

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACION
FUNCIONAL DE EMPRESAS.**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVO, PARA EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DEL AEROPUERTO
AUGUSTO C. SANDINO, EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2019.**

AUTOR:

LIC. JESENIA DEL CARMEN PERÉZ LÓPEZ

ASESOR:

MSc. ALFREDO CANALES

MANAGUA, 23 DE NOVIEMBRE 2019

i. CARTA DEL TUTOR.

ii. DEDICATORIA.

Dedico esta tesis a DIOS, quien me dio la sabiduría y fuerzas para la conclusión de esta tesis en Administración Funcional de Empresas. A mi madre quien me dio vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeros de trabajo, mi hija, a mis maestros y amigos, sin ayuda de los cuales nunca hubiera podido realizar esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

iii. **AGRADECIMIENTO.**

Agradezco primero a Dios, quien me dio la oportunidad de la vida y por ende de mi actual éxito. A mi madre, quien me apoyo en todo lo indispensable, a mis hermanos que me apoyan en lo que otras personas jamás me ayudarían, mi hija que me dio apoyo moral y afectivo cuando me sentía caer y a mis amigos que me apoyaron con su tiempo y comprensión en mis estudios.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de Managua, que con sus docentes, lograron pulir mis conocimientos y lograr culminar mi maestría

.

Gracias

Lic. Jesenia del Carmen Pérez López

iv. RESUMEN.

El presente trabajo, consiste en la elaboración de una propuesta de manual de políticas y procedimientos administrativos, para el departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional de Nicaragua.

Con el objetivo de mejorar la gestión administrativa y los niveles de eficiencia de los servicios prestados por el departamento de seguridad, a los trabajadores y usuarios de la terminal aérea, para lo cual se definió un diseño metodológico que permitió alcanzar el objetivo principal mencionado y diseñar una propuesta de manual de políticas y procedimientos que responda a las exigencias de la OACI.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados para la recopilación de la información, permitió identificar las principales problemáticas, que limitan el desarrollo de los niveles de eficiencia de los servicios de los colaboradores.

Siendo las principales problemática identificadas, la falta de orientación a los nuevos colaboradores, la mala comunicación entre áreas y colaboradores, la carencia de procesos de selección de personal adecuado, la falta de documentos escritos que facilite el proceso de capacitación al personal,

Se plantea la propuesta de manual para el departamento como la solución de la problemática identificada, en él se establecen los objetivos del manual, sus alcances, los involucrados y los encargados de su aplicación.

La aplicación del manual permitirá mejorar los procesos realizados por el personal del departamento, ya que se plantea procesos que permitirán alcanzar las mejoras que son requeridas por la OACI en su plan de acción que culmina en el 2020 y el cual se enfoca fundamentalmente, en la mejora en los niveles de seguridad aeroportuaria para la región de américa latina y el caribe.

Contenido

ii. Dedicatoria

iii. Agradecimiento.

iv. Resumen

1. INTRODUCCION.....	1
1. Antecedentes.....	3
2. Justificación.....	9
3. Planteamiento del Problema.....	10
4.1. Formulación del problema.....	11
3.2. Sistematización del problema.....	11
4. Objetivos.....	12
General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
5. Marco Teórico.....	13
5.1. Proceso administrativo.....	13
5.1.1. Proceso administrativo.....	13
5.2. Procedimientos administrativos.....	14
5.3. Definición de políticas.....	15
5.3.1. Características de una política.....	16
5.3.2. Como surgen las políticas.....	16
5.3.3. ¿Cómo se refuerzan las políticas y procedimientos?.....	17
5.4. Los formatos.....	17
5.4.1. Definición.....	17
5.4.2. Uso de los formatos.....	18
5.5. Manuales.....	19
5.5.1. Objetivo del manual.....	19
5.6. Manuales de procedimientos.....	21
5.7. Importancia del Manual de Proceso y Procedimientos.....	21

5.8. Manuales de contenido múltiple	22
5.9. Manuales de políticas	23
5.9.1. Objetivo del manual de políticas.....	23
5.9.2. Importancia de manual de políticas.....	24
5.9.3. Ventajas de los manuales de políticas.	24
5.10. Los formatos y los manuales	24
6. HIPOTESIS	26
7. Operacionalización de variables.....	27
8. Diseño metodológico	28
9.1. Enfoque de la investigación.....	28
8.2. Las Técnicas de investigación/ instrumentos	29
Población	30
9. Análisis de resultados	33
10.1. Normas que regulan las funciones del departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional de Managua	33
9.2. Situación actual de los procesos que se realizan en las áreas en las que presta servicios el departamento de seguridad	36
9.2.1. Principales problemas.....	40
9.3. Factores que efectúan la calidad de los servicios que presta el departamento de seguridad del aeropuerto.....	42
10. Propuesta de manual de políticas y procedimientos	46
11.1. Objetivos del manual	47
10.2. Políticas y normas de aplicación	47
10.3. CONCEPTOS PRINCIPALES	48
10.4. Propósito y finalidades	49
10.5. Uso del manual	50
10.6. Responsabilidades y vigencia	50
10.7. NORMATIVIDAD	51
10.8. MODIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS Y FUNCIONES	51
10.9. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD.....	51
11. CONCLUSIONES	73
12. RECOMENDACIONES	74
13. BIBLIOGRAFIA	75
14. ANEXOS	76

1. INTRODUCCION.

En las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, la atención a los usuarios posee gran importancia, ya que a través de la eficiencia en este proceso se consiguen: percepción de calidad general de la organización, mayor seguridad en los servicios que se prestan y la mejora constante de los procesos, a través del establecimiento de mecanismos que faciliten la aplicación de las políticas dentro de la organización. Esto se logra al contar con el recurso humano adecuado t capacitado en las funciones que se tienen que desarrollar.

Existen diferentes herramientas con las cuales se puede llegar a aumentar la productividad del recurso humano, uno de ellos son los manuales administrativos, que se convierten en elementos decisivos en la estructura organizacional de la empresa. Los manuales son documentos que contienen la información en forma ordenada y sistemática, instrucciones sobre la organización, políticas, procedimientos de una empresa, los cuales se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo; son una herramienta para normar la actuación del personal para alcanzar los fines, objetivos y metas de una empresa.

El departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional, es una de las áreas más sensibles, ya que es la encargada de garantizar la seguridad de los usuarios de los servicios que se prestan en esta terminal área, siendo en este departamento en donde se han identificados problemáticas como: los retrasos en los tiempos de rotación del personal después de cada jornada, las inasistencias laborales, la falta de coordinación de las áreas, los atraso en la aplicación de los procesos todo esto afecta al usuario de la terminal aérea.

Por lo que en virtud de la problemáticas identificadas, se desarrolla una propuesta de manual de políticas y procedimientos administrativos, para solventarlas estas fallas del departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional.

Una vez definidas las problemáticas, se procede a la elaboración del diseño metodológico que se desarrollara para darle cumplimiento a los objetivos de la investigación, definiéndose los instrumentos y fuentes de información que se emplearan, para obtener la información necesaria para desarrollar la investigación.

El sustento teórico que respalda la investigación como es el marco teórico, en el cual se integran las principales teorías y enfoques técnicos que se utilizaran en la elaboración del manual.

Se plantean las hipótesis como las primeras respuestas a la problemática identificada, posterior a estas se procede a elaborar la operacionalización de las variables a considerarse en el estudio, así como definir el diseño metodológico que se empleara en la investigación.

1. Antecedentes

Los manuales de políticas y procedimientos administrativos para los departamentos de seguridad de los aeropuertos a nivel internacional, se encuentran en vigencia de forma general desde 1944, año que se constituye la OACI, Organización de Aviación Civil Internacional, como organismo encargado de la supervisión y homologación de los procesos que regulan la seguridad del transporte aéreo civil a nivel internacional entre los 193, miembros que la integran.

Esta organización surge, por la necesidad de garantizar la mejora constante de las normas de seguridad del transporte aéreo, en este proceso constante de mejoras se encuentran las experiencias de muchos países, que ajustándose a las normas de la OACI y según sus directrices elaboraron manuales de políticas y procedimientos, para normar las funciones de sus departamentos de seguridad.

Se tomaron 3 trabajos de referencia histórica reciente como son: los trabajos elaborados por la corporación peruana de aeropuertos y aviación comercial **CORPAC.S.A** en el año 2004, que consistía en la elaboración del manual de organización y gestiones de la gerencia de seguridad, este trabajo se elabora primeramente para cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la OACI, en cuanto a seguridad aeroportuaria y en segundo lugar como parte del proceso de modernización y actualización de la gerencia de seguridad.

Enfocándose en la mejora de los procesos para brindar mejor atención a los usuarios de los aeropuertos que la empresa administra en Perú, así como mejorar la eficiencia del personal a cargo de estos procesos.

La elaboración del manual en su fase de formulación, ayudo a mejorar la relación entre los colaboradores de las áreas involucradas, al establecerse consultas entre estos colaboradores, lo que permitió que cada área involucrada en el proceso de brindar seguridad en las terminales aéreas conociera las labores que se realizaban en cada una de ellas y ayudo a mejorar las comunicaciones entre áreas.

En la fase de discusión para su aprobación, se comprobó a través de estas discusiones, la carencia de procedimientos escritos que ayudaran a los colaboradores a realizar sus funciones, lo cual resalto más la importancia de la aprobación del manual.

En su fase de ejecución, el manual en funcionamiento permitió la mejora en los procesos de atención brindados por el personal de seguridad, ya que se logró a través de este documento la sistematización de procesos y procedimientos que facilitan la adaptación de los nuevos colaboradores de la empresa.

En el año 2010, la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, entidad administradora del aeropuerto internacional de el Salvador, encomendó al departamento de desarrollo y gestión de procesos, la elaboración del manual de procesos y procedimientos para la gerencia de seguridad aeroportuaria, según lo planteado por su director

La organización de CEPA como parte del aparato estatal ha estado influenciada por el proceso de modernización a fin de responder con mayor eficiencia, calidad y oportunidad a las demandas del medio, por lo que ha experimentado una serie de cambios importantes en los últimos años autorizados mediante acuerdos de Junta Directiva. (CEPA, 2010)

Este trabajo se realizó con la finalidad de actualizar el manual de políticas, procesos y procedimientos de la entidad, esto para cumplir con las normativas establecidas por la OACI, según sus objetivos en su plan de gestión 2010 a concluir en el 2020, el cual pretende garantizar una mayor confianza en los usuarios del transporte aéreo, brindando una mejor seguridad a los usuarios, las instalaciones físicas y a las empresas que laboran en la terminal aérea.

En una primera fase se procedió a la revisión de la última auditoria efectuada por la OACI, la que determino la necesidad de adecuar los procesos y procedimientos de seguridad a los estándares internacionales establecidos en el plan de acción de la organización como requisito para su posterior acreditación internacional, en base a esto se diseñó un plan de trabajo que consistía en consultas con las áreas involucradas, sobre los problemas destacados en la última auditoria y la manera en que se podían solucionar estos, se procedió a establecer las necesidades de requerimientos de materiales y

equipos para los colaboradores y a realizar un análisis de como la carencia de estos afectaba su desempeño.

La gerencia de seguridad planteo la necesidad de una reorganización que establecía la creación de nuevas áreas de trabajo, la fusión de otras y la eliminación de aquellas que ya no eran necesaria.

Por lo que se hizo evidente la necesidad de la adecuación del manual con el que la gerencia de seguridad trabajaba.

En un segundo momento se procedió al análisis de las funciones de cada área y puesto de trabajo de la gerencia de seguridad para determinar las áreas nuevas a crear, cuales se fusionaría y cuales desaparecerían, una vez concluidas este proceso, se procedió a la elaboración de la propuesta del nuevo manual para su discusión y aprobación.

La estructuración de este manual ayudo a corregir los problemas detectados por la OACI y le permitió al aeropuerto internacional de el Salvador contar con la acreditación, según el cumplimiento de las normas internacionales de seguridad aeroportuarias, mejorando los procesos de atención del departamento de seguridad en la terminal aérea.

La implementación de este manual mejoró los niveles de eficiencia del departamento ya que se estructuro una organización más funcional y efectiva, lo que ayudo a mejorar las relaciones entre áreas al simplificar los proceso y mejorar la atención y comunicación entre los colaboradores.

El tercer trabajo de referencia es el realizado por la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA) de España, a través del departamento de la Dirección de Seguridad de Aeropuertos y Navegación Aérea (DSANA) en el año 2012.

Se encomendó a la dirección de seguridad la actualización del manual de funciones y seguridad aeroportuarias para los aeropuertos de España, considerando las observaciones de la OACI, sus políticas y normativas para el transporte aéreo, dirección de seguridad procedió primeramente a identificar en el manual actual las observaciones de la OACI y en función de estas se procedió a realizar el plan de trabajo, que involucra a todas las áreas y departamentos que integran la AESA.

A raíz de los acontecimientos internacionales que demandan mayor y mejor seguridad en las terminales aéreas, se hace necesario la adecuación de los manuales a las nuevas normas y procedimientos internacionales que garanticen la seguridad de personal, usuarios, aeronaves e instalaciones de las terminales.

En el proceso de consulta se logró identificar la necesidad de adecuar los manuales a las legislaciones de las comunidades autónomas, así como el establecer procesos más claros y precisos que agilizaran el quehacer del departamento de seguridad.

El establecimiento del nuevo manual, logro establecer la necesidad de contar con una mayor cantidad de colaboradores en el departamento de seguridad y contar dentro de estas con áreas específicas especializadas en procesos concretos y puntos de inspección, es decir contar con el personal permanente en cada área para garantizar el cumplimiento de mejorar la calidad de los servicios prestados.

Estos cambios permitieron cumplir con los estándares internacionales de seguridad y mejoro el nivel de eficiencia de los servicios prestados, al contar con personal especializado para cada área de trabajo en jornadas previamente planificadas y contenidas en el manual.

En cada uno de los tres casos analizados, los manuales se orientaron a cumplir con los señalamientos que se desprenden del plan de acción y gestión de la OACI, para garantizar la seguridad de las terminales aéreas y lograr la acreditación internacional por esta organización, al igual que la implementación de los manuales, permitieron mejorar la comunicación entre los colaboradores de las áreas que integran el departamento de seguridad de estos aeropuertos , mejorando los niveles de eficiencias y eficacia de las labores efectuadas, esto sirve de base para argumentar la importancia de los manuales de políticas y procedimientos para estas instituciones que regulan el transporte aéreo, porque los resultados obtenidos indican que la mejora en los procesos que se generan en el departamento de seguridad del aeropuerto dependerán en gran medida al desarrollo y aplicación de un manual de políticas y procedimientos para el departamento de seguridad, ya que no solo se procura mejorar las labores del área, si no también, mejorar

la comunicación entre áreas y colaboradores para cumplir con los objetivos propuestos de mejorar la eficiencia de los servicios prestados.

Reseña histórica de la organización

La empresa administradora de aeropuertos internacionales, es la institución encargada de administrar las instalaciones de las terminales aéreas del país, la terminal internacional, así como las terminales nacionales y de cumplir con los parámetros de seguridad internacionales vigentes en la actualidad desde su creación en los años 1990.

Esta empresa creada según ley número 1292 del 11 de agosto de 1983 y publicada en la gaceta 186 del mes de agosto de 1983, se crea como una entidad descentralizada, la cual administra los activos de la organización, cuenta con autonomía en los procesos administrativos necesarios para la prestación de los servicios que brinda, por lo que es la administración la encargada de elaborar y aplicar los procesos administrativos necesarios para mejorar continuamente según los requerimiento internacionales, los servicios de la terminal aérea internacional.

Estos servicios son evaluados por entidades internacionales para ser acreditados, por lo que el área de seguridad aeroportuaria es uno de los departamentos que constantemente se encuentran en supervisión, ya que la acreditación de la terminal aérea depende fundamentalmente del nivel de seguridad que preste y de la eficiencia del personal que brinda este servicio.

Se cuenta con los manuales de procedimientos de seguridad en el área, estos proporcionados por los parámetros establecidos por la OACI, es decir que se cuenta con los manuales que definen las labores de seguridad que se deben de realizar para cumplir con los requerimientos internacionales, se cuenta con los planes operativos del departamento, de lo que se carece es del manual de políticas y procedimientos administrativos que faciliten y delimiten las funciones de cada colaborador.

No se cuenta con ningún antecedente de trabajos anteriores, de diseño de manuales de políticas y procedimientos administrativos para el departamento de seguridad, por lo que no se cuenta con experiencia propia en este proceso, lo que resalta

aún más la importancia de analizar las experiencias más recientes de otros países en este proceso.

Esta carencia de un manual ha generado inconformidades entre los colaboradores, por no contar con un procedimiento escrito que agilice los procesos de promoción y estabilidad laboral.

Se cuenta con una estructura orgánica bien establecida, que cuenta con lineamientos generales para su funcionamiento, aunque carece de los manuales de políticas y procedimientos que faciliten una mejor comunicación entre los diferentes departamentos, lo cual ha prevalecido a pesar de contar con personal con capacidades y cualificaciones para desarrollar los procesos.

Por ser una entidad adscrita al MTI, goza de autonomía administrativa y financiera, pero se encuentra sujeta a los lineamientos de esta institución, que al ser un ministerio del estado requiere de un proceso burocrático más largo en comparación con otras instituciones de carácter privado y no se encuentran en la actualidad trabajos relacionados con los procesos de creación de un manual de funciones para el departamento de seguridad o algún otro departamento de la empresa aeroportuaria.

2. Justificación

La presente investigación es importante para la empresa administradora de aeropuertos, porque en la actualidad la seguridad aeroportuaria, es uno de los principales problemas que se afrontan en la movilización de pasajeros, lo cual demanda los colaboradores adecuados para poder desempeñar esta función y garantizar la seguridad de los usuarios del servicio.

Es fundamental contar con manuales de políticas y procedimientos que normen el quehacer de los colaboradores de la institución, estos instrumentos permiten que se mejore el nivel de eficiencia de los servicios que se prestan en la terminal aérea.

Las mejoras en los procesos de prestación de los servicios que brinda el departamento de seguridad son necesarias, ya que la empresa administra 5 terminales aéreas nacionales, las cuales requieren de igual atención en los procedimientos de seguridad y evitar que se generen daños a los usuarios de estas instalaciones, por lo que esta investigación servirá para replicar sus resultados en los otros puntos de atención con que cuenta la empresa y mejorar los procesos en cada una de ellas.

La empresa cuenta con la información necesaria y con el acceso a los colaboradores para poder desarrollar el proceso de recopilación de la información, así como también posee las herramientas necesarias para su procesamiento y análisis.

En la actualidad bajo los procesos de homologación de normas de seguridad aeroportuarias, es necesario mejorar continuamente los procesos administrativos que garanticen optimizar los niveles de eficiencia del departamento de seguridad del aeropuerto internacional y seguir certificados con el aval de seguridad, requerido para garantizar la permanencia de los vuelos a nuestro territorio, por lo que este trabajo resulta pertinente con los actuales procesos de modernización de las terminales aéreas internacionales y nacionales.

Ante el caso de no desarrollar esta investigación, aumenta el riesgo de no llegar a cumplir con los compromisos adquiridos por la entidad con los organismos internacionales, que proporcionan los avales para el funcionamiento de la terminal.

3. Planteamiento del Problema

La Empresa Administradora de Aeropuertos Internacionales, como entidad encargada de administrar los servicios del Aeropuerto internacional, está cumpliendo compromisos que el Estado de Nicaragua ha adquirido con organismos internacionales, entre estos compromisos destaca los asumidos con la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), organismo que aglutina a 192 países. Los compromisos se convierten en regulaciones y medidas de seguridad, cuyo fin es brindar un transporte aéreo seguro y cómodo a los pasajeros que usan el aeropuerto.

Como miembro de la OACI, es fundamental contar con los procesos administrativos que permitan aplicar las normas y procedimientos orientados por esta organización, con la finalidad de asegurar las condiciones necesarias, para lograr la acreditación internacional como destino seguro tanto para los usuarios como para las aeronaves. Esta acreditación es de mucha importancia, ya que como terminal aérea se depende de esta para asegurar la llegada de los vuelos internacionales al país.

Como organización cuenta con un manual de funciones y de políticas generales, pero carece de este mecanismo a nivel de departamentos, siendo este el caso del departamento de seguridad aeroportuaria, que no cuenta con un manual de políticas y procedimientos específicos, este hecho ha repercutido en el desempeño del personal, generando un efecto negativo como es una atención deficiente en los servicios que se prestan por parte de los colaboradores,

Para garantizar la prestación de sus servicios, el departamento de seguridad del aeropuerto cuenta con el apoyo de 120 colaboradores operativos (agente de seguridad y operadores de equipo Rx) y 10 colaboradores administrativos subordinados al jefe del departamento de seguridad. Actualmente este departamento se encuentra con bajos niveles de eficiencia en las labores operativas que se realizan.

Si la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos, los problemas como: impuntualidad en la entrada de los colaboradores, inasistencias a laborar y por consecuencia se generan atrasos en los servicios que se prestan por la inasistencia del personal, la no coordinación de las acciones entre los colaboradores, duplicidad de tareas y retrasos en la resolución de problemas vinculados a las tareas de

supervisión, continuaran limitando la eficiencia de los servicios que se prestan en la actualidad, lo que generara a futuro comprometer la seguridad de la terminal, por un sistema administrativo poco eficiente y que no responde a las necesidades de la institución ni a los parámetros demandados a nivel internacional

4.1. Formulación del problema

¿De qué forma se pueden mejorar la gestión administrativa, los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional de Nicaragua?

3.2. Sistematización del problema

¿Cuáles son los problemas que se generan con la prestación de los servicios del área de seguridad del aeropuerto?

¿De qué factores depende la mejora en los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios prestados por el departamento de seguridad del aeropuerto?

¿Cómo se puede normar la prestación de servicios de los colaboradores del departamento de seguridad del aeropuerto para mejorar su eficiencia?

4. Objetivos

General

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para mejorar la gestión administrativa y niveles de eficiencia de los servicios del departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional, periodo 2019-2020.

Objetivos Específicos

1. Identificar los problemas que se generan en los procesos y procedimientos administrativos aplicados en el departamento de seguridad del aeropuerto por la carencia de manuales de políticas y procedimientos.
2. Determinar los factores que contribuyen a mejorar los niveles de eficiencia en la calidad de los servicios prestados por el departamento de seguridad del aeropuerto.
3. Establecer a través de un proceso de sistematización de funciones y procedimientos administrativos, las políticas que normaran la prestación de servicios por parte de los colaboradores del departamento.

5. Marco Teórico

La empresa administradora de aeropuertos, es una entidad descentralizada, que goza de autonomía en su proceso administrativo, autonomía para determinar los procesos que se requieren realizar para darle cumplimiento a los objetivos de su creación, al igual que para garantizar la operatividad de las terminales áreas del país.

Como parte de este proceso se brinda la seguridad necesaria a los viajeros nacionales y extranjeros que hacen uso de la terminal, por lo que cuenta con un departamento de seguridad aeroportuaria, el cual tiene como principal objetivo cumplir con los estándares de seguridad establecidos a nivel internacional.

En ese sentido, este acápite de la investigación recoge los elementos teóricos necesarios que sustentan la definición de las principales variables de este estudio.

5.1. Proceso administrativo.

Iniciamos esta parte con la definición de los que se comprende cómo proceso administrativo, ya que el procedimiento administrativo se ejecuta como parte del proceso administrativo y conforman parte integral de los sistemas organizativos.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, como parte de la administración el proceso administrativo se define como, el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración (GC, 2008).

5.1.1. Proceso administrativo.

Planificación: ¿Qué se va a hacer? Objetivos, políticas, diagnóstico, programas y presupuestos.

Organización: ¿Cómo se dividirá el trabajo? Unidades de mando y procedimientos.

Dirección: ¿Cómo se debe hacer? Autoridad, mando, toma de decisiones, supervisión, delegación, instrucciones y comunicación.

Control: ¿Cómo se hizo? Evaluación, comparación, determinación de las desviaciones, corrección de fallas y retroalimentación.



Fuente: <http://sistemasorganizativosempresariales.com>

Como se puede apreciar el diseño de los manuales forma parte de la fase mecánica o estructural del proceso administrativo, esto a través de la elaboración de las políticas que regulan los procedimientos, en la parte de la planeación.

Lo que guarda interdependencia con la segunda fase del proceso que corresponde a la fase operativa de la organización, en la cual se hace más que evidente la necesidad de contar con procesos claros que definan los roles y funciones de cada área y de cada integrante de estas áreas.

5.2. Procedimientos administrativos

Las políticas regulan los procesos que se realizan dentro de un sistema organizativo, por lo que todo proceso conlleva la necesaria aplicación de procedimientos que son las formas en que se aplicaran las políticas en el sistema.

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos (Vergara, 2017, pág. 249)

5.2.2. Importancia de los procedimientos.

Sin embargo, este estudio considera que los procedimientos escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por

un camino seguro previamente probado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorarlo,” falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método o procedimiento de acuerdo al humor o presión del trabajo con que amanecen” (Frankling Fincowsky, 2002, pág. 175)

5.2.3. Objetivo de los procedimientos.

Con base en la información recopilada durante este proceso investigativo, se determina que al diseñar e implementar manuales de políticas y procedimientos, las distintas organizaciones tienen como objetivo la rápida familiarización de los nuevos colaboradores de la organización con las actividades que esta realiza, al igual que procuran una constante mejora en el desempeño de estos colaboradores y de los resultados que se pretenden alcanzar en función de darle cumplimiento a los objetivos de la empresa.

5.3. Definición de políticas

Las políticas establecen un compromiso de mejoras constantes en las organizaciones con la finalidad de cumplir la misión y la visión de la empresa, entendidas estas como un conjunto de normas establecidas que regulan la labor de cada uno de los colaboradores de la institución.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social”. (Hamilton.A, 2006, pág. 162)

Por lo que se puede establecer según la definición anterior que las políticas son lineamiento de acción que las organizaciones crean y aplican con la finalidad de obtener mejores resultados de los colaboradores en conjunto con los objetivos de la organización, son por lo tanto un conjunto de normativas que regulan el quehacer de las organizaciones y facilitan la toma de decisiones, como lo señala la conceptualización deben de estar de forma escrita para que guíen el quehacer diario de los colaboradores.

Según Rodríguez (2012), se definen los manuales de políticas como:

Una decisión unitaria que se aplica a, todas las situaciones similares, una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo, la manera consistente de tratar a la gente, un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias, lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida (p. 175-180)

Estas definiciones indican la amplitud de acciones y actividades que comprenden las políticas y la importancia que estas tienen en el desarrollo de la organización, ya que permiten la simplificación de la toma de decisiones a través de la aplicación de estas.

5.3.1. Características de una política.

Las políticas como parte del proceso administrativo, para su correcta aplicación requieren de ciertas características, que permiten identificarlas de entre otros elementos en los procesos administrativos y facilitan su elaboración al momento de redactarlas.

Las características de una política, establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga y no dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento), ya que refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares y ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección. (Frankling Fincowsky, 2002, pág. 179)

5.3.2. Como surgen las políticas.

(Diamon, 1983)“Al estar relacionadas directamente con personas, las políticas surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización” (p 177)

Aunque hay que agregar que las políticas también tienen como base para su elaboración, los objetivos de la organización ya que representan para la empresa un compromiso para con la sociedad o el medio en el cual participa.

Es decir, forman y regulan los procesos de las organizaciones, producción, reclutamiento, finanzas, como procesos afectan el sistema sobre el cual se aplica, recordemos que las organizaciones son sistemas cerrados o abiertos que requieren de la definición de procesos que le permitan funcionar.

Por lo que las políticas forman parte de los planes de la organización y se incorporan a estos para alcanzar a través de la aplicación de estas, los objetivos de la organización o empresa, ya que permiten mejorar los procesos y resolver los conflictos que surjan dentro del sistema.

5.3.3. ¿Cómo se refuerzan las políticas y procedimientos?

Las políticas y los procedimientos son elementos inseparables en materia administrativa y de procesos, no puede existir política sin procedimiento, ya que se requiere de estos últimos para la aplicación de la política, los procedimientos son las normativas que nos indican como se debe de aplicar la política, dependiendo si es una política general o específica. (Estrada.M, 2018) “Las políticas muestran lo que la dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada. Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas” (p 185)

Con base a lo anterior se puede afirmar que las políticas son compromisos que adquiere la organización y los procedimientos permiten cumplir con esos compromisos en función de responder a las expectativas de los colaboradores y de los usuarios o clientes de la empresa ya que las políticas y sus procedimientos se enfocan en mejorar los procesos, perfeccionando la administración del talento humano con que cuenta la organización.

Por lo antes expuesto se puede concluir que las políticas se refuerzan a través del diseño de los procedimientos necesarios para su aplicación, la política les proporciona funcionalidad a los procedimientos, es decir le proporciona una base que justifica su aplicación con miras a alcanzar un objetivo.

5.4. Los formatos

5.4.1. Definición.

Al establecerse normativas o procedimientos que regulan el quehacer de los colaboradores, se requiere del diseño de las herramientas que vuelvan tangibles estos procedimientos y esto se concreta a través del diseño de los formatos, que son documentos físicos que contienen la ruta a seguir para la aplicación de una política y su

procedimiento. (Rodríguez.J, 2003)“Los formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para realizar información y evidencia relacionadas con el sistema de trabajo de la organización, Forman parte de la normalización de la organización” (Pag.135)

5.4.2. Uso de los formatos.

Los formatos tienen diferente uso entre los que se pueden mencionar:

Recopilar y analizar información de la organización, documentar el avance y situación de un producto a través de un proceso establecido, monitorear y rastrear información de uso interno de la organización, hacer comparaciones de un periodo a otro, solicitar actividades específicas (materiales, documentos, información, etc.), obtener aprobaciones / autorizaciones. Servir como base para la innovación y mejora continua (Ruiz.N.L, 2018, pág. 7)

Por lo que a través de estos se puede llevar a cabo la implementación de las políticas y procedimientos dentro de la organización y permiten darles seguimiento a las rutas establecidas de los procesos, facilitando de esta manera la supervisión de las actividades que se realizan

5.4.3. Proceso para elaborar formatos.

Para elaborar los formatos que permitirán la aplicación de los procedimientos y de la política, es fundamental conocer los requerimientos que son necesarios para la ejecución de los procedimientos de forma ágil que permitirán la consecuente aplicación de la política en el menor tiempo posible, respondiendo de forma más eficiente a las necesidades de la organización y sus colaboradores. “En la realización es conveniente que todos los formatos estén debidamente codificados e identificados para facilitar tanto el control interno como la reproducción y el abastecimiento adecuado de la papelería correspondiente” (Diamon, 1983, pág. 345)

Estos requerimientos establecidos por el autor anterior, nos indican que los formatos deben de contar con una clasificación ya sea numérica o alfa numérica que

permita llevar control sobre los requerimientos de cada uno de los procesos que se realizan por parte de los colaboradores dentro de la organización.

Algunos autores señalan que al diseñar los formatos es importante tomar en cuenta lo siguiente:

Definir claramente el (los) objetivos o propósito del formato, dar una codificación especial, para que sea fácilmente identificado el dominio general, conocer perfectamente los requisitos de todas las áreas, involucradas, para asegurar que a todos les sea útil. Solicitar en todos los cuadros o renglones del formato únicamente información útil y comprensible (en lenguaje sencillo), esto se evalúa muy fácilmente, cuando un formato no se llena completamente o cuando los usuarios le ponen información adicional (no solicitada por el formato) es señal de que el formato requiere mejorar (Hamilton, 2006, págs. 185-192e).

5.5. Manuales.

¿Qué son los manuales y para que se utilizan? son los elementos claves que se tienen que comprender para poder analizar su importancia en el quehacer de las organizaciones.

De acuerdo a lo que plantean autores como Frankling Fincowsky y Front Cover, (1999) " los manuales, son herramientas eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, permitiendo a través de estos la sistematización de los procesos que se desarrollan en una organización" (pag.165)

5.5.1. Objetivo del manual.

Los manuales en las empresas tienen por objetivo a parte de la sistematización de los procesos, el ordenar de forma lógica el quehacer de los colaboradores en función de los objetivos de la organización, es decir están orientados a darle cumplimiento a estos objetivos.

5.5.2. Utilidad del manual.

Los manuales son de gran utilidad ya que cuenta con varias ventajas que se menciona a continuación: Auxilian en el adiestramiento y capacitación del

personal, auxilian en la inducción al puesto, describen en forma detallada las actividades de cada puesto, facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa, indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo, permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina, permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información (Diamon, 1983, pág. 156)

La teoría administrativa cuenta con diferentes tipos de manuales, por lo que se puede establecer que existen para cada aspecto o quehacer de las organizaciones manuales que permiten regular dichas actividades y potenciar las actitudes y aptitudes del recurso humano con que cuenta la organización.

Los manuales son herramientas útiles de gestión dentro de las organizaciones y como abarcan el quehacer de toda la organización existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Tabla 1

Clasificación de los manuales

(Hamilton.A, 2006, pág. 126)	Por su alcance	Por su contenido
	Generales o de aplicación universal, departamentales o de aplicación específica, de puestos o aplicación individual	De historia de la empresa o institución, de organización, de políticas, de procedimientos, de contenido múltiple (manual de Técnicas).
	Por su función específica o área de actividad	
	De personal, de ventas, de producción o ingeniería, de finanzas, generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas, otras funciones	

La tabla 1 muestra la clasificación de los manuales según la actividad que estos regulan y dentro de una organización. Elaboración propia.

5.6. Manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos son también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Además, se cataloga como el libro de los cómo. Como resolver una reclamación de un colaborador. (GC, 2008, pág. 128)

Por lo que se puede concluir al analizar estas referencias que el manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación, delimitando las funciones de cada área para el buen funcionamiento de la organización.

Además, que como documentos escritos suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Como referencia, en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El contar con un documento que permita definir el proceder de cada colaborador o departamento, en la realización de las funciones de la organización, permite una mejor interrelación entre los componentes del sistema y mejorara los niveles de eficiencia.

5.7. Importancia del Manual de Proceso y Procedimientos.

El manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad

debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada. (R.George, 1998, pág. 87)

Por lo que podemos establecer que el manual se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad pública o privada como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

5.8. Manuales de contenido múltiple

“Es el manual que contiene material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. Alguno de los manuales de oficina parece estar diseñados intencionalmente para varios fines” (GC, 2008, pág. 134)

Según este autor citado, este tipo de documentos suelen presentar acciones no muy bien definidas, porque lo que se pretende generalizar funciones a través de él, pero hay que recordar que los manuales a través de la sistematización de las actividades a realizar procuran definir el quehacer de cada colaborador de forma concreta, por lo que estos manuales de contenidos múltiples no son muy comunes en las organizaciones.

Para otros autores la clasificación de los manuales depende de la departamentalización u estructura organizacional de las empresas, estos se pueden clasificar en:

Podemos concluir entonces que según lo que plantea la teoría y los diferentes autores citados, los manuales constituyen una herramienta de sistematización de los procesos, que permiten normar el desempeño de las diferentes áreas o departamentos que conforman una organización, con la finalidad de agilizar los procesos y resolver las

situaciones que se presentan en la organización con la menor afectación al desarrollo de las actividades que en estas se realizan.

Por lo que se consideran una de las mejores herramientas con que se cuentan, para el desarrollo de los procesos administrativos, porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación.

Por lo que podemos establecer que esta normalización, es la plataforma o base sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los manuales al ser herramientas claves en la organización para su correcto desempeño, permiten regular de forma eficiente sus procesos administrativos enfocados en alcanzar la eficacia de la organización es decir procuran la optimización del recurso humano con se cuenta.

Por tanto, la sistematización de los procesos establecidos les permite a las organizaciones contar con un conjunto de documentos que, partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señalan las secuencias lógicas y cronológicas de actividades, es decir establecen lo que se hará y quien lo hará.

5.9. Manuales de políticas

Los manuales de políticas pueden ser referencias escritas generales, es decir que abarcan a todas las áreas de una organización y se aplican a todos los colaboradores, que son los que común mente se les denomina como manual de políticas generales o normas específicas que regulan el quehacer de un departamento de la organización de acuerdo o Manuales específicos, según lo que menciona Front Cover y Martin G, Alvares en su libro Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimiento. (Frankling Fincowsky, 2002, pág. 225)

5.9.1. Objetivo del manual de políticas.

El objetivo de los manuales de políticas es entre otros el Presentar una visión de conjunto de la empresa para su adecuada organización, precisando expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa para agilizar el proceso decisorio, siendo instrumento útil para la

orientación e información al personal y facilitando la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

5.9.2. Importancia de manual de políticas.

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. (Rodríguez.J, 2003, pág. 168)

Es decir, permite el buen funcionamiento de la organización ya que se transforman en herramientas de resolución de conflictos entre colaboradores, entre la institución y los colaboradores, entre las organizaciones y sus usuarios o clientes.

5.9.3. Ventajas de los manuales de políticas.

Los diversos autores consultados como: Susan Z. Diamon, Valencia Rodríguez, Hamilton coinciden en que las principales ventajas del uso de manuales de políticas en las organizaciones son las siguientes.

Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente, ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados, generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles, es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados. (Frankling Fincowsky, 2002, pág. 187)

5.10. Los formatos y los manuales

Al analizar las referencias teóricas examinadas podemos establecer una vinculación entre los manuales, políticas y los formatos, concluyendo que:

Los formatos forman parte de los manuales, por lo que es importante que en una sección claramente definida se anexen, presentando un formato lleno como ejemplo y cuando se considere conveniente, también su instructivo de llenado.

Es importante que también los formatos, por políticas también sean revisados con alguna frecuencia. Una frecuencia razonable es hacerlo cuando menos una vez al año

esto para evaluar la necesidad de realizar ajustes que permitan que estos continúen siendo funcionales. Además, es conveniente conocer a simple vista el nivel de revisión que tienen los documentos agregándole algún código especial.

Todas las organizaciones requieren del uso de manuales de políticas y procedimientos ya que estos permiten el desarrollo de las capacidades de las organizaciones y facilitan los procesos a ejecutarse al momento de la selección de personal, capacitación y supervisión de los colaboradores, organizaciones que buscan certificación con las normas ISO, que requieran normalizar su operación, que buscan eliminar estrés y desperdicio, que desean multiplicar su cultura organizacional, que desean incrementar y/o consolidar su posición competitiva y que desean tener un crecimiento sostenido.

6. HIPOTESIS

H0

La implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de seguridad del aeropuerto internacional de Nicaragua ayudará a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el departamento.

H1

La implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de seguridad del aeropuerto internacional de Nicaragua, no ayudará a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el departamento.

7. Operacionalización de variables

OBJETIVOS	VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional (ámbitos o niveles)	INDICADOR	Ítems/Preguntas	Fuente
Identificar los problemas que se generan en los procesos y procedimientos administrativos aplicados en el departamento de seguridad del aeropuerto por la carencia de manuales de procesos y procedimientos.	procesos administrativos	Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.	Flujo continuo e interrelacionados de las actividades de planeación, organización dirección y control.	<ul style="list-style-type: none"> • numero de procesos realizados por los colaboradores. • Tiempo requerido para la realización de los procesos y procedimientos. • Número de personal requerido por proceso. 	Entrevista a colaboradores, pregunta número 5, 6,7, entrevista a encargados de áreas, pregunta número 1.	Personal de seguridad. Encargados de áreas de rayos x, detectores y revisión de maletas.
	procedimientos administrativos	Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin.	Planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.	<ul style="list-style-type: none"> • numero de planes elaborados. • número de planes ejecutados 		
Determinar los elementos que contribuyen a mejorar los niveles de eficiencia en la calidad de los servicios prestados por el departamento de seguridad del aeropuerto.	Eficiencia	Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente.	Cumplimiento de los estándares establecidos para la realización de un producto o la prestación de servicios según normas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> •Número de solicitudes tramitadas según estándares establecidos. •Número de personas atendidas por área de atención. •Numero de servicios ´prestados. 	Entrevista a encargados de áreas, pregunta 3, 4 ,5, entrevista a colaboradores , preguntas número 8,9,10	Encargados de área restringidas. Personal operativo de puntos de vigilancia
Establecer a través de un proceso de sistematización de funciones y procedimientos administrativos, las políticas que normaran la prestación de servicios por parte de los colaboradores del departamento.	Sistematización.	Proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos o etapas. Guías para las decisiones administrativas que tienen por objeto orientar las acciones de la empresa.	Pasos secuenciales y claramente identificables por los colaboradores del departamento de seguridad para realizar los procedimientos. Procesos para la resolución de conflictos a lo interno de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> •Numero de procesos realizados por el área. •Numero de etapas por proceso. •cantidad de procesos realizados por jornada. • numero de conflictos resueltos. • número de acciones administrativas realizadas. 	Entrevista a encargados de área , pregunta 2, entrevista a colaboradores , pregunta 1,	Encargados de áreas administrativa. colaboradores
	Políticas					

8. Diseño metodológico

El diseño metodológico está referido (según el libro de Sampieri Metodología de la investigación del 2010) al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación. En otras palabras, el fin esencial del diseño metodológico es explicar a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que se emplearon, así como el tipo y diseño de la investigación.

De acuerdo con (Hurtado.J, 2008, pág. 156)"la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos"

9.1. Enfoque de la investigación

Una vez que se tiene elaborado el problema de investigación, preguntas, objetivos e hipótesis, se elabora el diseño y se selecciona la muestra que se utilizará en el estudio de acuerdo con el enfoque elegido, "la siguiente etapa consiste en recolectar datos pertinentes sobre las variables, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación" (Gomez.Jose, 2006, pág. 245)

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado, controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos:

Método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular. (Sampieri.Hernandez, 2010, pág. 125)

Por lo que la elaboración de este trabajo se empleara el enfoque inductivo a través de una investigación de tipo cuali – cuantitativa según lo establecido por (Hernandez, 2010, pág. 145) "todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto".

Por lo que se trabajara con una investigación de cuali-cuantitativa descriptiva, ya que la investigación cuantitativa ya que los resultados podrán aplicarse a las otras terminales aéreas que administra la empresa.

Por lo que resulta muy importante ya que la empresa administradora de aeropuertos internacionales, cuenta también con la administración de 5 terminales aéreas nacionales y cada una de ellas cuenta con equipos de seguridad aeroportuaria.

Este tipo de investigación consiste en recopilar datos con respecto a la situación actual de cada uno de los puestos de trabajo de la organización sujeta a la investigación, así como información con respecto a las medidas en los procesos administrativos que se aplica en el área de seguridad del aeropuerto en un periodo de tiempo específico que corresponde al primer semestre del año 2019.

El diseño de esta investigación será de campo; en vista de que se recopilará directamente la información detallada y exacta específicamente en el departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional.

8.2. Las Técnicas de investigación/ instrumentos

(Gomez.Gallego.Humberto, 2015, pág. 167) Define que un instrumento de medición adecuado es: Aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos, se captura verdaderamente la realidad que se desea capturar, aunque no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente.

- Observación Directa
- Observación Indirecta
- Encuestas.
- Entrevistas.

Observación Directa: La observación que se realizará en el área de seguridad del aeropuerto será a los colaboradores del departamento, esto en cuanto a las funciones y tareas que desarrollan, tiene un objetivo claro, definido y preciso, el cual servirá para

saber cuál es el comportamiento habitual de las personas que trabajan en el departamento.

Encuesta: La encuesta se realizará para obtener información de las personas que laboran en las diferentes áreas que cubre con sus servicios el departamento de seguridad del aeropuerto, cuyas opiniones impersonales son de gran importancia para la elaboración del manual, esta sirve para medir la calidad, eficiencia de información y servicio que presta el departamento de seguridad.

Entrevista: se entrevistará a aquellos colaboradores que se encuentren ubicados en las áreas de dirección del departamento de seguridad en el aeropuerto, esto con la finalidad de obtener información relevante sobre dichos procesos y el nivel de especialización requerido para ellos.

Población

La población objeto de investigación estará constituida por el personal del departamento de seguridad del aeropuerto a nivel de personal operativo como administrativo, que en su totalidad constituye un universo de 120 personas las cuales están distribuidas en ambas áreas.

De estas 10 corresponde a los a cargos de dirección de áreas en las que se encuentra dividido el departamento de seguridad.

En la parte operativa se cuenta en la actualidad con 110 colaboradores.

Muestra.

De este universo de personas que laboran en ambas áreas, operativa y administrativa del departamento de seguridad aeroportuaria, se seleccionó una muestra para la aplicación de las encuestas y entrevista que servirá de base para esta investigación.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

$$Z= 1.96$$

$$P= 0.05$$

$$E= 0.05$$

$$Q: 1-P = 0.95$$

$$N= 120$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.05) \times (0.95) \times (120)}{(0.05)^2 \times (120 - 1) + (1.96)^2 \times (0.05) \times (0.95)}$$

$$n = 45.62 = 46$$

$$\mathbf{n = 46}$$

El tamaño de la muestra está dado por la necesidad actual de la organización de incluir a todos los colaboradores dentro de los manuales. De esta manera, para el desarrollo del trabajo se tuvo en cuenta que algunas actividades son realizadas por varias personas, razón por la cual no se hace necesario entrevistar, observar y analizar a todas las tareas, porque solo uno puede explicar en detalle las funciones que realizan, para esto se tomara en el área operativa a las personas que se encuentran ubicadas en las actividades críticas que de no realizarse en el tiempo establecido retrasan todos los otros procesos, por lo que se partirá de la observación para identificar estas áreas.

Con la información obtenida a través de las entrevistas y encuesta, los resultados recopilados han sido analizados para darle cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación, así como a establecer de forma cuantitativa y haciendo uso de la estadística el nivel de importancia de cada variable que forma parte del modelo de investigación.

Aplicados los instrumentos de recopilación de la información, sus resultados se emplearán para la creación de la base de datos para la posterior interpretación de la información obtenidos, desprendiéndose de este análisis las principales conclusiones que se empelarán para plantear las recomendaciones pertinentes que permitan darles cumplimiento a los objetivos planteados.

Se utilizó el programa estadístico SPSS, para realizar el procesamiento de las encuestas y la tabulación respectiva de cada uno de los gráficos para su posterior análisis he incorporación en la propuesta a elaborar.

9. Análisis de resultados

10.1. Normas que regulan las funciones del departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional de Managua

Las acciones encaminadas a garantizar la seguridad aeroportuaria por parte del departamento de seguridad están en función de darle cumplimiento a lo establecido por la OACI según se detalla.

- OACI. Protección de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita.
- OACI. Doc. 8973 Manual de seguridad para la protección de la aviación civil contra actos de interferencia ilícita.
- Planes de seguridad nacionales.

Los procesos que se desarrollen no pueden estar en contra posición de estas disposiciones, en los operativo, según los manuales ya establecidos y sujetos a auditorias, así como los procesos administrativos que se diseñen para mejorar los servicios que se presten.

Como ente autónomo la empresa administradora de aeropuertos está capacitada para realizar los ajustes que se consideren necesarios para mejorar la calidad de los servicios que se presten en las terminales aéreas, según su ley creadora 1292 ley creadora de la EAAI.

Esto le faculta a la empresa a tomar decisiones administrativas orientadas a contar con las herramientas necesarias para el correcto desempeño de cada una de las áreas que la integran esto en vinculación directa con el ejército de Nicaragua, migración y el MTI.

Los compromisos adquiridos se enmarcan en acciones para garantizar la seguridad de los usuarios de la terminal aérea por lo que resulta de mayor relevancia las tareas y funciones realizadas por el departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto, dándole cumplimientos a objetivos como:

- Evitar los actos de interferencia ilícita en la aviación civil.
- Prevenir el acceso no autorizado en el aeropuerto de personas, vehículos, equipo, animales u otros objetos.

Esto implica el darles cumplimiento a los requerimientos establecidos en los estándares internacionales como: Personal implicado y responsabilidades.

Además, debe quedar claramente definido quién es el responsable de, al menos, las siguientes actividades.

Adquirir, mantener y asegurar el correcto funcionamiento de todos los equipos técnicos de seguridad. Dirigir el Servicio de Seguridad del aeropuerto. Elaborar los procedimientos relacionados con la seguridad aeroportuaria. Realizar el control de la gestión de la seguridad aeroportuaria. Elaborar y coordinar la formación permanente en materia de seguridad aeroportuaria de las áreas implicadas. Realizar el control de calidad de la seguridad aeroportuaria. Analizar la seguridad de accesos y flujos en el aeropuerto.

Deben quedar claramente definidos los responsables de coordinar las actuaciones, la forma en que se realiza la coordinación, quiénes realizan cada una de las tareas, cómo se desarrollan estas tareas, las comunicaciones o notificaciones que deben realizarse en cada momento, etc., y siempre siguiendo el orden lógico de las actividades que se estén describiendo.

En caso de que la actividad tenga activación / desactivación o esté desarrollada en distintas fases, deberán quedar claramente definidos los criterios de activación / desactivación, así como los criterios utilizados para pasar de una fase a otra. Asimismo, deberán estar claramente especificadas las actividades a desarrollar en cada fase y los responsables de las mismas.

Estas actividades mencionadas anteriormente son las más relevantes relacionadas con el área de seguridad aeroportuaria.

- Infraestructura, equipo o instalaciones utilizadas
- Escenarios y activación del procedimiento
- Relación de normativa aplicable y documentación de referencia tenida en cuenta para la elaboración del procedimiento
- Descripción de la secuencia de actuaciones
- Relación de procedimientos operacionales de menor nivel aplicados en el aeropuerto que se derivan del procedimiento en cuestión.

Siendo todos estos los parámetros que se consideran para lograr la acreditación de la terminal aérea nivel internacional he involucra el establecimiento de proceso claros y precisos que normen el actual del personal de seguridad y permitan mejorar los niveles de eficiencia de los servicios prestados.

En caso de que alguna de las actividades contempladas en el procedimiento esté desarrollada en un documento externo al Manual (procedimiento, instrucción operativa, etc.) el aeropuerto podrá incluir una referencia a dicho documento en este apartado o incluir un extracto del mismo con la información de interés para el procedimiento.

En el caso de incluir la referencia al documento externo se entenderá que este documento pasa a formar parte del Manual y se auditará junto con el resto de la documentación del Manual.

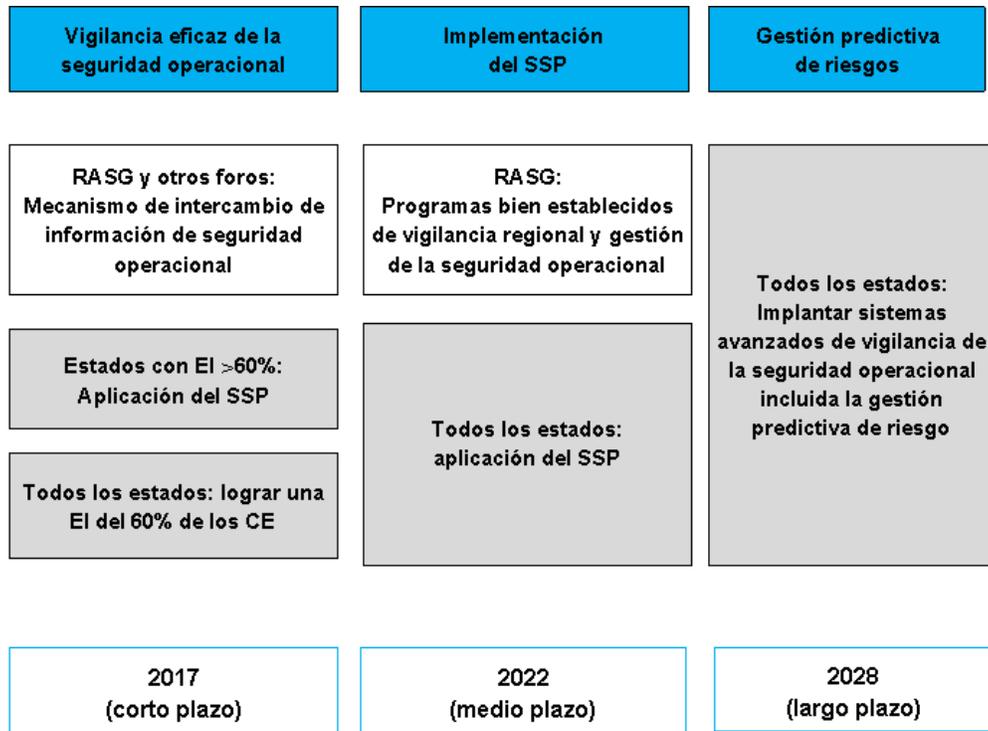
La empresa administradora de aeropuertos debe de contar con los medios necesarios considerados por la OACI para estar sujeta a las auditorias de la organización y contar con el aval de esta en materia de seguridad aeroportuaria y prestación de servicios.

Según lo establecido en el plan global para la seguridad operacional de la aviación 2017 – 2019 por la OACI: 1.3.1. De conformidad con las normas y métodos recomendados (SARPS) de la OACI, los estados deben desarrollar sus capacidades de supervisión de la seguridad operacional y aplicar su SSP. El GASP proporciona una estrategia para mejorar la aplicación de las iniciativas de seguridad operacional que figuran en la hoja de ruta global para la seguridad operacional de la aviación y asistir a los Estados para que satisfagan sus responsabilidades en materia de seguridad operacional.

Esto indica que para la empresa administradora del aeropuerto es muy necesario que cada área o departamento cuente con los instrumentos que le permitan realizar sus labores para alcanzar los objetivos establecidos en materia de seguridad aérea y cumplir con los parámetros requeridos internacionalmente, siendo el departamento de seguridad

el que mayormente repercute con sus acciones en las evaluaciones que se efectúan cada trienio.

Objetivos de la OACI en materia de seguridad.



Fuente: Plan global para la seguridad operacional de la aviación 2016.

9.2. Situación actual de los procesos que se realizan en las áreas en las que presta servicios el departamento de seguridad

Con el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista aplicada se logra alcanzar el primer objetivo propuesto, ya que se identifican los principales problemas, que afectan los servicios que brinda el departamento de seguridad del aeropuerto.

En la actualidad el departamento de seguridad enfrenta problemas para alcanzar mejoras en la eficiencia de los servicios que se prestan, esto se debe a la presencia de problemas que se originan en los procesos que se desarrollan en las diversas áreas que están a cargo del departamento.

Según los resultados de las entrevistas aplicadas a los colaboradores seleccionados, se logran identificar los principales problemas que se generan en el

departamento de seguridad y a los cuales se enfrente los prestadores de servicios y que afectan su desempeño en la terminal aérea.

El departamento cuenta en la actualidad con 110 colaboradores en el área operativa y con 200 puntos de inspección o vigilancia los cuales deben de estar cubiertos por el departamento las 24 horas, lo que demanda mayor esfuerzo para los colaboradores actuales ya que encuentran bajo su cargo más de un punto de inspección o seguridad establece una eficiencia del sistema de apenas el 55% esto en relación a la cantidad de puntos que se tienen identificados y que tienen que ser cubiertos.

Cuenta con 10 áreas de dirección que se encuentran distribuidas en prestar los diferentes servicios que se generan a lo interno de la terminal para los usuarios, cada área con un responsable que son los encargados de coordinar entre las áreas las diferentes funciones que realizan en la actualidad esta coordinación no se logra de forma eficiente y ocasiona atrasos en los servicios.

El departamento de seguridad es el encargado de garantizar la seguridad de los usuarios del aeropuerto lo que requiere de personal que se encuentren atento las 24 horas del día, lo que no se logra por las jornadas dobles extendidas y las faltas de reemplazos a los que se encuentran de subsidio.

La empresa proporciona las herramientas para la realización de las labores asignadas a los colaboradores, aunque el equipo que se emplea no resulta ser el más adecuado, ya que se requiere invertir en sustitución de equipos esto según el 14% del personal que se encuentra en el terreno, al igual que es la apreciación general de los que se encuentran en las áreas de dirección.

Los colaboradores que se encuentran en contacto directo con los usuarios de la terminal son los que requieren de algunas herramientas, según la información obtenida el 45% de los colaboradores se encuentran en áreas que los mantienen en contacto con los usuarios de los servicios que prestan como las áreas de inspección de la terminal, así como se emplean aparatos de rayos x para los paquetes y maletas por lo que requieren de dosímetros para medir la radiación, detectores de metales fijos para los puntos de

abordaje, guantes para la revisión de las maletas y paquetería, así como detectores de metal manuales para la revisión de pasajeros.

El restante 55% de los colaboradores se encuentran en puntos de vigilancia como las entradas del aeropuerto, los almacenes, las salas de esperas y la pista, estos requieren de protectores para los oídos y radios comunicadores para mantenerse en contacto. Ver gráfico N°1.

Grafico N° 1.

Ubicación del personal de seguridad en la terminal.



Fuente: Elaboración propia.

No se emplea equipo adicional por los colaboradores, ya que sus funciones no lo requieren, ya que la seguridad se encuentra a cargo del ejército en la terminal área, por lo que son estos los que manejan en caso de ser necesario algún tipo de arma para brindar resguardo a las instalaciones.

Procesos:

Según la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), organismo que aglutina a 192 países. Los compromisos se convierten en regulaciones y medidas de Seguridad, cuyo fin es brindar un transporte seguro y cómodo a los pasajeros que utilizan el aeropuerto.

Realizar un exhaustivo registro de bultos, maletas y pasajeros, así como al personal del Aeropuerto, líneas aéreas y tripulación.

Garantizar el cumplimiento de las medidas en cuanto a no permitir dentro del equipo de mano y facturado, ningún objeto peligroso (corto punzante, materiales explosivos, lacerantes), o que representen un peligro para los pasajeros, aeronaves, personal aeroportuario.

Estas medidas son anunciadas por el personal de las aerolíneas en el área de presentación de pasajeros y por el personal de seguridad aeroportuaria, ubicado en los puntos de inspección.

- Operación de máquinas de rayos x
- Operación de detector de metales fijos.
- Revisión de maletas.
- Vigilancia en puntos de paso.

Estos procedimientos se pueden apreciar en las imágenes siguientes en las cuales se observa al personal del departamento de seguridad de aeropuerto en sus puestos de inspección y efectuando las revisiones correspondientes al equipaje y pasajeros, en busca de artículos prohibidos por las regulaciones correspondientes y garantizar la seguridad de los pasajeros, personal y aeronaves de la terminal aérea.

Personal de seguridad en proceso de inspección.



Fuente: departamento de seguridad.



Fuente: departamento de seguridad.

9.2.1. Principales problemas.

La falta de personal para cubrir todas las áreas de forma oportuna es uno de los principales problemas que se logran identificar, ya que el departamento requiere de por lo menos 160 colaboradores, esto permitiría mejorar la eficiencia de un 55% que es actualmente a un 80%.

Esta carencia de personal origina jornadas extensas a los actuales colaboradores, mayor carga de trabajo, lo que repercute en la salud de estos y conlleva al aumento de las inasistencias laborales y llegadas tardías.

Esto se origina también por la falta de sustitución del personal que se retira de la empresa, ya que el departamento de seguridad carecer de procesos propios de selección y reclutamiento de personal, lo que obliga a transmitir mayor carga de trabajo a los que se encuentran laborando en la actualidad originando situaciones de estrés y agotamiento en el personal.

En los procesos de inspección es necesario que la empresa invierta en la adquisición de equipos detectores de traza de narcóticos y explosivos, que en la actualidad no se encuentra en manos del personal, así como sustituir equipos de rayos x, fijos y portátiles.

No se encuentran en la actualidad programados días de descanso o vacaciones a los colaboradores por falta de personal y los procesos de auditorías que corresponden al año en curso ser realizados por la OACI.

No se han efectuado inversiones en la adquisición de equipos que faciliten el traslado y manipulación de carga lo que facilitaría y agilizaría los procesos.

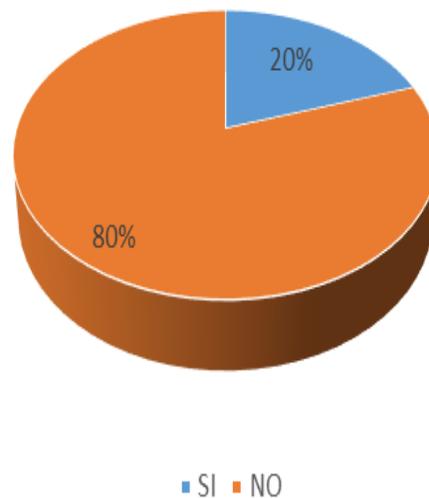
Los canales de comunicación no funcionan correctamente, ya que las orientaciones a los colaboradores del departamento no son recibidas forma clara o son recibidas tardíamente, lo que origina atrasos en los servicios, estos canales requieren de la existencia de formatos que faciliten y agilicen la comunicación escrita entre las áreas.

Al consultar a los colaboradores si habían recibido alguna orientación, para la realización de sus tareas de forma escrita u oral o habían aprendido viendo hacer estas tareas a otros colaboradores, el 80% de los entrevistados dijeron que aprendieron observando a los otros como lo hacían (ver gráfico N°3)

Esto muestra que no se cuenta con un documento escrito que pueda ser utilizado por los colaboradores para conocer los procesos o procedimientos a realizar y, esto afecta la calidad del servicio, ya que el personal recién contratado no sabe con especificación sus funciones, lo que lleva a duplicar tareas y generar mala comunicación entre las áreas y los colaboradores.

Esto también se origina porque solo el 20% de los colaboradores actuales ha recibido algún tipo de orientación o instrucción para la realización de sus tareas asignadas como lo muestra la gráfica N° 2.

Gráfico N° 2.
Ha recibido orientaciones sobre sus funciones.

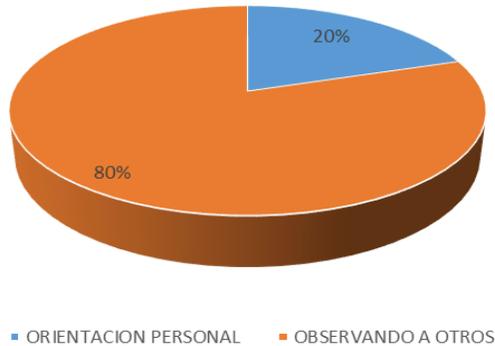


Fuente: elaboración en base a encuestas.

Grafico N° 3.

Funciones del cargo.

DE QUE MANERA APRENDIO SUS FUNCIONES



Fuente: elaboración en base a encuestas.

La falta de mecanismos que faciliten al personal del departamento gestionar ante la administración lo concerniente a sustituciones, permisos, descansos, promociones a otros cargos, revisiones de infracciones o apelaciones a sanciones, documentación escrita que oriente sus funciones, así como procesos y procedimientos para solucionar controversias con los usuarios según normas establecidas.

Esto origina en los colaboradores mayores inconformidades y afecta de forma directa la calidad del servicio que se prestan afectando directamente la percepción que tiene el usuario de estos servicios.

9.3. Factores que efectúan la calidad de los servicios que presta el departamento de seguridad del aeropuerto

La investigación permitió identificar aquellos factores que inciden directamente en la calidad de los servicios que se prestan por parte del departamento de seguridad aeroportuaria, lo cual permite alcanzar el segundo objetivo propuesto en la investigación y el cual sirve de base para el planteamiento de la solución a los problemas identificados..

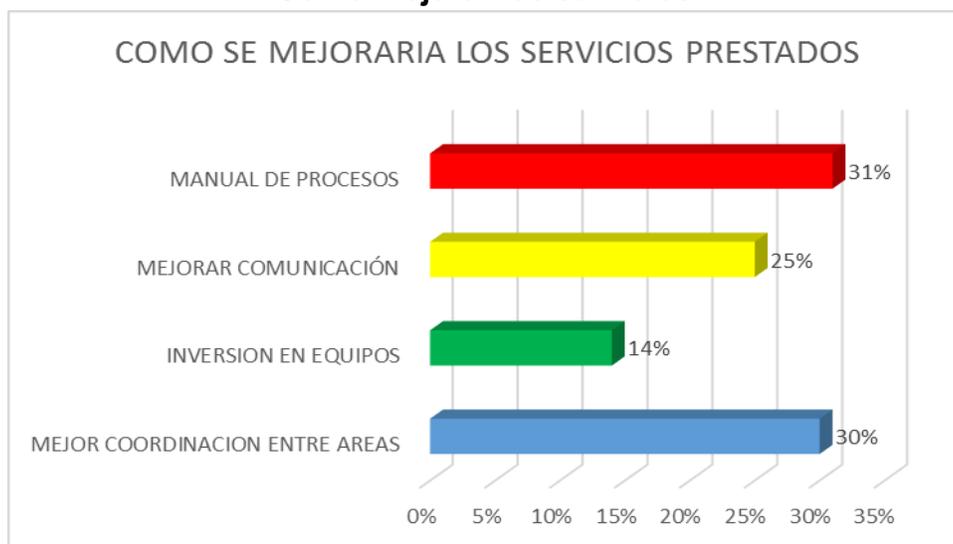
Según la información recopilada, el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta el departamento a los usuarios del aeropuerto se mejoraría, si se contará con mecanismos que permitan una mejor coordinación entre las diferentes áreas que componen el departamento, esto de acuerdo al 30% de los entrevistados, al igual que

con un manual de procesos que evite la duplicidad de tareas a los colaboradores según el 31% de los encuestados como se muestra en el grafico número 4.

Al igual que se considera de importancia la inversión en equipos, para actualizarlos y poder desarrollar mejor las tareas del departamento y que los colaboradores de cada una de las áreas cuenten con las herramientas de trabajo que garanticen su seguridad.

Grafico N° 4.

Como mejorar los servicios



Fuente: elaboración en base a entrevista a colaboradores.

Un hallazgo de importancia a considerar dentro de estos factores es el nivel académico de los colaboradores los resultados nos muestran que el 37% de ellos cuenta con un nivel de escolaridad básico, primaria o secundaria incompleta, esto limita la aplicación de procesos que requieren que se comprenda la importancia de los manuales en el desempeño de las labores que se realizan.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal se transforman en un factor clave para poder contar con el personal más idóneo que permitan la sustitución de los colaboradores que renunciaron o fueron despedidos y que se requieren para cumplir de forma eficiente las tareas asignadas.

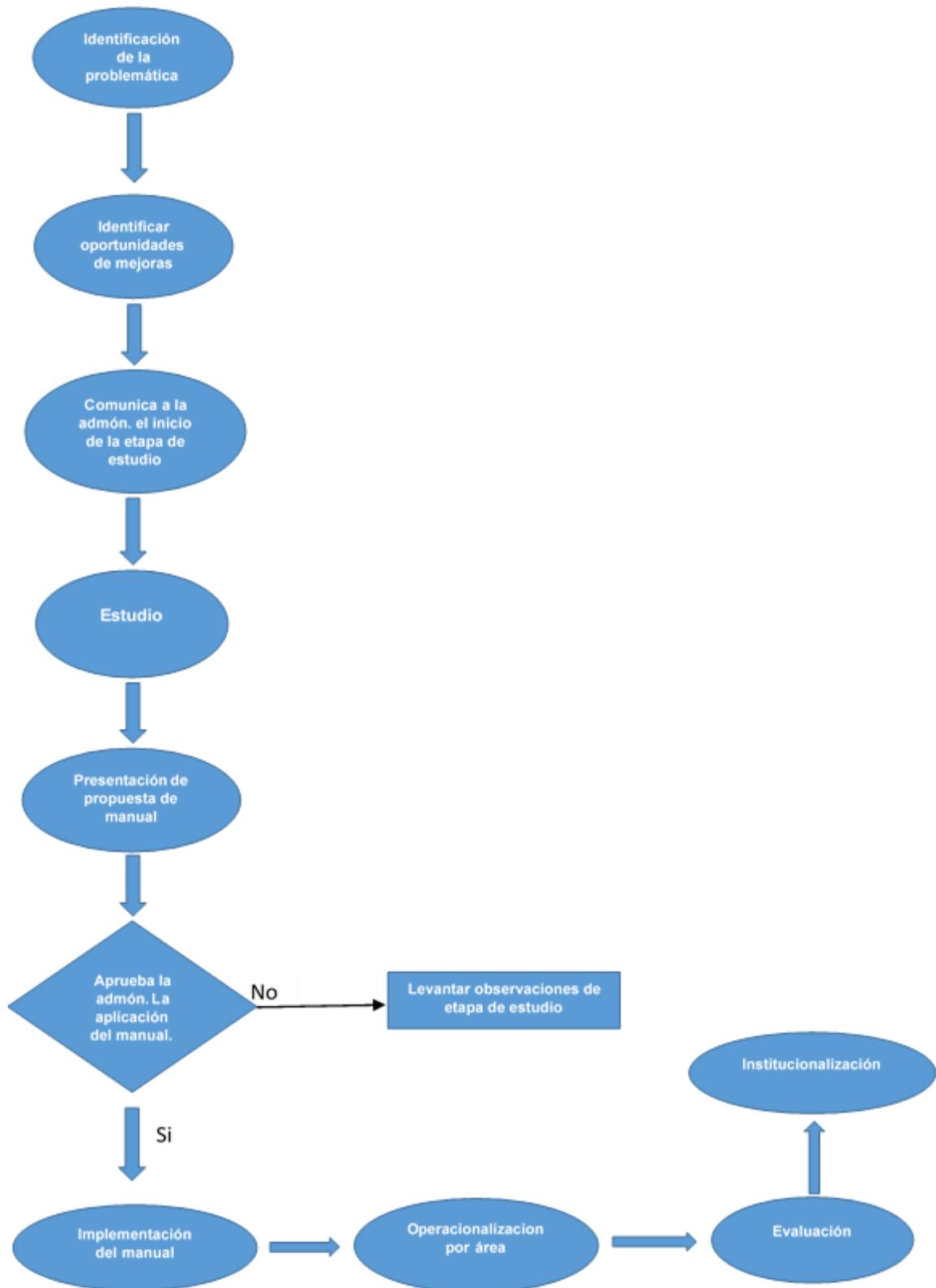
La comunicación oral y escrita entre áreas es otro factor que afecta el desempeño del personal del departamento, por lo que se requiere una comunicación oportuna y eficiente para poder alcanzar los objetivos de seguridad planteados a nivel nacional e internacional.

Los colaboradores consideran que para mejorar los procesos y optimizar los resultados de los procesos es necesario contar con la opinión de ellos al momento de elaborar estos procesos, ya que ellos son los que están en contacto directo con los usuarios de estos servicios y son los que mejor conocen los inconvenientes que suelen presentarse a diario en el desempeño de sus tareas en cada punto respectivo.

Flujo de aplicación de plan de mejoras.

Se presenta en el grafico siguiente el proceso que conllevaría la implementación del manual en el departamento, al tratarse específicamente del departamento de seguridad se trata de un proceso puntual y específico sin mayores complicaciones, esto una vez aprobada la implementación por la administración del aeropuerto.

Lo principal para la puesta en marcha del proceso de cambio en el departamento, es la aprobación de la propuesta de manual por la gerencia general, ya que a pesar de ser un ente descentralizado, está sujeto al MTI y requiere de aprobación externa para la toma final de decisiones.



10. Propuesta de manual de políticas y procedimientos

Con la elaboración de la propuesta del manual de políticas y procedimientos administrativos para el departamento de seguridad del aeropuerto se logra alcanzar el tercer objetivo, ya que este manual permitirá la sistematización de los procesos por escrito lo cual facilitara la incorporación de nuevos colaboradores y mejorar el desempeño de los actuales.

La dirección general del departamento de seguridad aeroportuaria del aeropuerto internacional Augusto C, Sandino pone en mano de todos los empleados que intervienen en los procesos laborales del área de seguridad aeroportuaria este manual de políticas, normas y procedimientos para el personal administrativo, con el propósito de guiar su trabajo y de unificar las acciones que se realizan en estos procesos.

Para la elaboración del presente manual, hemos investigado, a través de entrevistas, a los actores que intervienen en estos procesos y revisado numerosos documentos que se emplean como fundamentos y guía para la realización y control de dichos procesos.

En este Manual se encuentran los procedimientos laborales detallados del departamento de seguridad aeroportuaria respetando el orden de los procedimientos y la participación de cada uno de los agentes laborales que intervienen en ellos. Contiene, además, ilustraciones y ejemplos que le permitirán al usuario identificar rápidamente el tipo de acción que deberá seguir en cada caso, los formatos y formularios que se utilizan y su forma de llenado.

Esta herramienta administrativa seguramente tendrá mucha utilidad para los ejecutores y beneficiarios del conjunto de acciones que recoge, pues servirá de guía para que el personal encargado de garantizar la seguridad de los usuarios y trabajadores de la terminal aérea, se ajusten a las directrices de los procedimientos con lo que seguramente se evitarán errores, omisiones y dilaciones redundando todo esto en un servicio más imparcial, transparente y efectivo a los beneficiarios de estas ejecuciones.

11.1. Objetivos del manual

- Dotar de un instrumento administrativo que contenga, de manera precisa y detallada, las diferentes políticas, normas y procedimientos que se aplican en la cadena de mando del departamento de seguridad del aeropuerto internacional.
- Unificar las acciones laborales de todos los actores que intervienen en los diferentes procesos desarrollados por el personal de seguridad.
- Simplificar los procedimientos para facilitar el servicio y lograr mayor agilidad, imparcialidad, transparencia y efectividad en las acciones.
- Proveer a los ejecutores de estos procedimientos, así como a los usuarios del servicio de una guía de acción laboral detallada que les permita llevar a cabo sus labores con efectividad y calidad.
- Integrar al trabajo, con mayor rapidez y precisión, al personal de nuevo ingreso del departamento de seguridad, proporcionándole una guía laboral que le apoye para realizar con efectividad sus funciones.

10.2. Políticas y normas de aplicación

- ✓ El presente Manual de Políticas, Normas y Procedimientos servirán de guía al personal del departamento de seguridad del aeropuerto internacional y a las áreas laborales relacionadas con los servicios que este departamento brinda.
- ✓ Los procesos y procedimientos laborales del departamento de seguridad se vigilarán permanentemente para asegurar su alineación con los propósitos generales de la Institución que consisten en ingresar personal idóneo, garantizar su permanencia y brindar un servicio rápido y efectivo a los usuarios de la terminal aérea que así lo demanden.
- ✓ Se revisará periódicamente la efectividad de los procedimientos establecidos, con la finalidad de actualizarlos y modernizarlos, ya que este Manual es un documento dinámico que puede ser modificado de manera total o parcial cada vez que sea necesario.

- ✓ La Dirección del departamento de seguridad es la instancia responsable de difundir este documento y de capacitar al personal en la aplicación de los procedimientos que contiene.
- ✓ El Manual de Políticas, Normas y Procedimientos servirá de guía principal para la evaluación del desempeño laboral del personal de este departamento y para evaluar la efectividad de la misma.
- ✓ El Manual de Políticas, Normas y Procedimientos del departamento de seguridad será utilizado como una herramienta didáctica para la capacitación y entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- ✓ El Manual de Políticas, Normas y Procedimientos entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

10.3. CONCEPTOS PRINCIPALES

Manual de procedimientos. Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben llevarse a cabo en la realización de las tareas en una unidad administrativa y sirve, además, como medio de comunicación y coordinación para transmitir, de forma ordenada y sistemática, las informaciones de una organización. Incluye, también, los puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos, precisando su responsabilidad y participación en ellos. Contiene formularios, formatos, autorizaciones, bases legales y otros documentos y medios necesarios para efectuar las diferentes actividades.

Procedimiento. Es una sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que constituyen una unidad de funciones en la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Estos procedimientos son ejecutados por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o de varias dependencias, logrando con su ejecución los resultados deseados.

Puesto o cargo. Es el conjunto de identificaciones, relaciones, funciones, responsabilidades asignadas a las distintas posiciones estructurales de una organización.

Diagrama de flujo. Es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos relacionados o fenómenos de diferentes tipos por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y las unidades administrativas, así como la relación causa - efecto que prevalece entre ellos.

Políticas. Las políticas se derivan de los objetivos generales de la institución y son preceptos que sirven de guía para establecer el curso de las acciones operacionales en la organización y para garantizar que los procesos y procedimientos laborales estén, consecuentemente, alineados con los objetivos de la institución. En otras palabras, son fronteras amplias, inclusivas, elásticas y dinámicas, que se ven reforzadas por las normas reguladoras de acciones y situaciones más específicas.

De manera más específica, “la política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija las fronteras y proporciona los límites y la dirección en la cual se desarrollarán las acciones generales.” Por eso, constituye la base esencial para el desarrollo de los planes, procedimientos, métodos, estándares, presupuestos y programas.

Normas generales y reglas. Están constituidas por patrones más específicos de conductas que se derivan de las políticas y que deben ser cumplidas por el personal. De las normas generales se desprenden un conjunto de reglas que funcionan como guías concretas y autorizadas de acción, que hacen innecesario que un gerente, director o supervisor tenga que decidir sobre todos los asuntos cada vez que suceden.

Formulario. Se le llamará formulario a un documento pre elaborado que posee una identificación específica y que está estructurado de la siguiente manera: Logotipo, nombre de la dirección a la que pertenece, nombre del formulario código y fecha.

Formato. Se le llama formato al documento que es elaborado electrónicamente y que contiene similares informaciones a las del formulario. Se elabora con la finalidad de mejorar la velocidad de la comunicación y el ahorro del papel.

10.4. Propósito y finalidades

1. Facilitar la actuación del personal que participa en la consecución de los objetivos y en el desempeño de las funciones de los puestos que tienen asignados.

2. Unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
3. Evitar fallas y errores.
4. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
5. Reducir los costos al aumentar la eficiencia de la gestión.
6. Aumentar la eficiencia de los empleados al indicarles lo que deben hacer y cómo hacerlo.
7. Ayudar en la coordinación del trabajo y a evitar duplicidades.
8. Apoyar la inducción del personal de nuevo ingreso en la capacitación y adiestramiento de las actividades que tienen que realizar.
9. Facilitar la interacción de las distintas unidades laborales propiciando un correcto flujo de la información.
10. Facilitar al personal su desplazamiento por estos procedimientos.

10.5. Uso del manual

Este Manual será de control exclusivo del departamento de seguridad aeroportuaria, el cual estará en el deber de ponerlo a disposición de los diferentes grupos laborales, que participan en la aplicación de los procedimientos, para garantizar de esa manera, que las políticas, normas y procedimientos que se utilizan en los servicios que se prestan a los usuarios del aeropuerto y sus áreas administrativas, sean aplicados de manera homogénea y correcta en toda la institución.

El personal del departamento de seguridad deberá dominar y aplicar los procedimientos descritos en el manual y consultarlo tantas veces como sea necesario.

10.6. Responsabilidades y vigencia

La dirección del departamento de seguridad del aeropuerto será responsable de difundir los contenidos de este Manual así como de:

1. Implantar los procedimientos.
2. Capacitar al personal que aplica los procedimientos.
3. Asesorar y supervisar el cumplimiento de lo establecido en el Manual.
4. Solicitar la auditoría de los procedimientos.

Es responsabilidad de los usuarios del Manual de Políticas, Normas y Procedimientos:

- a) Aplicarlo correctamente.
- b) Mantenerlo actualizado.
- c) Difundir su contenido.
- d) Vigilar su estricto cumplimiento.

10.7. NORMATIVIDAD

El área de gerencia general del aeropuerto, tendrá la responsabilidad de formular y proponer la estructura orgánica básica y desagregada de la empresa administradora del aeropuerto, así como los manuales de políticas, organizaciones y funciones.

10.8. MODIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS Y FUNCIONES

La modificación de la estructura organizacional y del manual de políticas y procedimientos, procederá cuando se susciten cambios como resultado de una reestructuración, racionalización, transferencia de funciones.

10.9. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD



Figura 1. La figura ilustra la estructura organizacional de la cual depende la gerencia de seguridad y el departamento de seguridad del aeropuerto como parte de gerencia general.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Control y seguimiento del personal Operativo	Fecha:13-11-2019
		Versión:1
		Página:2
Unidad Administrativa: Operador de Equipos RX	Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad	

Políticas y Lineamientos.

Mejora constante en los procesos de seguimiento y supervisión de los colaboradores de las diferentes áreas bajo su cargo.

Aplicación de las normas de seguridad establecidas por la OACI en los procesos de auditoría y supervisión que efectúa.

Planificar ,organizar, dirigir y controlar enlaces rápidos y eficaces con las fuerzas armadas, policía nacional, autoridades de aduanas y otras instituciones que tengan relación con la seguridad del aeropuerto.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:13-11-2019
	Control y seguimiento del personal Operativo	Versión:1 Página:3
Unidad Administrativa: Administración de personal		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Descripción de actividades.

Paso.	Responsable	Actividad.	Documento de trabajo.
1	<p>Jefe del Departamento de seguridad</p> <p>Asistentes Administrativos y Operativos.</p>	<p>Aplicación y ejecución de los planes de trabajo de acuerdo a la planificación y ejecución del plan de desarrollo estratégico de la Empresa.</p> <p>Validar y gestionar con el Dpto. de Recursos Humanos los tramites administrativos relacionados con permisos , constancias, asistencias, vacaciones y otros tramites y/o certificaciones que requiera el personal.</p> <p>Velar por las necesidades del personal de seguridad.</p> <p>Coordinar con el Departamento de Recursos Humanos la entrega al personal de uniformes, calzados, medios de protección personal.</p> <p>Elaborar las solicitudes de compra de insumos, materiales y equipos del Departamento y los activos de los puestos internos y externos de Seguridad del AIACS.</p> <p>Coordinar con los jefes de área, la elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC) Programa Anual Operacional (POA) con el fin de presentarlo al Gerente de Área .</p> <p>Gestionar e impulsar ante la administración aeroportuaria la adquisición de los medios tecnológicos de seguridad.</p> <p>Gestionar e impulsar ante la administración aeroportuaria, los proyectos encaminados al mejoramiento de la infraestructura en materia seguridad aeroportuaria en el AIACS.</p> <p>Cumplir con las regulaciones indicadas por la ley 618 y su reglamento – Higiene y Seguridad del Trabajo, orientadas bajo normas internas en el desempeño del puesto de trabajo.</p> <p>Aplicar los procedimientos escritos en el Plan de Contingencia, Planes de Emergencia, Planes de Evacuación en el AIACS, cuando la situación lo amerite.</p>	

	PROCEDIMIENTO	
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Determinar el cumplimiento y Validar eficacia.	Fecha:13-11-2019
		Versión:1-1
		Página:1
Unidad Administrativa: Control de Calidad AVSEC.	Unidad Administrativa: Departamento de Seguridad	
<p>1.1 Propósito del procedimiento.</p> <p>Coordinar la aplicación de las herramientas de control de calidad para comprobar la eficacia del sistema de seguridad conforme a normas y procedimientos establecidos para la Seguridad Aeroportuaria en cumplimiento al programa de control de calidad AVSEC.</p> <p>1.2 Alcance.</p> <p>Evitar actos de Interferencia Ilícita en el AIACS.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento 8973 Manual de seguridad de la Aviación Civil contra los actos de interferencia Ilícita de OACI, Sexta Edición-2002. • Anexo No. 17 de OACI : Seguridad "Protección de la Aviación Civil Contra los Actos de Interferencia Ilícita.(Octava Edición Abril—2006) • Reglamento Interno del la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales. • Código de Conducta de la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales. <p>1.4 Responsabilidad.</p> <p>Jefe de control de control de calidad AVSEC.</p> <p>Jefe de Turno</p> <p>1.5 Definiciones.</p> <p>AVSEC es el acrónimo de Aviation Security, y hace referencia a la seguridad de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita.</p> <p>(OACI) La Organización de Aviación Civil Internacional</p>		

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:13-11-2019
	Determinar el cumplimiento y Validar eficacia.	Versión:1 Página:2
Unidad Administrativa: Control de Calidad AVSEC		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Políticas y Lineamientos.

Todo el personal que aplique controles de seguridad debe ser objeto de verificación de antecedentes y procedimientos de selección. La verificación de antecedentes de este personal debe contemplar,

2.Todas las personas que aplican controles de seguridad y pertenezcan a los operadores de aeropuertos, operadores aéreos y empresa de seguridad o concesionario deben poseer todas las competencias requeridas para desempeñar sus funciones y hayan recibido instrucción apropiada de conformidad con los requisitos del PNSAC y que se mantengan actualizados los registros apropiados. Se establecerán normas de actuación pertinentes y se introducirán evaluaciones iniciales y periódicas para mantener dichas normas.

3.Todas las personas que llevan a cabo actividades de inspección de seguridad y pertenezcan a los operadores de aeropuertos, operadores aéreos y empresa de seguridad o concesionario deben ser objeto de certificación de conformidad a los requisitos.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:13-11-2019
	Determinar el cumplimiento y Validar eficacia.	Versión:1
		Página:3
Unidad Administrativa: Área control de calidad AVSEC	Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad	

Descripción de actividades.

Paso.	Responsable	Actividad.	Documento de trabajo.
1	Inspector de control de calidad.	Proceso de revisión de documentos en los diferentes puntos de inspección. verificación de los PIN Y PON. Comprobaciones al Personal de seguridad se realiza mensual en diferentes puntos de inspección. Visualizar y corregir los procedimientos normalizados al persona del seguridad.	PSA Normativas
2	Inspector de calidad AV-SEC/ Instrucción AVSEC	Realiza preguntas al azar al personal de los diferentes procedimientos que lleva cabo. En un dado caso que el personal falle en determinado prueba ya se verbal o practica será enviado a recibir curso AV-SEC para reforzar conocimientos e aplicarlos en el puesto de trabajo.	
	Jefe de control de calidad	Valora los informes de las comprobaciones elaborados por el inspector de calidad.	
3	Jefe de control de calidad	Planifica las diferentes comprobaciones en los puntos de inspección , para valorar la seguridad aeroportuaria.	
4	Jefe de control de calidad/ Inspector de calidad	Elaboran en conjunto el PSA para aprobación del INAC.	
5			

	PROCEDIMIENTO	
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Tramitación y Acreditación de Pase	Fecha: 13-11 -2019
		Versión: 1-1
		Página: 1
Unidad Administrativa: Otep.	Unidad Administrativa: Departamento de Seguridad	
<p>1.1 Propósito del procedimiento.</p> <p>Verificar el cumplimiento de las normas y política de pases orientadas por la EAAI para proceder a la acreditación de pases a entidades que trabajan en el sistema aeroportuario.</p> <p>Atender a las personas que solicitan acreditación para ingresar al área restringida (aeronáuticas) cumpliendo con los procedimientos establecidos en la Política de pases de la ÉAAI.</p> <p>1.2 Alcance.</p> <p>Evitar actos de Interferencia Ilícita en el AIACS.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento 8973 Manual de seguridad de la Aviación Civil contra los actos de interferencia Ilícita de OACI, Sexta Edición-2002. • Anexo No. 17 de OACI : Seguridad "Protección de la Aviación Civil Contra los Actos de Interferencia Ilícita.(Octava Edición Abril—2006) • Reglamento Interno del la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales. • Código de Conducta de la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales. <p>1.4 Responsabilidad.</p> <p>Jefe del Dpto. de Seguridad. Jefe de Área /Otep</p> <p>1.5 Definiciones.</p> <p>AVSEC es el acrónimo de Aviation Security, y hace referencia a la seguridad de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita.</p> <p>(OACI) La Organización de Aviación Civil Internacional</p>		

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Tramitación y Acreditación de Pase	Fecha: 13-11-2019
		Versión: 1
		Página: 2
Unidad Administrativa: OTEP		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Políticas y Lineamientos.

Todas las personas que requieren de forma justificada ingresar a la parte aeronáutica deben solicitar un pase de aeropuerto a la administración de la EAAI. Las personas y vehículos autorizados a ingresar a la parte aeronáutica son sometidas a controles de seguridad.

Cada Estado contratante asegurará que el acceso a las zonas de la parte aeronáutica de los aeropuertos que prestan servicios a la aviación civil esté controlado para evitar el ingreso de personas no autorizadas.

Cada Estado contratante asegurará que se establezcan sistemas de identificación de personas y vehículos para impedir el acceso no autorizado a las zonas de la parte aeronáutica y las zonas de seguridad restringidas. Se verificará la identidad en los puestos de inspección designados antes de permitir el acceso a las zonas de la parte aeronáutica y a las zonas de seguridad restringidas.

Cada Estado contratante asegurará que, antes de autorizar el acceso a las zonas de seguridad restringidas a las personas que no sean pasajeros a las que se les autorice el acceso sin escolta a dichas zonas, se verifiquen sus antecedentes.

	PROCEDIMIENTO	
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:13-11-2019
	Inspección de Vehículo a zona Restringida	Versión:1-1
		Página:1
Unidad Administrativa: Agente de seguridad	Unidad Administrativa: Departamento de Seguridad	
<p>1.1. Propósito del procedimiento.</p> <p>Detectar mediante la inspección de vehículo al ingresar a zona restringida explosivo, estupefaciente que pueda provocar daños a la seguridad del aeropuerto.</p> <p>1.2 Alcance.</p> <p>Evitar actos de Interferencia Ilícita en el AIACS.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento 8973 Manual de seguridad de la Aviación Civil contra los actos de interferencia Ilícita de OACI, Sexta Edición-2002. • Anexo No. 17 de OACI : Seguridad "Protección de la Aviación Civil Contra los Actos de Interferencia Ilícita.(Octava Edición Abril—2006) • Reglamento Interno del la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales. • Código de Conducta de la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales. <p>1.4 Responsabilidad.</p> <p>Jefe del Dpto. de Seguridad. Jefe de Turno</p> <p>1.5 Definiciones.</p> <p>AVSEC es el acrónimo de Aviation Security, y hace referencia a la seguridad de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita.</p> <p>(OACI) La Organización de Aviación Civil Internacional</p>		

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Inspección de Vehículo a zona Restringida	Fecha: 13-11-2019
		Versión: 1
		Página: 2
Unidad Administrativa: Agente de Seguridad		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Políticas y Lineamientos.

Mejoras constantes en los procesos de seguridad aeroportuaria por parte del departamento de seguridad para garantizar el cumplimiento de lo establecido en la materia por la OACI.

Todo estado contratante a OACI, esta comprometido a brindar seguridad y protección tanto en la parte pública como la parte restringida o aeronáutica y para lograr lo segundo mencionado deben de existir puntos de accesos y control donde ingresan personas y vehículos en el perímetro del Aeropuerto, con esto se pretende impedir que se logre introducir en los vehículos a la parte aeronáutica armas , explosivos, objetos y sustancias prohibidas que puedan utilizadas para amenaza o toma de aeronaves y de esta manera Salvaguardar a la aviación civil, nacional e internacional de todo acto de interferencia ilícita que quieran interrumpir las operaciones del aeropuerto. Este objetivo se logra mediante las combinaciones de medidas, normas , procedimientos, recursos humano y material.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Inspección de Vehículo a zona Restringida	Fecha:13-11-2019
		Versión:1
		Página:3
Unidad Administrativa: Agente de seguridad		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Descripción de actividades.

Fases	Responsable	Actividad.	Documento de trabajo.
1	Agente de seguridad.	Inspección del conductor que incluye la verificación del permiso de persona y vehículo, esto queda registrado en la bitácora del día.	Cuaderno de acta Formato del punto de inspección.
2	Agente de seguridad	<p>El vehículo es inspeccionado y revisado de adentro hacia fuera, de arriba hacia abajo y todos sus compartimientos.</p> <p>Una vez inspeccionado la parte interna se procede a inspeccionar la parte de abajo del vehículo utilizando un espejo cóncavo extensible para ver si no trae adheridos explosivos u objetos prohibidos.</p> <p>En caso de no existir espejo ,la inspección se realiza de manera visual utilizando fosas y de esta manera ver la parte exterior baja del vehículo.</p> <p>Después de haber realizado las inspección interna y externa, se le indica al conductor que puede acceder al vehículo para su debido ingreso.</p>	<p>Pase de persona y vehículo.</p> <p>Cartas de ingresos autorizadas.</p> <p>Normas y procedimientos.</p>

	PROCEDIMIENTO	
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:13-11-2019
	Inspección AVSEC de Pasajeros	Versión:1-1
		Página:1
Unidad Administrativa: Agente de seguridad.	Unidad Administrativa: Departamento de Seguridad	
<p>1.1 Propósito del procedimiento.</p> <p>Aplica todas las medidas de seguridad contenidas en los Procedimientos Operacionales Normalizados (Apéndice D), Inspección de Vehículos y personas en los accesos</p> <p>Se encargan de la revisión de pasajeros, control y detección en equipaje de mano y equipaje de bodega, así como control de acceso y verificación de la documentación requerida por las autoridades aeronáuticas</p> <p>1.2 Alcance.</p> <p>Evitar actos de Interferencia Ilícita en el AIACS.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento 8973 Manual de seguridad de la Aviación Civil contra los actos de interferencia Ilícita de OACI, Sexta Edición-2002. • Anexo No. 17 de OACI : Seguridad "Protección de la Aviación Civil Contra los Actos de Interferencia Ilícita.(Octava Edición Abril—2006) • Reglamento Interno del la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales. • Código de Conducta de la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales. <p>1.4 Responsabilidad.</p> <p>Jefe del Dpto. de Seguridad.</p> <p>Jefe de Turno</p> <p>1.5 Definiciones.</p> <p>AVSEC es el acrónimo de Aviation Security, y hace referencia a la seguridad de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita.</p> <p>(OACI) La Organización de Aviación Civil Internacional</p>		

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Inspección AVSEC de Pasajeros	Fecha:13-11-2019
		Versión:1
		Página:2
Unidad Administrativa: Agente de Seguridad	Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad	

Políticas y Lineamientos.

Cada Estado contratante asegurará que el acceso a las zonas de la parte aeronáutica de los aeropuertos que prestan servicios a la aviación civil esté controlado para evitar el ingreso de personas no autorizadas.

Cada Estado contratante asegurará que se establezcan sistemas de identificación de personas y vehículos para impedir el acceso no autorizado a las zonas de la parte aeronáutica y las zonas de seguridad restringidas. Se verificará la identidad en los puestos de inspección designados antes de permitir el acceso a las zonas de la parte aeronáutica y a las zonas de seguridad restringidas.

Cada Estado contratante asegurará que, antes de autorizar el acceso a las zonas de seguridad restringidas a las personas que no sean pasajeros a las que se les autorice el acceso sin escolta a dichas zonas, se verifiquen sus antecedentes. Cada Estado contratante asegurará que, en las zonas de seguridad restringidas, se supervise la circulación de personas y vehículos hacia y desde las aeronaves para impedir el acceso no autorizado a estas últimas.

Cada Estado contratante se asegurará de que se inspeccione y se apliquen los controles de seguridad a las personas que no sean pasajeros, así como a los artículos que transporten, antes de ingresar a las zonas de seguridad restringidas de los aeropuertos que presten servicios a las operaciones de la aviación civil internacional.

Cada Estado contratante asegurará que los vehículos a los que se conceda acceso a las zonas de seguridad restringidas, junto con los artículos contenidos en los mismos, sean objeto de inspección o de otros controles de seguridad apropiados, de conformidad con la evaluación de riesgos llevada a cabo por las autoridades nacionales competentes.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Inspección AVSEC de Pasajeros	Fecha:13-11-2019
		Versión:1
Unidad Administrativa: Agentes de Seguridad		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Descripción de actividades.

Paso.	Responsable	Actividad.	Documento de trabajo.
1	Jefe de Turno Agente de seguridad	El jefe de turno comunica por medio de roll de trabajo ubicación del punto de inspección, se procede asumir dicha posición conforme a la jornada de trabajo establecida.	Formato de posición. Cuadernos de Acta Teléfono Radio Comunicador
2	Agente de Seguridad	Una vez ubicado en el punto de inspección , verifica en el cuaderno y formato indicaciones y recomendaciones del turno saliente .	Detector Manual Arco detector PIN PON
3	Agente de Seguridad.	Inicia el proceso de verificación de pasajeros por medio del detector manual a todo pasajeros , trabajador de institución, arrendatarios, policía, ejercito, jefes de Departamentos , Gerentes de Áreas, específicamente a todo personal que porte pase a zona restringida en los diferentes puntos de accesos para evitar el ingreso de personas no autorizadas.	
4	Agente de Seguridad/Jefe de Turno.	Los documentos (Pasaporte, Bording Pass)de viaje son revisados y verificados en el mostrador la aerolínea, por las autoridades de Migración previo al ingreso a la sala de embarque y por el personal de Seguridad Aeroportuaria, en el acceso al punto de inspección. El pase de abordar emitido por la aerolínea deberá contener la fecha del día, datos del pasajero, línea aérea y número de vuelo.	
5	Agente de Seguridad	La aplicación de las medidas y controles de seguridad a los pasajeros y su equipaje de mano , es responsabilidad del Agente seguridad aeroportuaria de la EAAI. Si una persona se niega a la inspección NO puede pasar más allá del punto de control de seguridad, se le informa a Jefe de Turno ,de la compañía área en que viaja, al DESA DID, a la DIPSA y ellos proceden a realizar la investigación correspondiente.	
6	Agente de seguridad.	La inspección de persona debe ser por medio del detector Manual así mismo la inspección física de bolso y en casos que amerite se procede ala verificación de equipaje de mano.	
7	Agente de Seguridad	Los agentes de seguridad deben de verificar fotografía , y las indicaciones del portador de pase que ingrese a zona restringida	



PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.
Inspección de equipajes de Carga

Fecha:13-11-2019

Versión:1-1

Página:1

Unidad Administrativa: Operador de Equipos RX

Unidad Administrativa: Departamento de Seguridad

1.1 Propósito del procedimiento.

Aplican todas las medidas de seguridad contenidas en los procedimientos operacionales Normalizados Evitando el ingreso de artículos prohibidos para su transporte.

1.2 Alcance.

Evitar actos de Interferencia Ilícita en el AIACS.

1.3 Referencia.

- Documento 8973 Manual de seguridad de la Aviación Civil contra los actos de interferencia Ilícita de OACI, Sexta Edición-2002.
- Anexo No. 17 de OACI : Seguridad "Protección de la Aviación Civil Contra los Actos de Interferencia Ilícita.(Octava Edición Abril—2006)
- Reglamento Interno del la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales.
- Código de Conducta de la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales.

1.4 Responsabilidad.

Jefe del Dpto. de Seguridad.

Jefe de Turno

1.5 Definiciones.

AVSEC es el acrónimo de Aviation Security, y hace referencia a la seguridad de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita.

(OACI) La Organización de Aviación Civil Internacional

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Inspección de equipajes de Carga	Fecha:13-11-2019
		Versión:1
		Página:2
Unidad Administrativa: Operador de Equipos RX		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Políticas y Lineamientos.

Garantizar la seguridad permanente del personal, usuarios de la terminal y la integridad de las aeronaves

- Se adoptan medidas para asegurar que el equipaje de bodega de origen se someta a inspección antes de embarcarlo a bordo de una aeronave que realiza operaciones de transporte aéreo comercial que salga de una zona de seguridad restringida.
- Se asegurará que todo el equipaje de bodega que se transporte a bordo de una aeronave comercial se proteja contra interferencias no autorizadas desde el punto en que se inspeccione o que el transportista acepte su custodia, lo que ocurra antes, hasta la salida de la aeronave en la que se transporte. Si se compromete la integridad del equipaje de bodega, éste volverá a inspeccionarse antes de ponerlo a bordo de la aeronave.
- se asegurará que los explotadores de transporte aéreo comercial no transporten el equipaje de personas que no estén a bordo de la aeronave, salvo que ese equipaje esté identificado como equipaje no acompañado y se someta a una inspección apropiada.
- El equipaje de bodega destinado al transbordo se inspeccione antes de cargarse en una aeronave que realice operaciones de transporte aéreo comercial, a menos que haya establecido un procedimiento de validación y aplique procedimientos permanentes en colaboración con el otro Estado contratante, cuando corresponda, para asegurar que ese equipaje de bodega se haya inspeccionado en el punto de origen y protegido luego contra interferencias no autorizadas, desde el aeropuerto de origen hasta su carga en la aeronave de salida, en el aeropuerto de transbordo.
- Cada Aeropuerto garantiza que los explotadores del transporte aéreo comercial transporten únicamente artículos del equipaje de bodega identificados individualmente como equipaje acompañado o no acompañado, inspeccionados de conformidad con la norma pertinente y cuyo transporte en ese vuelo haya sido aceptado por el transportista aéreo. Se debería dejar constancia de que ese equipaje cumple con estos criterios y está autorizado para ser transportado en ese vuelo.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:13-11-2019
	Inspección de equipajes de Manos	Versión:1 Página:3
Unidad Administrativa: Operador de Equipos RX		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Descripción de actividades.

Paso.	Responsable	Actividad.	Documento de trabajo.
1	Operador de Equipo RX	Verificación del equipo de trabajo, recomendaciones u orientaciones del turno saliente.	Formatos del punto de inspección.
2	Operador de Equipos RX.	Iniciar con el proceso de inspección de carga por el equipo de RX, de las líneas aéreas comercial y de carga.	Cuadernos de actas. Detector de Traza
3	Electrónica Operador de Equipo de Rx Jefe de Turno Ejercito Nic. Policía.	Si el equipo presenta falla o se encuentra en mantenimiento las inspección se realizara con el Detector DE TRAZA NARCOTICO Y EXPLOSIVO y apoyándose de la técnica canina del ejercito y la policía.	
4	Operador de Equipo RX Agente de Seguridad Ejercito Policía Nacional.	Quando existe volumen de carga se apoya mediante el sistema de verificación por medio del Detector de Traza o Técnica Canina.	
5	Operador de Equipo RX Operador de Equipo RX	Una vez finalizado el proceso inspección se procede a notificar a la línea aérea que retire su carga para su traslado a la aeronave., Quando el operador de Equipo realiza la inspección de la carga y detecta que lo declarado no concuerda con lo observado ,procede a llamar a la línea aérea correspondiente, al encargado de la carga , jefe de turno para posterior verificación. En caso de detectarse anomalías en el contenido y/o se detecten artículos prohibidos, se aplicarán los procedimientos establecidos para cada caso	



PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Inspección de equipajes de Manos	Fecha: 13-11-2019	
	Versión: 1-1	
	Página: 1	
Unidad Administrativa: Operador de Equipos RX	Unidad Administrativa: Departamento de Seguridad	

1.1 Propósito del procedimiento.

Aplican todas las medidas de seguridad contenidas en los procedimientos operacionales Normalizados Evitando el ingreso de artículos prohibidos por ley a los medios de transportes aéreos internacionales.

1.2 Alcance.

Evitar actos de Interferencia Ilícita en el AIACS.

1.3 Referencia.

- Documento 8973 Manual de seguridad de la Aviación Civil contra los actos de interferencia Ilícita de OACI, Sexta Edición-2002.
- Anexo No. 17 de OACI : Seguridad "Protección de la Aviación Civil Contra los Actos de Interferencia Ilícita.(Octava Edición Abril—2006)
- Reglamento Interno del la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales.
- Código de Conducta de la empresa Administradora de Aeropuerto Internacionales.

1.4 Responsabilidad.

Jefe del Dpto. de Seguridad.

Jefe de Turno

1.5 Definiciones.

AVSEC es el acrónimo de Aviation Security, y hace referencia a la seguridad de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita.

(OACI) La Organización de Aviación Civil Internacional

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Inspección de equipajes de Manos	Fecha:13-11-2019
		Versión:1
		Página:2
Unidad Administrativa: Operador de Equipos RX		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad

Políticas y Lineamientos.

Proteger la integridad física de los usuarios de la terminal aérea, así como la seguridad de las instalaciones de la misma y de las aeronaves que la utilizan.

1. Todo pasajero obligatoriamente debe ser inspeccionado su equipaje de mano, en el equipo de Rayos X.
2. Se establece medidas para asegurar que se inspeccione a los pasajeros de origen de las operaciones de transporte aéreo comercial y su equipaje de mano antes de que se embarquen en una aeronave que salga de una zona de seguridad restringida.
3. Se debe asegurar que los pasajeros de las operaciones de transporte aéreo comercial que efectúen un transbordo y su equipaje de mano sean inspeccionados antes de que se embarquen en una aeronave, a menos que el Estado haya establecido un proceso de validación y aplique, en colaboración con el otro Estado contratante, cuando corresponda, procedimientos permanentes para garantizar que dichos pasajeros y su equipaje de mano hayan sido debidamente inspeccionados en el punto de origen y luego hayan estado protegidos contra interferencias no autorizadas, desde el punto de la inspección, en el aeropuerto de origen, hasta su embarque en la aeronave de salida, en el aeropuerto de transbordo.
4. Se asegura que los pasajeros y su equipaje de mano que hayan sido objeto de inspección estén protegidos contra interferencias no autorizadas desde el punto de inspección hasta que se embarquen en su aeronave.
5. Si esos pasajeros y su equipaje de mano se mezclan o entran en contacto con otros, deberán someterse a una nueva inspección antes de embarcarse en una aeronave.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO. Inspección de equipajes de Manos	Fecha:13-11-2019
		Versión:1
Unidad Administrativa: Operador de Equipos RX		Unidad Administrativa: Dpto. de Seguridad
Pagina:3		

Descripción de actividades.

Paso.	Responsable	Actividad.	Documento de trabajo.
1	Operador de Equipo	<ul style="list-style-type: none"> Conecta y calibra el equipo de RX . 	
2	Jefe de Turno/ Coordinador de Grupo.	<ul style="list-style-type: none"> Verifica el estado del equipo para iniciar las inspecciones correspondientes. Si el equipo de RX, presenta problemas en el sistema, se procede a notificar al jefe de turno y posterior al encargado de Electrónica para revisión del equipo. 	
3	Operador de Equipo RX	<ul style="list-style-type: none"> Se procede a iniciar la inspección de maletas de mano del todo el personal que ingresa a la zona restringida para abordar su aeronave. 	
4	Operador de Equipos RX	<ul style="list-style-type: none"> Si el pasajero no desea que su maleta de mano sea inspeccionada por el equipo de RX, debe de notificarlo inmediatamente al coordinado de grupo para informarlos al jefe inmediato haga presencia en el punto de inspección y aborde al pasajero para su retiro. 	

11. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:

- Los problemas que se generan en la prestación de los servicios que brinda el departamento de seguridad del aeropuerto se originan según los resultados obtenidos, por malos procesos de coordinación entre las áreas que integran el departamento, lo que es originado por una mala comunicación, lo cual no permite que se mejore la eficiencia del departamento.
- La carencia de documentos escritos que especifique los procesos y procedimientos de los puestos de los colaboradores, es uno de los factores identificados que aumenta el periodo de tiempo que estos requieren, para conocer sus funciones en el departamento.
- La falta de políticas y procesos que faciliten el procedimiento para aplicar a promociones de cargos en el departamento, es otro de los factores que afecta el desempeño de los colaboradores, que consideran que no son tomados en cuenta por parte de la empresa.
- La carencia de un proceso de selección y reclutamiento de personal por el departamento, origina una sobre carga de trabajo en los colaboradores lo que restringe sus habilidades en sus labores y afecta el desempeño de estos en los servicios que se prestan al público.
- Se acepta la hipótesis H0, porque la falta de un documento que sistematice las políticas de reclutamiento, promociones laborales y sus procesos de aplicación por parte de la administración del departamento, origina inconformidades y una mayor carga de trabajo a los colaboradores.
- El bajo nivel de eficiencia en el departamento de seguridad, compromete los procesos de auditoria y acreditación por parte de la OACI, ya que las normas internacionales son de obligatorio cumplimiento y demandan que la institución mantenga un constante proceso de actualización de sus estructuras administrativas que permitan la realización de los procesos establecidos para cada departamento.

12.RECOMENDACIONES

Es recomendable para la empresa y en especial para el departamento de seguridad, diseñar políticas de promociones laborales que permitan incidir de forma positiva en los colaboradores y así corregir este elemento de motivación personal, que en la actualidad repercute negativamente en el desempeño de las funciones de los colaboradores.

Se debe de crear un programa de reclutamiento y selección de personal adecuado a las necesidades del departamento y que permitan mejorar el nivel de eficiencia en la cobertura de seguridad de la terminal, disminuyendo la excesiva carga de trabajo que actualmente tienen los colaboradores de la empresa y afecta su desempeño, de esta forma se lograra alcanzar los compromisos adquiridos con la OACI.

Es necesario la elaboración y aplicación de un manual de políticas y procedimientos, que le permitan al departamento sistematizar los procesos, que agilicen la buena comunicación y coordinación entre las áreas que lo integran para mejorar la eficiencia en los servicios.

Establecer un proceso de consulta a los colaboradores para el diseño del manual de políticas y procedimientos de manera que le proporcione a estos la forma de resolver los conflictos que surjan durante sus labores

13. BIBLIOGRAFIA

- CEPA. (2010). Manual de Procesos Y Procedimientos de la Gerencia de Seguridad Aeroportuaria., (pág. 4). SAN SALVADOR.
- Diamon, S. (1983). Como preparar manuales administrativos. Mexico: Nueva editorial interamericana.
- Estrada.M. (14 de abril de 2018). monografias.com. Obtenido de monografias.com: www.monografias.com
- Frankling Fincowsky, F. C. (2002). Manuales administrativo. Madrid: Limusa.
- GC, G. (2008). Sistemas administrativos. Mexico: McGrawHill.
- Gomez.Gallego.Humberto. (2015). Tecnicas e instrumentos de recoleccion de datos. Quindio: paz.
- Gomez.Jose. (2006). Investigacion aplicada. Mexico: Limusa.
- Hamilton.A. (2006). Manual de Politicas y Procedimientos. (6 ed.). New York, EEUU: Broadway.
- Hernandez, F. y. (2010). Metodologia de la investigacion. Panplona: vida.
- Hurtado.J. (2008). Metodologia de la investigacion. Madrid: Castilla.
- R.George. (1998). Principios de Administracion. Buenos Aires: Ateneo.
- Rodriguez.J. (2003). Como elaborar y utilizar manuales administrativos. Mexico: Ruiz N.L.
- Ruiz.N.L. (18 de abril de 2018). *WIKIPEDIA*. Obtenido de wikipedia.com: http://es.wikipedia.org/wiki/manual_de_procedimientos
- Sampieri.Hernandez. (2010). Metodologia de la Investigacion. Barcelona: Nuevo milenio.
- Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 249.

14. ANEXOS

ANEXO 1: Formatos del manual.

	PROCEDIMIENTO	
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:
		Versión:
		Página:
Unidad Administrativa:	Unidad Administrativa:	
1.1 Propósito del procedimiento.		
1.2 Alcance.		
1.3 Referencia.		
1.4 Responsabilidad.		
1.5 Definiciones.		

Fuente; elaboración propia.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:
		Versión:
Unidad Administrativa:		Página:
Unidad Administrativa:		Unidad Administrativa:

Políticas y Lineamientos.

Fuente; elaboración propia.

	PROCEDIMIENTO		PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:	
		Versión:	
		Página:	
Unidad Administrativa:		Unidad Administrativa:	

Descripción de actividades.

Paso.	Responsable	Actividad.	Documento de trabajo.

Fuente; elaboración propia.

	PROCEDIMIENTO	PR—DO—
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.	Fecha:
		Versión:
		Página:
Unidad Administrativa:	Unidad Administrativa:	

Diagrama de flujo.

Fuente; elaboración propia.

Anexo 2: Entrevista aplicada a los colaboradores del departamento de seguridad.

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los responsables de las áreas de seguridad sobre los recursos, coordinación, efectividad y eficiencia de los procesos con los que desempeñan sus funciones.

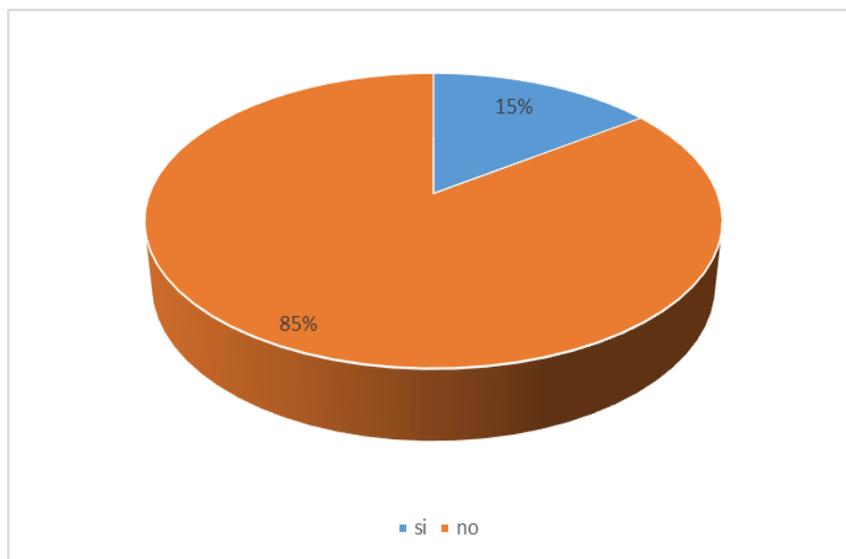
Preguntas que se aplicaron para realizar la entrevista

- 1) ¿Le han consultado en el proceso de definición de las políticas o procedimientos administrativos?
- 2) ¿Cuentan las funciones que se realizan en su área con la descripción escrita de los procesos que le permita resolver los inconvenientes que se generan?
- 3) ¿Considera necesario la existencia de un manual que contenga la descripción de los procesos que se realiza por cada colaborador y en cada área?
- 4) ¿Cómo se mejoraría la calidad de los procesos que realiza el personal en el área de seguridad aeroportuaria?
- 5) ¿Cree usted que el área de seguridad cuenta con el número necesario de recurso humano, para desempeñar todas sus funciones de forma eficiente y sin contratiempos?
- 6) ¿De qué manera aprendió sus funciones?
- 7) ¿Las orientaciones que se brindan al personal de seguridad permiten que el colaborador desempeñe de forma eficiente las tareas que se le asignan y en el tiempo correspondiente asignado?
- 8) ¿Ha recibido alguna orientación escrita u oral sobre las funciones que tiene que desempeñar?
- 9) ¿Cuenta con herramientas para realizar sus trabajos?
- 10) Si su respuesta es no a la pregunta 9 ¿necesita de herramientas o equipos para realizar su trabajo?

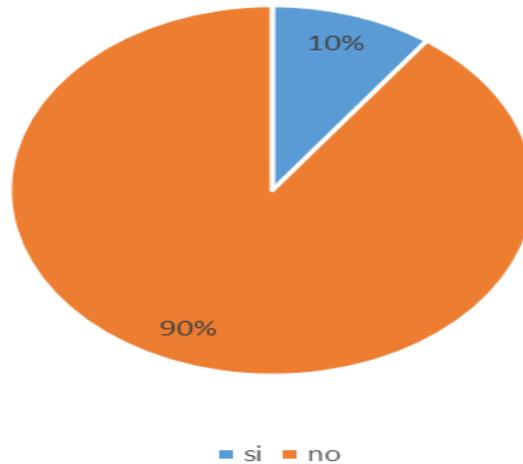
ANEXO 3: Resultado de las entrevistas aplicadas a los colaboradores.



¿Cuentan las funciones que se realizan en su área con la descripción escrita de los procesos que le permita resolver los inconvenientes que se generan?



¿Cree usted que el área de seguridad cuenta con el número necesario de recurso humano, para desempeñar todas sus funciones de forma eficiente y sin contratiempos?



¿Considera necesario la existencia de un manual que contenga la descripción de los procesos que se realiza por cada colaborador y en cada área?

