

**ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL**  
**SEMINARIO/FORO SOBRE PRIVATIZACIÓN DE AEROPUERTOS PARA LAS REGIONES**  
**NAM/CAR/SAM**  
(Ciudad de Guatemala, 13 a 16 de diciembre de 1999)

**LA PRIVATIZACIÓN EN LA PROVISIÓN DE AEROPUERTOS**  
**Y SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA**

por

Tulsi R. Kesharwani  
Consultor  
Organización de Aviación Civil Internacional  
Montreal

**1. CONSIDERACIONES GENERALES**

1.1 La privatización en la provisión de servicios aeroportuarios y de navegación aérea, especialmente en los primeros, comenzó como una parte de la mundialización y liberalización de las economías en el mundo y como un movimiento general hacia la privatización de industrias y servicios con orientación comercial que hasta ese momento administraban los Estados. La privatización de los servicios de navegación aérea está siguiendo a la privatización de los servicios aeroportuarios en un número limitado de Estados, pero actualmente está en sus inicios.

1.2 La presión por la privatización en la provisión de servicios aeroportuarios y de navegación aérea no proviene principalmente de los administradores de los servicios aeroportuarios y de navegación aérea, sino de los propietarios, es decir, de los gobiernos.

1.3 Esta presentación trata principalmente de la privatización en la provisión de servicios aeroportuarios. Sin embargo, cuando se considere pertinente, se hará referencia a la provisión de servicios de navegación aérea.

**2. POLÍTICA DE LA OACI SOBRE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

2.1 Actualmente, los aeropuertos y servicios de navegación aérea en los diversos Estados se explotan mediante diversas formas de organización. Considerando las diferentes circunstancias, la OACI no recomienda una forma de organización más que otra, sino que más bien proporciona orientación a los Estados describiendo los aspectos pertinentes de cada una. Sin embargo, teniendo en cuenta la experiencia adquirida en todo el mundo, la OACI recomienda a los gobiernos que exploren la posibilidad de establecer autoridades autónomas para explotar sus aeropuertos y servicios de navegación aérea cuando esto sea en aras del interés de los proveedores y usuarios. [Véase *Declaraciones del Consejo a los Estados contratantes sobre derechos por el uso de aeropuertos y por servicios de navegación aérea* (Doc 9082/5), párrafos 6 y 27].

2.2 Respecto a la participación privada en la propiedad y gestión de los aeropuertos, la OACI opina, por ejemplo, que la privatización puede ofrecer importantes beneficios en ciertos casos. Sin embargo, la privatización exige una cuidadosa consideración de varios factores. Entre estos, es fundamental el hecho de que un aeropuerto es esencialmente un monopolio en el que los usuarios – explotadores de aeronaves,

pasajeros y expedidores – son muy dependientes. Por consiguiente, deben implantarse varias salvaguardas antes de proceder con la privatización. [Véase *Manual sobre los aspectos económicos de los aeropuertos* (Doc 9562), párrafo 2.28].

### **3. SITUACIÓN GENERAL Y TENDENCIAS EN LA PRIVATIZACIÓN**

3.1 La privatización en la provisión de servicios aeroportuarios ha ocurrido en todos los continentes. Ha progresado rápidamente en Europa y en América latina, siguiendo un ritmo más lento en Norteamérica, Asia (principalmente en el este de Asia meridional), el Oriente Medio y África.

3.2 Si bien en Europa el proceso de privatización está progresando por medio de la venta del capital social, en América latina, Australia y en algunos otros países, esto ocurre por medio de arrendamientos por períodos de diversa duración.

3.3 La privatización en la provisión de servicios de navegación aérea no se ha considerado seriamente en la mayoría de los Estados. Se considera que estos servicios están más relacionados con la seguridad de las operaciones aeronáuticas y que tienen repercusiones en la defensa nacional y en las relaciones externas y que, por lo tanto, su privatización es menos conveniente. Los servicios de navegación aérea también se perciben como que están estrechamente relacionados con la soberanía del Estado, dado que éste decide si las aeronaves y transportistas aéreos de los Estados extranjeros entran o no al espacio aéreo nacional.

### **4. FUERZAS QUE IMPULSAN LA PRIVATIZACIÓN**

#### **4.1 Consideraciones financieras**

4.1.1 La financiación por los Estados de la infraestructura aeroportuaria está siendo cada vez más difícil debido a la presión para financiar otros servicios de gran prioridad, especialmente los servicios sociales. En algunos Estados, la negligencia del pasado debida a las dificultades financieras ha conducido a un deterioro general de la infraestructura aeroportuaria y los Estados no pueden corregir la situación.

4.1.2 Debido al continuo aumento del tráfico aéreo, se necesitan grandes inversiones que los Estados no pueden encontrar para crear capacidad adicional. Además, se prevé que en el siglo XXI los aeropuertos serán cada vez más costosos, especialmente por lo que respecta a la adquisición o arrendamiento de terrenos. Las expectativas de las líneas aéreas y de otros usuarios respecto a la calidad del servicio van aumentando. Los nuevos aeropuertos pueden ser costosos no sólo desde el punto de vista de su construcción sino también de su explotación.

4.1.3 Los gobiernos se están dando cuenta de que pueden transferir fácilmente la carga de financiar los programas de construcción de aeropuertos al sector privado, cuando los volúmenes de tráfico son relativamente elevados.

4.1.4 La privatización de aeropuertos ha sido considerada por algunos gobiernos como una fuente de ingresos para cubrir o reducir los déficit presupuestarios. Los aeropuertos que obtienen beneficios pueden constituir una fuente constante de ingresos impositivos.

4.1.5 Algunas buenas ofertas financieras recientes recibidas a raíz de la privatización de ciertos aeropuertos han alentado a los Estados a privatizar.

#### 4.2 **Cambios en la perspectiva de los gobiernos respecto a la gestión de aeropuertos**

4.2.1 Actualmente, el enfoque de los gobiernos generalmente es apartarse de las actividades de servicios públicos que no son básicos, y los aeropuertos se consideran como un sector que no es básico. Los aeropuertos, al menos los más grandes, se consideran más como entidades comerciales que como servicios públicos. Los grandes aeropuertos se están transformando en ciudades, con sus lugares comerciales y puntos de reunión para las personas y los negocios.

4.2.2 Generalmente se opina que la privatización puede conducir a una mejora en la gestión de los aeropuertos, aunque esto no sea siempre así, especialmente debido a que los aeropuertos son fundamentalmente monopolios.

#### 4.3 **Emergencia gradual de una industria mundial de gestión de aeropuertos**

4.3.1 La comunidad de los negocios y las finanzas se da cuenta en general de que con una situación de monopolio, un crecimiento continuo del tráfico y una buena corriente de fondos, un aeropuerto puede ser una buena propuesta de inversión y, por lo tanto, está emergiendo gradualmente una industria mundial de gestión de aeropuertos. Los inversores se dan cuenta de que están sujetos a los reglamentos de los gobiernos, pero las actividades comerciales de los aeropuertos, que producen importantes ingresos, no están reglamentadas.

### 5. **TERMINOLOGÍA EMPLEADA EN EL CONTEXTO DE PRIVATIZACIÓN**

5.1 En el contexto de la privatización de la provisión de servicios aeroportuarios, se están empleando diversos términos y expresiones. Algunos de los más comunes son:

- % Privatización
- % Participación privada
- % Transformación de empresas públicas en sociedades comerciales
- % Comercialización (introducción de principios comerciales en la actividad de la empresa pública)
- % Principios comerciales
- % Participación en empresas mixtas y sociedades de riesgo compartido
- % Servicio de propiedad del Estado, con ampliación de propiedad privada y explotación privada del servicio
- % Arrendamiento de largo plazo y de corto plazo
- % Construcción, explotación y transferencia (BOT)
- % Construcción, propiedad, explotación y transferencia (BOOT)
- % Construcción, transferencia y explotación (BTO)
- % Compra, construcción y explotación (BBO)
- % Construcción, propiedad y explotación (BOO)
- % Arrendamiento, desarrollo y explotación (LDO)
- % Contratos de gestión
- % Concesión comercial perpetua

% Venta de capital social o emisión total de acciones o emisión parcial de acciones o venta comercial pura y simple o venta del dominio absoluto

5.2 Los términos, expresiones y frases anteriores representan niveles de privatización diferentes. Algunos términos pueden indicar un significado igual o similar.

5.3 La OACI está en el proceso de adoptar y elaborar definiciones claras de estos y otros términos para ayudar a su comprensión.

## 6. PRINCIPALES ETAPAS DE PRIVATIZACIÓN

### 6.1 Empresas de propiedad del gobierno

Esto incluye:

- a) empresas autónomas;
- b) sociedades con el 100% del capital social en manos del gobierno; y
- c) empresas comerciales responsables de la gestión del aeropuerto o de los servicios de navegación aérea.

(El concepto actual de privatización, que está mucho más adelantado que antes, no incluye estos sistemas de propiedad y gestión. Sin embargo, cabe señalar que en estos regímenes el enfoque respecto a la gestión se acerca más al del sector privado.)

### 6.2 Participación del sector privado

Esto incluye:

- a) participación del sector privado o participación en la construcción y gestión de las instalaciones aeroportuarias o de los servicios de navegación aérea con menos del 50% del capital social;
- b) arrendamientos de relativamente corto y mediano plazo por menos de 20 años; y
- c) contratos de gestión.

(Los aeropuertos de estas categorías no deben ser considerados estrictamente como privatizados, dado que el sector privado tiene una participación minoritaria o limitada.)

### 6.3 Aeropuertos privatizados

Esto incluye:

- a) aeropuertos con una participación de más del 51% del sector privado en el capital social;
- b) venta comercial pura y simple o venta del dominio absoluto; y
- c) arrendamientos de largo plazo por más de 20 años.

(En sentido estricto, los aeropuertos que son objeto de arrendamiento de corto o largo plazo no deberían considerarse como privatizados, dado que no se transfiere la propiedad.)



## 7. OPCIÓN PARA LOS ESTADOS

7.1 En general, los Estados tienen las siguientes opciones, aparte del control directo de la propiedad y la gestión de los aeropuertos por el gobierno.

Opción	Opción principal	Opción secundaria
a)	Propiedad del gobierno	1) Empresa autónoma establecida en virtud de una ley especial 2) Sociedad pública de responsabilidad limitada en que el gobierno tiene todas las acciones 3) Empresa establecida por una orden administrativa
b)	Contratos de gestión	Contratos de gestión por períodos más o menos largos
c)	Arrendamientos	1) Arrendamientos de corto o mediano plazo (menos de 20 años) 2) Arrendamientos de largo plazo (más de 20 años) (BOT y sus diversos derivados son arreglos de arrendamiento)
d)	Participación minoritaria del sector privado en el capital social	Participación del sector privado en el capital social limitada a menos del 50%
e)	Propiedad y control del sector privado	1) Participación del sector privado con más del 50% en el capital social 2) Venta pura y simple del aeropuerto

## 8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS OPCIONES

8.1 En la opción a), los aeropuertos y servicios de navegación aérea básicamente siguen siendo de propiedad del Estado, pero la gestión se transfiere a otra organización, que generalmente tiene autonomía financiera y de explotación. Sin embargo, la autonomía puede estar limitada. Generalmente se espera que una organización gubernamental sirva a los intereses públicos mejor, dado que no tiene fines de lucro y el objetivo es el interés público. Esta opción puede dar más flexibilidad a los Estados para asegurarse de que la construcción de aeropuertos se adapta con el tiempo a sus exigencias políticas, sociales y económicas.

8.2 En la opción b), la gestión del aeropuerto se transfiere a una entidad profesional privada por un período limitado. La propiedad del aeropuerto sigue siendo del gobierno. El aeropuerto en cuestión se beneficia de la gestión profesional, pero en esta opción el administrador profesional no efectúa trabajos de construcción del aeropuerto con sus propios fondos. Esta opción puede ser conveniente para los aeropuertos cuyas necesidades en materia de construcción son limitadas pero que desean mejorar la gestión.

8.3 En la opción c), el aeropuerto sigue siendo propiedad del gobierno, pero la gestión y construcción se transfiere a una entidad privada por un período determinado. A la expiración de ese período, el aeropuerto vuelve al arrendador. Durante el período de arrendamiento, la entidad privada recibe todos los ingresos, sufragando todos los gastos de explotación y conserva todos los beneficios. La entidad privada paga al arrendador, que es principalmente el gobierno, un alquiler predeterminado o un derecho de concesión. Los

trabajos de construcción en el aeropuerto generalmente los lleva a cabo la entidad privada a su costa. En el régimen de arrendamiento, el gobierno conserva la propiedad, por lo menos psicológicamente. Sin embargo, en este régimen el arreglo es definitivo y el arrendatario lo es por un período predeterminado. Para un arrendamiento por un período más largo, puede preverse un alquiler más elevado.

8.4 En la opción d) la propiedad del aeropuerto se transfiere parcialmente al sector privado. De acuerdo con este régimen, el gobierno tiene la opción de decidir periódicamente qué proporción de propiedad o de capital social retendrá para sí y qué transferirá al sector privado. La ventaja es que la propiedad puede transferirse por etapas. En los países en desarrollo, a menos que la gestión también se transfiera al sector privado, y en la que un inversor extranjero tenga una participación importante, la transferencia parcial de la propiedad puede no atraer inversores de países extranjeros.

8.5 En la opción e), la última, la mayor parte de la propiedad del aeropuerto se transfiere a una entidad privada o el aeropuerto se vende como cualquier otro bien. Sin embargo, una vez que se transfieren las acciones del capital social quizás no sea posible recuperar el aeropuerto, a menos que el gobierno decida volver a comprar las acciones y los inversores privados estén dispuestos a vender. En ese caso, el gobierno quizá tenga que pagar un precio más elevado. La opción de venta pura y simple podría considerarse para los aeropuertos más pequeños de poca importancia económica. Esta no es una opción común y requiere que haya un órgano de reglamentación para asegurar que los intereses de los explotadores de aeronaves, los pasajeros y el Estado en general están protegidos.

## 9. APLICACIÓN DE OPCIONES

9.1 Todas estas opciones se están aplicando en diferentes partes del mundo, en mayor o menor grado. Esto se debe a que las condiciones políticas, sociales y económicas difieren de un país a otro. Además, el volumen del tránsito aéreo y la viabilidad financiera, que puede influir considerablemente en la elección de la opción respecto a propiedad y gestión, difiere de un aeropuerto a otro.

9.2 Los datos disponibles no indican con precisión que una opción determinada es mejor que otra. Lo que es mejor para un Estado depende de la situación del Estado, incluyendo el volumen de tráfico y su potencial de crecimiento, las condiciones de la infraestructura, las necesidades de mejoras y ampliaciones, el acceso al mercado de capitales, los especialistas en gestión disponibles y la política general del gobierno respecto a los cambios en la propiedad y gestión de la infraestructura.

9.3 Una opción en particular puede abarcar algunos de los aeropuertos o todos ellos, sea individualmente o en grupos. En el mismo Estado es posible aplicar una opción para un conjunto de aeropuertos y otra opción para otro conjunto de aeropuertos. En los Estados con un desarrollo limitado del transporte aéreo, puede considerarse incluir en la opción referida los servicios de navegación aérea juntamente con los aeropuertos. En cada una de las opciones puede haber variaciones.

9.4 Cabe señalar que los aeropuertos (y los servicios de navegación aérea) son una industria de servicios, cuyo objetivo principal es proporcionar servicios seguros, eficientes y económicos a las líneas aéreas, los pasajeros y otros usuarios. La estructura de propiedad y gestión del aeropuerto debería considerarse como un medio de alcanzar este objetivo. Sin embargo, la autonomía financiera y operacional es clave para el éxito de la estructura de la propiedad y la organización. Además, en un régimen privatizado la reglamentación económica y la reglamentación de la seguridad operacional y de la aviación civil en general serán muy importantes. Además, parece ser cierto que en el futuro aumentará la dependencia de los Estados respecto al sector privado para financiar grandes aeropuertos y también programas de aumento de bienes

de capital de los servicios de navegación aérea, independientemente de la opción escogida respecto a la propiedad y gestión.

## 10. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DE LA INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA

10.1 La infraestructura aeroportuaria tiene algunas características especiales, diferentes de otras industrias y aun de otras infraestructuras de transporte. Mientras su gestión esté a cargo del gobierno o controlada por organizaciones gubernamentales, estas características especiales pueden ser atendidas. Sin embargo, si la propiedad y gestión del aeropuerto ha de corresponder al sector privado, en que el objetivo principal es maximizar la rentabilidad de la inversión, son indispensables algunas salvaguardas y es necesario reglamentar adecuadamente la industria para proteger los intereses de los diversos interesados.

10.2 Dado que los grandes aeropuertos que se consideran para la privatización tienden a ser aeropuertos internacionales, esos aeropuertos básicamente sirven para el tráfico internacional entre dos o más Estados. Por lo tanto, las operaciones suponen acuerdos bilaterales o multilaterales entre los Estados. Para esos acuerdos la OACI proporciona orientación sobre ciertos principios y reglas respecto a la recuperación de los costos [Artículo 15 del Convenio sobre Aviación Civil Internacional, Declaraciones del Consejo a los Estados contratantes sobre derechos por el uso de aeropuertos y servicios de navegación aérea (Doc 9082/5)].

10.3 Las líneas aéreas operan en el aire, pero usan los aeropuertos para el aterrizaje y el despegue, que se consideran fases críticas del vuelo. Por lo tanto, los aeropuertos tienen una función importante en la seguridad de las líneas aéreas y de las operaciones. Por la naturaleza de las operaciones y de los usuarios, la seguridad de la aviación tiene gran prioridad y una parte considerable de los gastos de la infraestructura aeroportuaria tiene relación con ella.

10.4 Los aeropuertos son de carácter monopolístico. En ciertos Estados, como los Estados pequeños sin salida al mar con un solo aeropuerto internacional o los Estados separados de otros por aguas o barreras físicas, los aeropuertos desempeñan una función crítica en la economía.

## 11. ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE AL ESCOGER OPCIONES

11.1 Si un Estado desea considerar un cambio en la estructura de propiedad o gestión de sus aeropuertos habrá que considerar varios aspectos. Al considerar esos aspectos, la administración del aeropuerto debería participar en cada etapa del proceso. Es necesario también tener en claro el objetivo del cambio, a corto y a largo plazo. Algunos de los problemas iniciales que hay que tener en cuenta son:

- < Examinar a fondo la etapa actual de la infraestructura aeroportuaria del país y los problemas que ésta enfrenta, incluyendo los problemas financieros y de administración.
- < Preparar una cuenta detallada de ganancias y pérdidas de los aeropuertos y de los servicios de navegación aérea por separado, hacer un pronóstico para el futuro, de ser posible para los veinte años siguientes. Puede ser conveniente preparar esos pronósticos para cada aeropuerto que se considera para la privatización. También, hacer una evaluación de las necesidades de aumento de bienes de capital y las posibles opciones para responder a las necesidades financieras y de gestión.



< Considerar también qué debe hacerse con los demás servicios.

11.2 Cabe señalar que al sector privado le interesan fundamentalmente las instalaciones rentables o las instalaciones que tienen un potencial de rentabilidad. Quizá se puedan agregar algunos aeropuertos que no son rentables a los aeropuertos rentables, siempre que haya una rentabilidad general, aunque debe tenerse cuidado de asegurarse que esto no perjudica los principios internacionales de no discriminación.

## 12. PRIVATIZACIÓN DE SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA

12.1 Para realizar con éxito la gestión y explotación de los servicios de navegación aérea, la autonomía financiera y operacional es importante en el caso de los aeropuertos. Sin embargo, la privatización de los servicios de navegación aérea debe ser enfocada con más cautela, dado que la seguridad operacional y otros aspectos importantes tienen mayor importancia.

## 13. ASPECTOS JURÍDICOS Y DE REGLAMENTACIÓN

13.1 Para introducir cambios en la estructura de propiedad y gestión de los aeropuertos o servicios de navegación aérea, pueden ser necesarios cambios en la legislación nacional. Esto puede hacerse enmendando las leyes vigentes o sancionando una nueva legislación. La naturaleza del acto legislativo dependerá de las disposiciones de las leyes, normas y reglamentos vigentes y de la opción escogida. Las nuevas leyes, aparte de permitirle al gobierno introducir cambios en la propiedad y gestión, debería permitirle reestructurar la organización del resto de la aviación civil.

13.2 La OACI, que es el órgano internacional de reglamentación para la aviación civil ha elaborado normas y métodos recomendados para ayudar a los Estados a garantizar la seguridad de las operaciones. Son necesarias inspecciones periódicas y auditorías de las instalaciones de aeródromo, por el explotador del aeródromo y la autoridad de reglamentación. Deben preverse adecuadamente salvaguardas respecto al medio ambiente, incluyendo atenuación del ruido, emisiones, agua, alcantarillado, almacenamiento de combustible y eliminación de desechos.

13.3 Es necesario asegurarse de que el poder monopolístico que da un aeropuerto se emplea correctamente. Algunas veces, un monopolio no reglamentado puede ser más perjudicial que un monopolio público relativamente ineficiente. Las obligaciones internacionales, tales como libertad de acceso, no discriminación entre las categorías de usuarios y las políticas, principios y procedimientos de recuperación de costos de la OACI, etc., especialmente respecto a los derechos impuestos al tránsito aéreo, deben ser respetados. Puede ser necesario tener cierto control sobre otros derechos y la calidad de los servicios que prestará el explotador privado.

13.4 Los reglamentos tienen su precio, porque imponen limitaciones a la flexibilidad del explotador privado. Los poderes discrecionales de los Estados en los reglamentos aumentan los riesgos del explotador privado y éstos pueden conducir a grandes expectativas de rentabilidad de la inversión y posiblemente a menor valor para el Estado. Es importante que las reglamentaciones sean las mínimas necesarias, y precisas. Cuando sean inevitables los poderes discrecionales deberían establecerse, en la medida de lo posible, principios o directrices. Idealmente, la autoridad de reglamentación debería ser una entidad independiente.

13.5 El objetivo general del Estado debería ser equilibrar los intereses de las diversas partes, incluyendo el inversor privado, los pasajeros, las líneas aéreas, el mundo de los negocios, las comunidades locales y el público en general.

#### 14. PROCESO DE PRIVATIZACIÓN

14.1 La privatización de los aeropuertos puede ser un proceso relativamente detallado y complicado para un Estado, si éste tiene que asegurarse de que se selecciona a alguien apropiado para la gestión de los aeropuertos. El proyecto tiene que ser tramitado cuidadosamente y ejecutado sin premuras. El gobierno debería proporcionar toda la información posible a los candidatos en la licitación, de forma que éstos comprendan la situación y presenten ofertas realistas. El explotador seleccionado debería estar bien acreditado, tener buena situación financiera y experiencia. Una oferta financiera extraordinariamente alta debería ser examinada con cautela y deberían pedírsele explicaciones detalladas al licitante antes de aceptar una oferta. De preferencia, la licitación debería hacerse en dos etapas, una para formar una lista de candidatos apropiados y otra para invitar a presentar las ofertas.

#### 15. RIESGOS DE LA PRIVATIZACIÓN PARA LOS ESTADOS

15.1 Toda actividad comercial tiene ciertos riesgos y los aeropuertos no pueden ser una excepción. Los principales riesgos son:

- < La entidad arrendataria puede entrar en quiebra.
- < La entidad privada puede ignorar los requisitos sobre seguridad operacional.
- < Si la propiedad o gestión de un grupo de aeropuertos está en manos de una entidad privada, esta entidad puede ignorar las necesidades de construir en los aeropuertos que probablemente den menos beneficios.
- < La entidad privada puede aumentar demasiado los derechos, lo que puede no ser en interés del Estado o la región.
- < La entidad privada puede no cumplir con los pagos del arrendamiento.
- < La entidad privada puede presionar al Estado para renegociar los términos del arrendamiento, después de ofrecer condiciones de pago que no son realistas o si no se materializan las expectativas respecto al tráfico.

15.2 Si los documentos del contrato han sido bien preparados, los riesgos pueden minimizarse.

#### 16. REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE AVIACIÓN CIVIL

16.1 La estructura de aviación civil existente tendrá que reorganizarse de conformidad con los cambios en la estructura de propiedad y gestión de ciertas instalaciones y servicios. La naturaleza y amplitud de la reorganización dependerá principalmente de lo que quede en manos del gobierno después del cambio.

16.2 En una situación normal sólo se privatizarán unos pocos aeropuertos y los demás servicios de navegación aérea continuarán siendo del gobierno. Las opciones pueden ser:

- < Mantener los aeropuertos restantes y los servicios de navegación aérea en manos del gobierno. Esta opción puede ser la preferida por los Estados con un tráfico limitado.
- < Crear una entidad autónoma para la provisión de aeropuertos y servicios de navegación aérea con el compromiso del gobierno de satisfacer las necesidades financieras para cubrir los déficit y aumentar los bienes de capital.
- < Una entidad autónoma puede administrar los servicios de navegación aérea y los otros aeropuertos pueden continuar siendo del gobierno.
- < También es posible privatizar los aeropuertos restantes y escoger un participante, que sea el que pide menos subsidios.

16.3 En todas las opciones, los poderes de reglamentación deben continuar siendo del Estado o de una autoridad independiente. En los países más grandes, puede ser conveniente tener una autoridad independiente. Sin embargo, dado que los requisitos de reglamentación pueden aumentar en un régimen privatizado, será necesario reforzar la dependencia gubernamental que trata de las cuestiones de reglamentación.

## 17. AYUDA DE CONSULTORES

17.1 Actualmente es un principio aceptado que la selección del inversor privado debe hacerse por medio de una licitación abierta o un procedimiento de ofertas, de forma transparente.

17.2 Puesto que la privatización en la provisión de servicios aeroportuarios es un proceso complejo en el que los gobiernos, especialmente en los países en desarrollo, a veces no tienen experiencia suficiente, quizá sea conveniente y ventajoso obtener el asesoramiento de uno o más consultores externos. Al hacerlo, sin embargo, es importante que se haga todo lo posible por asegurarse de que el consultor escogido conoce a fondo su especialización.

17.3 También, es necesario asegurarse de que el consultor no tiene relación con los licitantes para aeropuertos. Los administradores del aeropuerto deberían trabajar en estrecha relación con el consultor, supervisar regularmente su labor y examinar cuidadosamente los informes que resulten de dicha labor. Cabe señalar que el consultor es sólo un asesor y que todas las decisiones tendrá que adoptarlas el gobierno.

## 18. CONCLUSIÓN

18.1 Los aeropuertos (y los servicios de navegación aérea) constituyen una industria de servicios, cuyo objetivo principal es proporcionar servicios seguros, eficientes y económicos a las líneas aéreas, los pasajeros, expedidores y otros usuarios. Hay varias opciones respecto a la propiedad y gestión en la provisión de servicios, y esas opciones deberían considerarse como medios para alcanzar el resultado final. La información disponible no establece claramente cuál es la mejor opción. Por lo tanto, un Estado debería escoger la opción más apropiada para alcanzar esos objetivos. Sin embargo, cabe señalar que: a) la opción escogida debería ofrecer una relativa autonomía financiera y operacional; b) la industria tendrá que ser

reglamentada de una forma apropiada; c) en el futuro, la industria probablemente dependa cada vez más del sector privado para financiar los programas de aumento de bienes de capital.