeronaves entro otros como lo ha hecho la empresa AERIS.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis del modelo de gobernanza del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós evidencia que, si bien existen mecanismos formales para la participación de actores públicos y privados en su gestión, la articulación efectiva entre ellos resulta insuficiente para enfrentar los desafíos operativos generados por el creciente flujo turístico. Este aumento sostenido de usuarios a lo largo de los años ha generado una mayor demanda por mejores condiciones en la infraestructura y en los servicios aeroportuarios, especialmente en áreas como salidas, migración y aduanas. A estos retos se suma una limitada participación gubernamental en materia de inversiones que fortalezcan la capacidad instalada del aeropuerto. Las conclusiones específicas del estudio revelan fallas estructurales en la coordinación, la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, lo que restringe la capacidad del aeropuerto para responder adecuadamente durante la temporada alta. En este contexto, se destaca la necesidad de consolidar un enfoque de gobernanza colaborativa que no solo optimice la gestión actual, sino que también asegure la sostenibilidad operativa futura.

Para comprender integralmente los hallazgos de esta investigación, se ha profundizado en tres pilares fundamentales del caso de estudio: los obstáculos del modelo de gobernanza, el marco contractual que rige la operación del aeropuerto, y las percepciones de las aerolíneas respecto a dicho modelo.

5.1.2 Elementos que facilitan u obstaculizan el modelo de gobernanza

El modelo de gobernanza actual del aeropuerto, que involucra una alianza público-privada entre la empresa concesionaria Coriport S.A. y la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), presenta tanto elementos facilitadores como obstaculizadores. Por un lado, la colaboración entre ambas entidades ha permitido mantener un nivel básico de operatividad y cumplir con los estándares internacionales necesarios para la operación del aeropuerto. Sin embargo, este modelo ha demostrado ser insuficiente para responder de manera eficiente al crecimiento exponencial de la demanda de pasajeros, especialmente en temporadas altas.

Uno de los principales obstáculos identificados es la falta de coordinación entre las partes involucradas. La gestión mixta, donde Coriport se encarga del área terrestre y la DGAC del área aérea, ha generado una fragmentación en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos. Esto se evidencia en la lentitud de los procesos administrativos y burocráticos, que retrasan la aprobación y ejecución de mejoras necesarias en la infraestructura. Además, la falta de inversión en áreas críticas, como los puentes de abordaje, las bandas transportadoras de equipaje y las salas de espera, ha llevado a una saturación de las instalaciones, afectando la experiencia del pasajero y la eficiencia operativa del aeropuerto.

Por otro lado, los procesos burocráticos representan un obstáculo significativo para el funcionamiento eficiente del aeropuerto de Liberia. La estructura de gobernanza bipartita, donde las decisiones están divididas entre el gobierno y el concesionario, ralentiza los procedimientos al requerir revisiones y aprobaciones gubernamentales. Este esquema genera demoras innecesarias incluso en los procesos más simples si se detecta algún error, son devueltos para su corrección y replanteamiento. Esta dinámica no solo reduce la agilidad en la toma de decisiones, sino que también provoca una ineficiencia sistémica que afecta la capacidad de respuesta del aeropuerto ante la demanda operativa. En situaciones críticas, donde la inmediatez es esencial para garantizar un adecuado funcionamiento, la acumulación de retrasos hace que empeoren las condiciones de las instalaciones y comprometa su operatividad.

5.1.3 Comparativa de los modelos de gobernanza del aeropuerto Juan Santamaría y Daniel Oduber Quirós

El contrato de concesión de obra y servicio público en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, operado por CORIPORT, y el modelo de gestión interesada en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, operado por AERIS. A partir de esta comparación, se han identificado diferencias estructurales y operativas que inciden directamente en la eficiencia de la gestión aeroportuaria, especialmente en contextos de alta demanda turística.

El análisis demuestra que el modelo de gestión interesada, aplicado en el aeropuerto Juan Santamaría, ha mostrado una mayor capacidad para evolucionar de manera sostenida

en infraestructura, tecnología y calidad de servicios. Esto se debe, en gran medida, a una relación colaborativa más cercana con el Estado, a un marco contractual que permite mayor flexibilidad en la ejecución de proyectos y a una visión estratégica sustentada en planes maestros actualizados periódicamente. Estas características han facilitado inversiones significativas, superando los 218 millones de dólares entre 2010 y 2022, y han promovido un desarrollo equilibrado y sostenible.

En contraste, el modelo de concesión de CORIPORT presenta mayores restricciones en términos de coordinación institucional, inversión en infraestructura crítica y capacidad de respuesta ante el crecimiento sostenido de la demanda. El análisis evidencia que la estructura contractual limita la intervención del Estado en aspectos claves de la operación, lo que ha contribuido a una desconexión entre la planificación estratégica del concesionario y las necesidades reales del aeropuerto y sus usuarios. A esto se suma la percepción generalizada de las aerolíneas sobre una priorización de intereses comerciales, con inversiones insuficientes en áreas operativas esenciales como migración, aduanas, salas de espera y puentes de abordaje.

Desde una perspectiva comparativa, se concluye que el modelo de gobernanza del aeropuerto de Liberia requiere transformaciones sustantivas para responder a los desafíos actuales y futuros. Es fundamental promover una mayor participación estatal en las inversiones del lado aéreo, dinamizar la coordinación entre CORIPORT, la DGAC y las aerolíneas, e implementar mecanismos de planificación conjunta que integren objetivos estratégicos a largo plazo. Elementos como la implementación de un plan maestro, la diversificación de horarios de vuelos, y la incorporación de tecnología en los procesos migratorios y de equipaje, representan prácticas replicables desde el modelo de AERIS.

En síntesis, esta tesis no solo aporta un análisis riguroso de los modelos contractuales y sus implicaciones en la gestión operativa, sino que también plantea un camino viable hacia una gobernanza más participativa, transparente y orientada al servicio. La sostenibilidad del desarrollo aeroportuario en Costa Rica dependerá de la capacidad de sus actores para adoptar modelos flexibles, colaborativos y centrados en el bienestar colectivo y la eficiencia operacional.

5.1.4 Perspectiva de las aerolíneas

La perspectiva de las aerolíneas, recogida a través de encuestas y entrevistas, refleja una insatisfacción generalizada con el modelo de gobernanza actual. Las aerolíneas han señalado que el enfoque de Coriport es hacia la rentabilidad comercial, priorizando la creación de espacios comerciales sobre la mejora de la infraestructura operativa de la terminal aérea. Aunado a esto otros problemas como la saturación de las áreas de migración, problemas con bandas de equipajes entre otros, afecta directamente la operatividad y la eficiencia del servicio.

Además, las aerolíneas han manifestado que el modelo de concesión no ha sido adecuado para el crecimiento de la demanda, ya que no se han realizado las inversiones necesarias para expandir la capacidad del aeropuerto o mejorar su operatividad. La falta de claridad en los términos del contrato de concesión y la ausencia de una visión integrada entre Coriport y la DGAC han dificultado la implementación de mejoras que permitan al aeropuerto responder a las necesidades actuales y futuras.

Los resultados del análisis confirman que el modelo de gobernanza actual del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós no está diseñado para manejar el crecimiento sostenido de la demanda, especialmente en temporadas altas. La falta de inversión en infraestructura crítica, la saturación de las instalaciones y la falta de coordinación entre las partes involucradas han generado un cuello de botella en la operatividad del aeropuerto, afectando tanto a los pasajeros como a las aerolíneas.

En este sentido, se concluye que el modelo de gobernanza actual presenta serias limitaciones para gestionar eficientemente el crecimiento de la demanda. La falta de una visión estratégica integrada entre Coriport y la DGAC, la carencia de recursos económicos por parte del gobierno, junto con la priorización de intereses comerciales sobre las necesidades operativas, ha llevado a una situación en la que el aeropuerto no está preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Para mejorar la gestión del aeropuerto, es fundamental revisar el contrato de concesión, establecer mecanismos de coordinación más eficientes entre las partes y priorizar las inversiones en infraestructura crítica que permitan aumentar la capacidad o eficiencia del aeropuerto.

Además de los aspectos ya señalados anteriormente, profundizando en los resultados recopilados a través de entrevistas con los representantes de aerolíneas, permite denotar aún más las deficiencias del modelo de gobernanza actual del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós. Las aerolíneas identifican una desconexión marcada entre la planificación estratégica de Coriport y las necesidades reales de los operadores aéreos. Este desfase no sólo se manifiesta en la priorización de espacios comerciales por encima de la infraestructura operativa, como por ejemplo la creación de 634 metros cuadrados para un mezzanine. Sino también se muestra una ausencia de atención a las iniciativas propuestas por las aerolíneas, lo que limita la posibilidad de una colaboración efectiva.

Los gerentes entrevistados coinciden en que existe una ausencia de visión a largo plazo, especialmente en lo que respecta a la proyección del crecimiento de la demanda y la planificación de inversiones en infraestructura crítica. Se mencionan como ejemplos concretos la falta de puentes de embarque, limitaciones en la plataforma de estacionamiento de aeronaves y la congestión en procesos migratorios y aduanales. Todo esto repercute negativamente en la experiencia del pasajero, en la eficiencia operativa y en los tiempos de rotación de las aeronaves.

Otro hallazgo relevante es la percepción generalizada de que el contrato de concesión otorga a Coriport un control de la terminal aérea, sin los suficientes mecanismos de supervisión o fiscalización por parte del Estado. Esta situación ha creado un entorno donde las decisiones se toman desde una lógica comercial y de rentabilidad, sin considerar adecuadamente los impactos operativos y estratégicos en el funcionamiento aeroportuario. Y este hecho no es culpa del concesionario, ya que, ellos buscan una rentabilidad por las inversiones realizadas, sino una escasa intervención gubernamental en las condiciones contractuales hacia una mejora continua.

Asimismo, se destaca la poca coordinación interinstitucional y de canales formales de comunicación, tanto entre Coriport y la DGAC, como entre estos actores y las aerolíneas. Ya que, en las horas de mayor tránsito existen diversos problemas operacionales que afectan la operatividad de las aerolíneas. Esta fragmentación organizacional público - privada ha impedido implementar soluciones efectivas ante problemas estructurales y operativos que se han ido agravando con el crecimiento sostenido del tráfico aéreo en la región.

En suma, los testimonios de los representantes de aerolíneas refuerzan la conclusión de que el modelo de gobernanza actual carece de los elementos fundamentales para sostener un desarrollo aeroportuario equilibrado, eficiente y sostenible, que, permita competir con la gestión del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. La situación actual exige una revisión profunda del marco de gobernanza, que contemple una mayor participación de los actores operativos en la planificación, una clara visión a futuro y una estrategia integral entre todos los actores públicos y privados involucrados en la gestión aeroportuaria.

Además, la falta de inversión y planificación estratégica por parte del gobierno, junto con políticas que priorizan la reducción del gasto público, tiene un impacto directo en el desarrollo del aeropuerto. La limitación de recursos afecta diversas áreas clave, como el mantenimiento de las instalaciones, la ejecución de proyectos de mejora y la capacidad de coordinar al personal necesario para gestionar los retos operativos, especialmente durante la temporada alta del turismo. Esta situación se agrava en aspectos fundamentales como la pista de aterrizaje, cuya condición es crítica para garantizar la seguridad y eficiencia de las operaciones. Sin una planificación oportuna, la postergación de decisiones relacionadas con su mantenimiento ha provocado en ocasiones el cierre temporal del aeropuerto, ya que la pista no cumple con los requisitos técnicos mínimos establecidos para operar.

La falta de inversiones significativas tanto en el edificio como en la parte aérea dificulta notablemente la mejora de la operatividad del aeropuerto, especialmente considerando el crecimiento sostenido en el número de pasajeros desde la entrada en vigor de la concesión. Las principales inversiones realizadas por el concesionario se han enfocado en áreas comerciales, priorizando la generación de ganancias como empresa privada, mientras que solo una pequeña fracción de los recursos ha sido destinada a áreas esenciales como el servicio al cliente y la mejora de la experiencia de los pasajeros.

Cabe destacar que las inversiones en el edificio han sido casi inexistentes, ya que el aeropuerto opera mayoritariamente con la misma infraestructura con la que comenzó la concesión. La única inversión de relevancia ha sido un incremento del 25% en el área de abordajes, aunque incluso en esos espacios se optó por habilitar más áreas comerciales, limitando las mejoras dirigidas a las operaciones aeroportuarias y la atención al cliente.

Además, el aeropuerto ha experimentado un aumento del 362% en la visitación, lo que, según las pautas establecidas en el contrato de concesión, debería haberse traducido en inversiones significativas para la expansión y modernización del edificio. Sin embargo, estas inversiones no se han llevado a cabo, ya que los mayores recursos se han destinado a áreas conexas, como estacionamientos y zonas de fumado. Aunque estas áreas pueden contribuir de manera significativa al entorno del aeropuerto, no abordan directamente las necesidades críticas de la terminal de pasajeros ni mejoran de forma sustancial la experiencia del cliente.

En este contexto, resulta imprescindible que las partes involucradas en la gobernanza del aeropuerto, el gobierno y el concesionario adopten un enfoque más colaborativo y proactivo. Es vital que trabajen en conjunto para establecer mecanismos de gestión más ágiles que eliminen los retrasos innecesarios y prioricen las necesidades operativas del aeropuerto. De no abordarse estas deficiencias, se corre el riesgo de que el aeropuerto pierda credibilidad frente a sus principales partes interesadas, incluidas las aerolíneas, que podrían considerar sus operaciones inseguras o ineficientes y por otra parte los pasajeros, quienes ven en esta terminal una puerta de entrada al país. La pérdida de confianza tanto de las aerolíneas como de los usuarios finales no solo afecta la competitividad del aeropuerto, sino que también podría tener repercusiones negativas para la región de Guanacaste, un destino clave para el turismo nacional e internacional.

Es evidente que la gobernanza del aeropuerto requiere ajustes significativos para garantizar una gestión operativa más eficiente. Implementar procesos más dinámicos y menos burocráticos, acompañados de una mayor inversión estratégica, permitirá no solo superar las limitaciones actuales, sino también posicionar al aeropuerto de Liberia como una terminal moderna, segura y capaz de satisfacer las crecientes demandas del sector turístico.

La capacidad de las instalaciones del aeropuerto ha sido motivo de controversia entre los gerentes de las aerolíneas, quienes consideran que estas no son suficientes para cubrir las operaciones de manera adecuada. Sin embargo, el problema principal radica en la congestión durante ciertas franjas horarias. Este desafío persiste porque las aerolíneas, por razones de competitividad y conveniencia, prefieren operar en horarios específicos y no están obligadas a ajustarse a otros periodos.

Aunque el concesionario, en colaboración con el gobierno, ha implementado incentivos como descuentos en las tarifas de uso de las instalaciones con el objetivo de redistribuir las operaciones a horarios menos saturados, estos esfuerzos no han logrado el impacto esperado. Las aerolíneas continúan priorizando las franjas de mayor demanda, lo que mantiene los niveles de congestión y pone en evidencia la necesidad de soluciones más efectivas para abordar esta problemática estructural

5.2 Recomendaciones

Revisar y fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional entre Coriport y las entidades gubernamentales

Se recomienda al Estado costarricense, particularmente al Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC) y al Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), establecer instancias formales de diálogo periódico con Coriport que permitan una planificación operativa más integrada. Esto contribuiría a mejorar la respuesta conjunta ante los picos de demanda y a evitar cuellos de botella en la operación aeroportuaria. La articulación entre actores debe superar la actual comunicación fragmentada y orientarse hacia una gobernanza más colaborativa, en la cual la administración pública sea más participativa en la coordinación y cooperación de proyectos que ayuden a solventar las necesidades operativas que requiere el aeropuerto.

Crear un órgano fiscalizador estatal que supervise la gestión de Coriport, similar al modelo de control existente con AERIS en el aeropuerto Juan Santamaría

Con base en el principio de equidad en la administración de infraestructuras concesionadas, se recomienda que el Estado desarrolle un mecanismo de supervisión sistemática sobre Coriport. Esta entidad podría ser parte del CETAC o funcionar como una unidad especializada dentro de la Dirección General de Aviación Civil, con capacidad técnica y legal para evaluar el cumplimiento de los términos contractuales, la calidad del servicio y la ejecución de inversiones comprometidas. Esta acción es viable en tanto existe un precedente funcional en el modelo del Juan Santamaría, lo que reduce la curva de aprendizaje institucional, debido a que a través de los años la administración pública ha tenido la

experiencia y conocimiento con la fiscalización empleada en el aeropuerto de Alajuela y puede implementar un plan similar en el aeropuerto de Liberia.

Impulsar una revisión del contrato de concesión con el fin de adecuarlo a la realidad actual del aeropuerto y del turismo en Guanacaste

El contrato vigente refleja condiciones y proyecciones de hace más de una década. Se recomienda una revisión técnica y jurídica que permita incorporar cláusulas de ajuste dinámico, incluyendo obligaciones de inversión vinculadas al crecimiento de la demanda, mejoras en la infraestructura crítica y actualización de equipos. Esta reforma contractual permitiría una gestión más proactiva y adaptable permitiendo el abordaje de los desafíos más significativos que se presentan en la temporada alta del turismo. Esta revisión se puede dar desde la administración pública por medio de especialistas jurídicos de instituciones del estado como DGAC, MOPT y otras, que se encarguen de esta inspección y cumplimiento a cabalidad de lo establecido en contrato.

Incluir a las aerolíneas como actores consultivos en los procesos de planificación operativa y desarrollo aeroportuario

Dada su experiencia directa con los usuarios y su rol clave en la operación diaria, se recomienda incorporar a las aerolíneas en proyectos de desarrollo de infraestructura como consejeros de las necesidades operativas del aeropuerto. Así como también, que tengan voz en temas como programación de vuelos, tiempos de procesamiento en aduanas, migración y áreas operativas. Su participación contribuiría a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del usuario, facilitando una gobernanza más inclusiva y alineada con la realidad operativa.

Proyectar estratégicamente el futuro del aeropuerto ante el vencimiento del contrato de concesión en 2029

Se recomienda al Estado costarricense iniciar desde ya un proceso de planificación estratégica con miras al futuro del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, considerando el crecimiento sostenido en la visitación desde la apertura de la terminal actual. Dado que el contrato de concesión vigente finaliza en el año 2029, es un momento oportuno

para evaluar con anticipación las alternativas disponibles para el próximo ciclo de gestión. Entre las opciones posibles están la prórroga del contrato con el actual concesionario o la apertura de un nuevo proceso de licitación que permita atraer propuestas innovadoras y alineadas con las necesidades actuales y futuras del aeropuerto y la región. Además, esta planificación debe ir acompañada de un plan maestro en cual se establezcan los objetivos y metas dentro del nuevo proceso de concesión y de esta forma abordar las necesidades que el aeropuerto puede requerir a futuro.

Referencias:

AERIS. (2022). *Informe de sostenibilidad.* https://www.sjoairport.com/wp-content/uploads/2024/06/INFORME-SOSTENIBILIDAD-2022.pdf

Alvarado, J. (2024). Aeropuerto de Liberia ya no ofrece un servicio de primer nivel, reconoce el ministro de Turismo. El Observador. https://observador.cr/aeropuerto-de-liberia-ya-no-ofrece-un-servicio-de-primer-nivel-reconoce-el-ministro-de-turismo/

Ansell, C., & Torfing, J. (2022). Introduction to the Handbook on Theories of Governance. In Handbook on Theories of Governance. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800371972.00007

Arellano Gault, D. (2014). ¿Uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: la prueba del tránsito organizacional. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, *1*(2). https://doi.org/10.5209/rev_CGAP.2014.v1.n2.47538

Bevir, M. (Ed.). (2011). The SAGE Handbook of Governance. https://books.google.co.cr/books?id=dU8BNNYnZesC&pg=PR3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q=public%20governace%20&f=false

Blanco, E. (2017). ¿TESTIMONIOS DE UN DESPOJO? DESARROLLO TURÍSTICO EN GUANACASTE Y SUS IMPACTOS A NIVEL SOCIAL Y AMBIENTAL, 1990-2016. https://www.revistacienciassociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS155/01-BLANCO.pdf

Centro de Información Jurídica en Línea. (s.f). EL *CONTRATO DE GESTIÓN INTERESADA EN SERVICIOS AEROPORTUARIOS.* https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/portal/descargar.php?q=MTM5Ng==

CEPAL. (2017). Transporte aéreo como motor del desarrollo El desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: retos y propuestas de política.

https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3b1e7acc-2c7a-4968-9f5d-4c548cbf455f/content#:~:text=El%20transporte%20a%C3%A9reo%20permite%20viajes,el%20comercio%20y%20las%20inversiones.

Chung, S., & Song, K. H. (2021). Regional economic structure and airport-centric development strategy formulation: The case of South Korea. *Science Progress*, *104*(3_suppl), 003685042110216. https://doi.org/10.1177/00368504211021695

Consejo Nacional de Concesiones. (2009). Aeropuerto Internacional Daniel Oduber. https://www.cnc.go.cr/proyectos/en-marcha/aeropuerto-internacional-daniel-oduber

Corullón, C. (2016). Modelos de Gestión Aeroportuaria. Impacto en la Evolución del Turismo en España (1940-2011). https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/673008/corullon_hermosa_carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dirección General de Aviación Civil. (2022). *Informe de gestión de labores.* https://www.dgac.go.cr/WEB/resources/documents/a05289f0-3c5f-4adc-9824-641169450cc2.pdf

Florido-Benítez, L. (2022). How Málaga's airport contributes to promote the establishment of companies in its hinterland and improves the local economy. *International Journal of Tourism Cities*, *8*(2), 393–411. https://doi.org/10.1108/IJTC-04-2021-0059

Graham, A. (2009). Airport Operations and Service Quality. In Managing Airports (pp. 96–137). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8613-6.00004-9

Granados, G. (2025). *¿Qué pasó con las obras en pista del aeropuerto de Liberia?.* https://www.crhoy.com/nacionales/que-paso-con-las-obras-en-pista-del-aeropuerto-de-liberia/#:~:text=%E2%80%9CLos%20trabajos%20finalizaron%202%20meses,c

ulminar%C3%A1n%20en%20las%20pr%C3%B3ximas%20semanas%E2%80%9D.

Instituto Costarricense de Turismo. (2024). Informes Estadísticos. https://www.ict.go.cr/es/estadisticas/informes-estadisticos.html

Ke, M., & Baker, D. (2023). Australian Airports and Local Economic Development. Journal of Urban Technology, 30(1), 71–93. https://doi.org/10.1080/10630732.2022.2090204

Membrado, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Ediciones Díaz de Santos. https://www.digitaliapublishing.com/a/136337

Ministerio de obras públicas y transportes. (2024). *Adjudicada reparación de la pista del aeropuerto Daniel Oduber.* https://www.mopt.go.cr/noticias/2024/adjudicada-reparacion-de-la-pista-del-aeropuerto-daniel-oduber

Ministerio de obras públicas y transportes. (2024). *Aeropuerto Internacional Daniel Oduber permanecerá cerrado por 70 horas.* https://www.mopt.go.cr/noticias/2024/aeropuerto-internacional-daniel-oduber-permanecera-cerrado-por-70-horas

Ministerio de Obras Públicas y Transporte. (2024). Contrato Aeropuerto Daniel Oduber.https://www.cnc.go.cr/proyectos/en-marcha/aeropuerto-internacional-daniel-odube

Municipalidad de Liberia. (2024). Cantón de Liberia. https://www.muniliberia.go.cr/muni/std/92/canton-de-liberia

Muñoz, H. (2019). Proyectos de gestión organizacional: Guía práctica de formulación y diseño. Fundación Universitaria Católica - Lumen Gentium. https://www.digitaliapublishing.com/a/129567

Museo aeronáutico de Costa Rica. (2024). Aeropuerto Daniel Oduber Quirós, Liberia reseña. https://museoaeronauticocr.com/aeropuerto-de-liberia/

Osborne, S. P. (Ed.). (2010). The New Public Governance? Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203861684

Oxford Economics. (2018). Beneficios económicos del transporte aéreo en Costa Rica. https://clac-lacac.org/wp-content/uploads/2020/10/EM-CRI-EE.pdf

Prieto, J. (2017). Gestión estratégica organizacional. Ecoe Ediciones. https://www.digitaliapublishing.com/a/126666

Procuraduría general de la república. (1998). *Ley General de Concesión de Obras Públicas con Servicios Públicos N° 7762.* http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=30464

Procuraduría general de la república. (1998). *Reglamento Contratos Gestión Interesada Servicios Aeroportuarios Nº 26801-MOPT.* http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=42222&nValor3=125615&strTipM=TC#ddown

Puls, R., & Wittmer, A. (2021). *Managing Airports* (pp. 225–249). https://doi.org/10.1007/978-3-030-79549-8_7

Samaniego, R., Valdiviezo, M., González, J., Encalada, J., Enderica, O. (2022) Planificación estratégica. Editorial Grupo Compás. http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/873

Sonnenburg, F., & Braun, B. (2017). Impact of airports on spatial patterns of metropolitan employment: the case of Australia. Erdkunde, 71(4), 287–300. https://doi.org/10.3112/erdkunde.2017.04.02

Stoelhorst, J. W., & Vishwanathan, P. (2024). Beyond Primacy: A Stakeholder Theory of Corporate Governance. Academy of Management Review, 49(1), 107–134. https://doi.org/10.5465/amr.2020.0268

Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., Pionce, A., & Caicedo, C. (2017). Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos. Editorial 3 ciencias. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=681432

Truyols, S. & Alcubilla, F. (2014). Explotación y gestión aeroportuaria: (ed.). Delta Publicaciones. https://elibro.una.elogim.com/en/lc/unacr/titulos/168195

Uvalle, R. (2007). Gobernabilidad, transparencia y reconstrucción del Estado. 14. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352007000300003&script=sci_abstract&tlng=pt

Vergara, R. (2007). La transparencia como problema (Vol. 5). https://infocdmx.org.mx/capacitacion/documentos/UAM10/LECTURAS/MODULO%206/transparencia_problema%20RODOLFO%20VERGARA.pdf

Vila, C. (2020). Logística de la carga aérea. Marge Books. https://www.digitaliapublishing.com/a/125998

Xue, Q., & Niu, Y. (2019). Governance and transparency of the Chinese charity foundations. *Asian Review of Accounting*, *27*(2), 307–327. https://doi.org/10.1108/ARA-03-2018-0057

Anexos

Anexo 1. Entrevista semi estructurada al Gerente de CORIPORT

Las siguientes preguntas están destinadas a ser realizadas al señor Cesar Jaramillo Gerente general de la empresa CORIPORT quien tiene adjudicada la concesión del aeropuerto de Liberia Guanacaste. El desarrollo de la entrevista se estima ser realizada en 30 minutos y tiene como objetivo principal responder si existen elementos que han obstaculizado el desempeño del modelo de gestión del aeropuerto ante el actual crecimiento de la demanda.

¿Cuáles han sido los principales retos que CORIPORT ha enfrentado en cuanto al crecimiento de la demanda en el aeropuerto de Liberia?

¿Considera que la infraestructura actual del aeropuerto es suficiente para cubrir las necesidades de las aerolíneas y los pasajeros? Si no, ¿cuáles son las principales áreas que requieren mejoras?

¿Qué factores internos o externos han limitado la capacidad de CORIPORT para implementar mejoras en la infraestructura o en los servicios del aeropuerto?

¿Cómo ha influido el modelo de gobernanza del aeropuerto en la toma de decisiones relacionadas con mejoras o expansión de la terminal? ¿Cómo ha sido la relación con las aerolíneas?

¿Cómo es la relación con el gobierno y qué tipo de apoyo ha recibido CORIPORT por parte del estado o entidades regulatorias para mejorar la infraestructura del aeropuerto?

¿Existen restricciones financieras o de inversión que hayan impedido el desarrollo de proyectos de expansión o actualización en el aeropuerto?

¿Cómo se gestionan las quejas de las aerolíneas en relación con la falta de infraestructura? ¿Qué medidas se han tomado para abordar estas preocupaciones

¿Cómo equilibra CORIPORT las demandas de las aerolíneas con las necesidades de los pasajeros en cuanto a mejoras en la infraestructura y servicios?

¿Qué procesos de planificación a largo plazo ha implementado CORIPORT para gestionar el crecimiento continuo de la demanda en los próximos años?

¿Desde el punto de vista de CORIPORT, el modelo de gobernanza implementado en el aeropuerto es el más adecuado para el desarrollo de la región? ¿Por qué?

Anexo 2. Entrevista semi estructurada al Gerente de DGAC

Las siguientes preguntas están destinadas a ser realizadas al Gerente general de la DGAC quien es representante de la parte gubernamental del aeropuerto de Liberia. El desarrollo de la entrevista se estima ser realizada en 30 minutos y tiene como objetivo principal responder si existen elementos que han obstaculizado el desempeño del modelo de gestión del aeropuerto ante el actual crecimiento de la demanda.

Colaboración y relación

¿Cómo describiría la relación de trabajo entre el gobierno y Coriport en cuanto a la ampliación de los espacios dentro del aeropuerto? ¿Han surgido diferencias importantes?

¿Qué tipo de apoyo podría ofrecer el gobierno para facilitar las inversiones necesarias para mejorar la capacidad de la terminal de pasajeros?

¿Cree que el modelo actual de colaboración entre Coriport y el gobierno es suficiente para enfrentar el crecimiento del aeropuerto? Si no, ¿qué cambios sugeriría?

Factores y limitaciones

¿Qué dificultades ha encontrado el gobierno para colaborar en la expansión del aeropuerto, ahora que la cantidad de turistas sigue aumentando?

¿Hay algún proceso legal o administrativo que haya frenado las mejoras en la infraestructura del aeropuerto hasta ahora? ¿Ha habido limitaciones en cuanto a presupuesto o recursos que hayan dificultado que el gobierno no colabore en la expansión de la infraestructura?

Medidas y acciones

Con el crecimiento actual del turismo, ¿qué medidas está considerando el gobierno para solucionar el problema de falta de espacio en el aeropuerto a corto y largo plazo?

¿Cómo están abordando desde el gobierno las preocupaciones de los pasajeros y las aerolíneas sobre la falta de espacio dentro del aeropuerto?

¿Qué pasos se están siguiendo para que los proyectos de expansión que propone Coriport reciban el visto bueno del gobierno sin demoras innecesarias?

Requisitos y necesidades

Desde el punto de vista del gobierno, ¿qué se necesita para que Coriport pueda avanzar con la expansión de la terminal de pasajeros?

Anexo 3. Preguntas correspondientes al “Cuestionario a aerolíneas para evaluar el modelo de gobernanza del aeropuerto Daniel Oduber Quirós” que responde al objetivo 2 de la investigación.

1) ¿Está de acuerdo con que las operaciones aeroportuarias se gestionan de manera eficiente bajo la administración de CORIPORT S.A.?
2) ¿Está de acuerdo con que el modelo de concesión ha sido adecuado para el crecimiento del aeropuerto en los últimos años?
3) ¿Cree usted que la infraestructura actual del aeropuerto es suficiente para satisfacer el crecimiento actual de la demanda de pasajeros y nuevas rutas aéreas?
4) ¿Está de acuerdo con que la coordinación entre CORIPORT y las aerolíneas sea efectiva para solucionar problemas operacionales?
5) ¿Está de acuerdo con que las inversiones en infraestructura del aeropuerto han sido adecuadas para mejorar la eficiencia operativa actual?
6) ¿Está de acuerdo con que la comunicación entre CORIPORT, la DGAC y las aerolíneas para solucionar problemas operativos en terminal de pasajeros es efectiva?
7) ¿Está de acuerdo con que CORIPORT toma en cuenta los comentarios y retroalimentación de las aerolíneas para mejorar las condiciones operacionales del aeropuerto?
8) ¿Según su experiencia, está de acuerdo con que la administración actual soluciona los problemas de las aerolíneas de manera efectiva?
9) ¿Está de acuerdo con que las inversiones implementadas recientemente por COPRIPORT en la infraestructura del aeropuerto han sido exitosas para satisfacer la demanda creciente de pasajeros?
10) ¿Está de acuerdo con que CORIPORT cuenta con los equipos necesarios para cubrir las operaciones normales e irregulares de las aerolíneas durante la temporada alta?
11) ¿Está de acuerdo con que la administración del aeropuerto tiene más aspectos positivos que negativos?

12) ¿Está de acuerdo con que la construcción que está realizando actualmente CORIPORT de nuevos espacios dentro del aeropuerto son los más adecuados para solventar el incremento de la demanda de pasajeros en temporada alta?

13) ¿Está de acuerdo con que las inversiones realizadas actualmente en la infraestructura del aeropuerto mejoran su eficiencia operativa?

14) ¿Está de acuerdo con que la capacidad actual del aeropuerto es suficiente para satisfacer la demanda de pasajeros en temporada alta?
15) ¿En cuáles áreas considera usted que se deberían realizar inversiones para optimizar el funcionamiento del aeropuerto y mejorar la experiencia de las aerolíneas

Anexo 4. Entrevista semiestructurada Alonso Lizano

Las siguientes preguntas están destinadas a ser realizadas al señor Alonso Lizano presidente de la empresa XL Tec S.A con más de 20 años en la investigación de mercados. Además, se encargan de realizar evaluaciones de satisfacción y eficiencia operativa del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quiroz y el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. El desarrollo de la entrevista se estima ser realizada en 30 minutos y tiene como objetivo principal responder contrastar el actual modelo de gestión de CORIPORT con el modelo de gestión de la empresa AERIS utilizado en el aeropuerto Juan Santamaría rescatando aspectos positivos que puedan aplicarse al modelo de la terminal aérea de Liberia para una gestión operativa más eficiente.

¿Cuáles son los principales factores que diferencian la gestión de CORIPORT en Liberia de la de AERIS en el aeropuerto Juan Santamaría?

En términos de inversión en infraestructura y expansión, ¿cómo se compara la estrategia de AERIS con la de CORIPORT?

¿Cómo ha influido el modelo de gobernanza implementado por AERIS en la satisfacción de las aerolíneas y los pasajeros en comparación con el modelo de CORIPORT?

¿Qué prácticas específicas de gobernanza en AERIS han demostrado ser más eficaces para mejorar la infraestructura y los servicios de la terminal aérea?

¿Existen diferencias significativas en la forma en que ambos aeropuertos gestionan la comunicación y las relaciones con las aerolíneas?

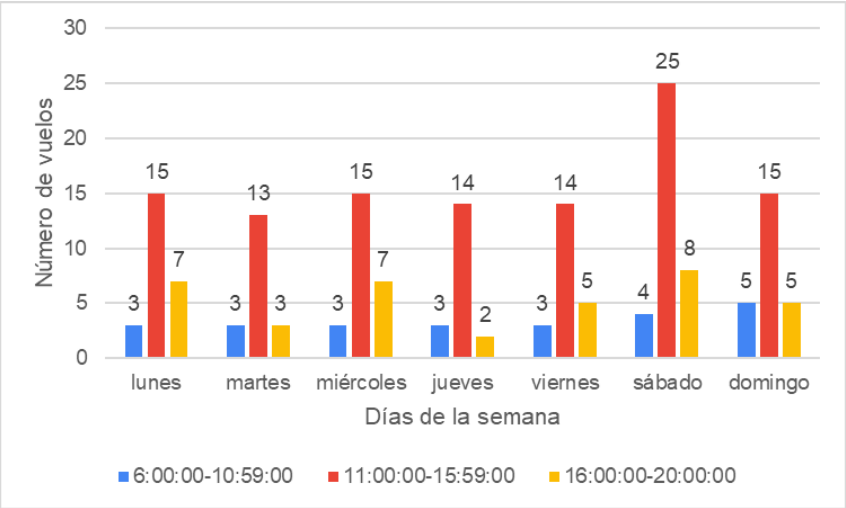
¿Cómo han abordado AERIS y CORIPORT las quejas o sugerencias de las aerolíneas respecto a las mejoras en infraestructura o servicios? ¿Cuáles han sido los indicadores clave de rendimiento (KPIs) más exitosos para medir la satisfacción de las aerolíneas en el aeropuerto de San José y cómo se podrían aplicar estos en Liberia?

¿Qué mecanismos ha implementado AERIS para adaptarse al crecimiento de la demanda que podrían ser replicados por CORIPORT para mejorar su eficiencia operativa?

¿En qué áreas considera que el aeropuerto de Liberia podría beneficiarse del enfoque de gobernanza de AERIS en cuanto a la gestión de recursos y toma de decisiones estratégicas?

¿Qué elementos del modelo de gestión de AERIS podrían aplicarse de manera práctica en el aeropuerto de Liberia para mejorar la satisfacción de las aerolíneas y la eficiencia operativa a corto plazo?

Anexo 5. Global semanal de vuelos saliendo del aeropuerto Daniel Oduber Quirós.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de https://www.flightradar24.com/.