



**NOTA DE ESTUDIO**

**CONFERENCIA SOBRE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS  
DE LOS AEROPUERTOS Y LOS SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA**

(Montreal, 15-20 de septiembre de 2008)

- Cuestión 1 del orden del día:** Cuestiones relativas a la interacción entre los estados, los proveedores y los usuarios  
**1.2:** Rendimiento económico y requisitos mínimos de presentación de informes

**RENDIMIENTO ECONÓMICO Y REQUISITOS MÍNIMOS DE NOTIFICACIÓN  
PARA LOS AEROPUERTOS Y PROVEEDORES  
DE SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA**

(Presentada por la Secretaría)

**RESUMEN**

En esta nota se analiza la importancia de la gestión del rendimiento y se subraya la necesidad de que los Estados alienten a sus aeropuertos y proveedores de servicios de navegación aérea a elaborar sistemas de gestión del rendimiento. En la nota se llega a la conclusión de que los proveedores de servicio deberían establecer objetivos de rendimiento relativos a por lo menos cuatro esferas clave de rendimiento (KPA), es decir, seguridad operacional, calidad del servicio, productividad y eficacia en función de los costos, y notificar indicadores de rendimiento pertinentes para cada KPA. También se propone una enmienda del texto de las *Políticas de la OACI sobre derechos aeroportuarios y por servicios de navegación aérea* (Doc 9082) para reflejar mejor los elementos de un proceso de gestión del rendimiento, incluyendo las cuatro KPA y las consultas con los usuarios y otras partes interesadas.

Las medidas recomendadas a la Conferencia figuran en el párrafo 5.

**1. INTRODUCCIÓN**

1.1 La gestión del rendimiento es una importante herramienta de gestión para proveedores de servicios, reglamentadores y usuarios y es un tema que ya ha recibido mucha atención de parte de la OACI. La Conferencia sobre los aspectos económicos de los aeropuertos y los servicios de navegación aérea (ANSCConf 2000) apoyó la aplicación de la gestión del rendimiento para aeropuertos y servicios de navegación aérea. La 11ª Conferencia de navegación aérea (AN-Conf/11, 2003) recomendó que la OACI continuara su labor sobre rendimiento económico y evaluación comparativa de la gestión del tránsito aéreo y evaluara la necesidad de normalizar requisitos mínimos de notificación. Más recientemente, el tema del rendimiento económico y de gestión de los proveedores de servicios de navegación aérea (ANSP) se debatió en el Simposio mundial sobre rendimiento del sistema de navegación aérea (SPans 2007).

1.2 Esta nota se concentra en el rendimiento económico y de gestión de los proveedores de servicios (los aspectos del rendimiento operacional y técnico se tratan en otros foros) y se analiza lo que podría considerarse como requisitos mínimos de notificación del rendimiento en el proceso de la gestión del rendimiento. También se examina el texto actual de las *Políticas de la OACI sobre derechos aeroportuarios y por servicios de navegación aérea* (Doc 9082).

## 2. ANÁLISIS

2.1 La necesidad de un sistema apropiado de gestión del rendimiento es independiente del tipo de organización (departamento gubernamental, organización autónoma del sector público u organización del sector privado) que proporcione servicios aeroportuarios o de navegación aérea. Esto se debe a que el rendimiento de un proveedor de servicios está más relacionado con su gobernanza y mejores prácticas que con su estructura de propiedad y control (véanse WP/7 y WP/12).

2.2 A medida que los proveedores de servicios se concentran más en los aspectos comerciales a través de la privatización, la comercialización o sencillamente la adopción de un proceso de gestión más empresarial, se otorga mayor importancia al mejoramiento del rendimiento. Al mismo tiempo, la mayor cooperación dentro de la comunidad aeronáutica podría contribuir a mejorar el rendimiento de los proveedores de servicios mediante la evaluación comparativa. Por consiguiente, los Estados deberían asegurar, dentro de sus procesos de vigilancia económica, que sus proveedores de servicios implantan adecuadamente sistemas de gestión del rendimiento.

2.3 Un proceso de gestión del rendimiento presenta varias etapas, es decir, definir objetivos de rendimiento, seleccionar indicadores de rendimiento y establecer sus objetivos, vigilar el rendimiento y notificar y evaluar el rendimiento. Es un proceso iterativo a través del cual se espera que el rendimiento de un proveedor de servicios mejore con el tiempo.

2.4 Una primera etapa crítica en la elaboración de un proceso exitoso de gestión del rendimiento es definir objetivos de rendimiento mediante consulta con los usuarios y otras partes interesadas. Los objetivos del rendimiento deberían concentrarse en un número limitado de esferas clave de rendimiento (KPA) medibles. Si se procuran demasiados objetivos, los esfuerzos se diluirían con el resultado probable de que no se alcanzaran todos los objetivos. Por consiguiente, la selección de pocos objetivos realistas y de alto nivel es una buena regla a seguir.

2.5 Para los servicios de navegación aérea se identificaron cuatro KPA en el documento de la Secretaría de la OACI titulado "*Performance Management and Measurement for Air Navigation Services Providers*" presentado en SPans 2007, es decir seguridad operacional, calidad del servicio (capacidad, demoras y eficiencia de los vuelos), productividad y eficacia en función de los costos. Este documento recomienda que los objetivos, metas y planes de los ANSP se relacionen, como mínimo, con la continua mejora de estas cuatro KPA. En SPans 2007, hubo un entendimiento común de que los requisitos mínimos de notificación sobre rendimiento económico y de gestión de los ANSP deberían incluir estas cuatro KPA para la divulgación de información. Si bien el tema del simposio fue el rendimiento de los servicios de navegación aérea, el análisis también se aplica a los aeropuertos, dadas las características comunes, tomando nota al mismo tiempo de que existen muchas diferencias entre el suministro de servicios aeroportuarios y de navegación aérea.

2.6 Además de las cuatro KPA mencionadas, los Estados podrían escoger esferas adicionales con arreglo a sus objetivos y sus circunstancias particulares. Para los servicios de navegación aérea, estas otras esferas deberían relacionarse con las once KPA identificadas en el *Concepto operacional de gestión del tránsito aéreo mundial de la OACI* (Doc 9854), que son, por orden alfabético, acceso y equidad, capacidad, capacidad de pronosticar, eficacia en función de los costos, eficiencia, flexibilidad,

interfuncionamiento mundial, medio ambiente, participación de la comunidad ATM, seguridad de la aviación y seguridad operacional). Una vez más, algunas de estas KPA podrían utilizarse para el rendimiento de los aeropuertos, en la medida en que son pertinentes a las circunstancias de cada aeropuerto.

2.7 El grado en que los objetivos de rendimiento para cada KPA seleccionada se satisfacen y deberían satisfacerse se mide utilizando indicadores de rendimiento. El número de indicadores en cada KPA debería limitarse para facilitar la labor de vigilancia (recoger y procesar datos estadísticos), pero deberían ser pertinentes y suficientes para poder realizar un examen completo del rendimiento de un proveedor de servicios. La adopción de demasiados indicadores podría sobrecargar tanto a los proveedores de servicios como a los reglamentadores, mientras que muy pocos indicadores podrían impedir la realización de una evaluación adecuada del rendimiento. En general, los proveedores de servicios deberían escoger y notificar por lo menos un indicador para cada una de las cuatro KPA. Se entiende que los indicadores de rendimiento de los aeropuertos pueden ser distintos de los utilizados para los servicios de navegación aérea.

2.8 Cada indicador de rendimiento debería tener un único valor-objetivo que debe alcanzarse o superarse para considerar que la meta del rendimiento se ha logrado completamente. Los objetivos deberían concentrarse en el proceso para conseguirlos. La consulta con los usuarios y otros interesados es parte integral del establecimiento de objetivos de rendimiento. También debería crearse e implantarse un plan para lograr los objetivos en cooperación con los usuarios y otras partes interesadas.

2.9 La notificación del rendimiento es permitir un diálogo efectivo entre todas las partes interesadas ofreciendo medios medibles mediante los cuales evaluar el rendimiento de un proveedor de servicios con respecto a sus metas y objetivos declarados y las mejoras que podrían procurarse. Los informes de rendimiento también podrían utilizarse como medios para la evaluación comparativa del rendimiento de un proveedor de servicios con respecto a otros. No obstante, una comparación directa de los resultados de los diferentes proveedores de servicios puede no brindar un panorama verdadero de su rendimiento relativo. Esto se debe a varias razones, incluyendo la diferencia entre los métodos de notificación y las condiciones económicas de los Estados y proveedores de servicios, así como la complejidad y la composición y volumen del tráfico aéreo tramitado por los proveedores de servicios en cuestión. En los aeropuertos, también existen grandes diferencias en la organización y suministro de servicios (por ejemplo, tercerización de ciertos servicios).

2.10 Con respecto a los servicios de navegación aérea y para ayudar a los Estados y sus ANSP podría ser útil establecer un proceso regional independiente de examen del rendimiento con la finalidad de elaborar objetivos de rendimiento a nivel regional y producir informes regulares sobre rendimiento y evaluación comparativa. Esto exigiría un conjunto específico de requisitos mínimos de notificación aprobados en común y tendría la ventaja de producir análisis independientes para las diversas partes interesadas.

2.11 Los elementos principales de un proceso de gestión del rendimiento mencionados no se reflejan plenamente en el Doc 9082. Aunque el párrafo 16 (“Elaboración y aplicación de parámetros de rendimiento”) del Doc 9082 señala que los proveedores deberían recopilar datos sobre rendimiento y recomienda su uso para fines específicos, no hay referencia directa al proceso de gestión del rendimiento en sí, ni a los requisitos mínimos de notificación.

2.12 Considerando que ya existe un entendimiento común sobre la importancia de la gestión del rendimiento y las KPA, es necesario actualizar el párrafo 16 del Doc 9082. Para mejorar la visibilidad, el título del párrafo debería modificarse para que diga “Rendimiento económico y requisitos mínimos de notificación”. Los detalles que se proporcionen en el párrafo deberían incluir la esencia del proceso de

gestión del rendimiento analizado anteriormente, con énfasis en la selección de las KPA (las cuatro esferas críticas como mínimo) e indicadores de rendimiento pertinentes.

### 3. CONCLUSIONES

3.1 Del análisis precedente, pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- a) Dado que la gestión del rendimiento es una importante herramienta de gestión para los proveedores de servicios, reglamentadores y usuarios, los Estados deberían asegurar, dentro de su función de vigilancia económica y a través del proceso de consulta, que sus proveedores de servicios elaboran e implantan los sistemas de gestión del rendimiento apropiados.
- b) Los Estados deberían alentar a sus proveedores de servicios a establecer objetivos de rendimiento con la finalidad, como mínimo, de mejorar continuamente el rendimiento en cuatro KPA, es decir seguridad operacional, calidad del servicio, productividad y eficacia en función de los costos y notificar por lo menos un indicador de rendimiento pertinente para cada KPA. Los Estados pueden escoger KPA adicionales con arreglo a sus objetivos y sus circunstancias particulares.
- c) La OACI debería enmendar el párrafo 16 del Doc 9082 para recomendar el establecimiento de sistemas de gestión del rendimiento por los proveedores de servicios e incluir los principales elementos de un sistema de gestión del rendimiento con énfasis en la selección de KPA e indicadores conexos.

### 4. PROPUESTA DE ENMIENDA DE LAS POLÍTICAS

4.1 Con arreglo a la conclusión c) del párrafo 3.1, se propone sustituir el párrafo 16 del Doc 9082 por el texto siguiente:

#### ***Rendimiento económico y requisitos mínimos de notificación***

*16. El Consejo reconoce que la gestión del rendimiento es una herramienta importante para mejorar la eficiencia en el suministro y explotación de aeropuertos y servicios de navegación aérea y es un elemento esencial en el proceso de vigilancia económica. Por consiguiente, el Consejo recomienda que los Estados alienten a sus aeropuertos y proveedores de servicio de navegación aérea a:*

- i) definir objetivos de rendimiento relacionados con esferas clave de rendimiento que deberían incluir, como mínimo, la seguridad operacional, la calidad del servicio, la productividad y la eficacia en función de los costos;*
- ii) seleccionar y notificar por lo menos un indicador de rendimiento pertinente y su objetivo para cada una de las esferas clave de rendimiento seleccionadas;*
- iii) aplicar los resultados para evaluar y mejorar los objetivos de rendimiento;*  
*y*

*iv) emprender consultas con los usuarios y otras partes interesadas para lograr un buen entendimiento y consenso mutuos, cuando corresponda, sobre metas de rendimiento, objetivos de niveles de rendimiento y planes para lograr dichos objetivos.*

5. **MEDIDAS RECOMENDADAS A LA CONFERENCIA**

5.1 Se invita a la Conferencia a:

- a) examinar y adoptar las conclusiones que figuran en el párrafo 3.1; y
- b) examinar y aprobar las propuestas de enmienda del Doc 9082 que figuran en el párrafo 4.1.

— FIN —