

Transición de la autoridad aeronáutica de Dirección General a Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil

Liliana Yaneth Mantilla Pérez
José Isaac Ordóñez Castellón

Resumen

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) estuvo adscrita a la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) durante 63 años, presentando problemas por la dilación de los procesos y procedimientos para ejercer una estricta vigilancia a la seguridad operacional en los aeropuertos internacionales y aeródromos del país, lo cual está evidenciado en el Reporte de "International Aviation Safety Assessment (IASA) de la Federal Aviation Administration (FAA - Results); debido principalmente a la: falta de personal especializado y certificado y a las carencias presupuestarias; esta situación tuvo como resultado la no observancia a las normativas internacionales por parte del Estado de Honduras. Mediante decretos ejecutivos (PCM-001-2014 del 22 de febrero de 2014, PCM-047-2014 del 10 de octubre de 2014 y PCM-022-2015 del 18 de mayo de 2015) la DGAC pasó a formar parte del Gabinete Sectorial de Seguridad y Defensa, y se dispuso la creación de la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC), como un ente desconcentrado de la Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA); se supone que, la transición de la DGAC a AHAC permitirá a la entidad tener autonomía técnica, administrativa y financiera, favorecer la formulación planes, programas, proyectos de fortalecimiento institucional para garantizar el cumplimiento de los estándares y potenciar el capital humano con competencias aeronáuticas, para lograr la certificación de los aeropuertos hondureños. Esta investigación es de tipo cualitativa, ya que el proceso de transición corresponde a una separación de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) a la Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA), a fin de operar como una institución desconcentrada. Siendo que el proceso de transición es el camino indicado para que la AHAC genere la independencia técnica, administrativa y financiera necesaria para cumplir con los estándares en materia de aviación civil internacional.

Los principales resultados de la investigación destacan: 1) Una marcada resistencia al cambio, producto de los procedimientos agresivos utilizados en la transición; derivado de un cambio abrupto, se observó un claro desacuerdo por parte de algunos colaboradores con los temas relacionados a la transición (50% de la institución). 2) Desinformación en relación al nuevo sistema administrativo, por el cual, se rige la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil, lo cual se respalda, por la falta de comunicación formal escrita. 3) Los colaboradores de la Agencia ven el proceso de transición como algo negativo para la aviación civil de Honduras y a la vez, no sienten que la nueva institución les pueda brindar estabilidad laboral y se ha generado mucha incertidumbre en el personal. 4) El personal no siente que el proceso de transición haya sido necesario. Y una gran parte del personal no tiene ninguna expectativa con el proceso de transición, mostrando un alto nivel de desánimo. 5) Una minoría considera que el proceso de transición traerá oportunidades para adquirir nueva tecnología, capacitaciones, personal calificado y mejoras para la institución.

Palabras clave: Transición, Aeronáutica, Normativa, Autoridad Aeronáutica.

Abstract

The General Direction of Civil Aeronautical was an dependence attached to the Ministry of Infrastructure and Utilities was for 63 years, presenting problems for the delay of processes and procedures to exercise strict surveillance to safety/security at international airports and airfields in the country, which it is evidenced in the Report "International Aviation Safety Assessment (IASA)" of the Federal Aviation Administration (FAA - Results); because of the qualified and certified personnel, budget availability, others. Resulting in a non-observance to the international standards as a responsibility of the State of Honduras. Through executive decrees (PCM-001-2014 February 22, 2014, PCM-047-2014 October 10, 2014 y PCM-022-2015 May 18 2015) the DGAC became a part of the Sectorial Cabinet Security and Defense, and the creation of the Honduran Agency Civil Aviation Authority (AHAC) as an institution of the Ministry of National Defense (SEDENA), be supposed to the transition from the DGAC to AHAC allow to have technical, administrative and financial autonomy, promote the development plans, programs, institutional projects to ensure compliance with standards and potential the human capital with aeronautical skills, to achieve certification of airports Hondurans. This research is qualitative type, since in the transition process corresponds to a separation of the Ministry of Infrastructure and Utilities (INSEP) to the Ministry of

National Defense (SEDENA), in order to operate as a decentralized institution. The transition process contributes to the development of AHAC, through a transition process, that generates the technical, administrative and financial independence necessary to satisfy the standards of international civil aviation. The main findings of the research include: 1) A marked resistance to change, as a result of aggressive procedures used in the transition; it derived from an abrupt change, a clear disagreement by some employees with the matters related to the transition (50% of the institution) was observed. 2) No information available regarding to the new administrative system, which is governed to the Civil Aviation Authority of Honduras, which is supported by the lack of formal written communication. 3) The employees of the Agency see the transition as negative for civil aviation in Honduras and at the same time, they do not feel that the new institution can provide job stability and it has generated a lot of uncertainty between the staff. 4) The employees do not feel that the transition process has been necessary. And a lot of the staff has no any expectation with the transition process, showing a high level of discouragement. 5) A minority considers that the transition process will bring opportunities to acquire new technology, training, qualified personnel and improvements to the institution.

Keywords: Transition, Aeronautical, Standards, Aeronautical Authority.

Liliana Yaneth Mantilla Pérez , (lilymantilla21@yahoo.com) Empresa Independiente.
José Isaac Ordóñez Castellón (jiscastellon@gmail.com) Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil.

INTRODUCCIÓN

El siguiente artículo, basado en una investigación expone los propósitos, consecuencias y aspectos más destacados del proceso de transición de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) a la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC) durante el año 2015.

Para llevar a cabo dicha investigación se partió desde la historia de la Aeronáutica Civil en Honduras, hasta conocer la situación actual de la AHAC, ya que actualmente el Estado de Honduras no cuenta con Categoría 1 ante la Federal Aviation Administration (FAA); importante resaltar que la DGAC perdió la categoría ante la FAA en temas de aviación a nivel internacional, por incumplimiento a normativa (FAA - Results), asimismo, con la AHAC se pretende impulsar la aviación civil de Honduras, a través de la Certificación de Aeropuertos Internacionales y la Categorización del país (FAA). También esta situación obedece al hecho de no contar con un presupuesto adecuado (L.171,272,026.00)(Secretaría de Finanzas). Así como los procesos de contratación de personal calificado y una estructura sólida de capacitaciones.

El proceso de transición se origina por los diversos incumplimientos de la Dirección General de Aeronáutica Civil ante los requerimientos de la OACI, donde en el año 2013 se produjo una descategorización por parte de la FAA al Estado de Honduras, asimismo una estructura organizacional que dificulta el crecimiento y la diagramación de funciones específicas y fluidas, estas situaciones ligadas a la falta de personal técnico aeronáutico, falta de capacitación del personal existente, de igual manera, la próxima auditoría por parte de la OACI programada para noviembre del 2016, los compromisos adquiridos en el Declaración de Puerto España que trata sobre la seguridad operacional y navegación aérea (OACI - Declaración Puerto España) y de más compromisos ligados al cumplimiento de normativas nacionales e internacionales, generó un ambiente propicio para provocar un cambio sustancial en la forma de administrar y dirigir a la Dirección General de Aeronáutica, dando cabida a la iniciativa presidencial, impulsada por el Director de la DGAC, creando así el Decreto Ejecutivo PCM 047-2014 y PCM 022-2015, decretos que sientan las bases para poder crear la actual Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil.

Utilizando el instrumento de la entrevista se logró recopilar información primaria y secundaria, además, la revisión bibliográfica respectiva, con lo cual se brindan los resultados, expresiones más significativas y las respectivas conclusiones. Esta investigación servirá de referencia para futuros procesos que tengan algún punto de

incidencia en el funcionamiento de la institución o que conlleven a realizar cambios radicales en la misma.

METODOLOGÍA

A continuación se describe la metodología de investigación aplicada para tratar la temática de la **“Transición de la Autoridad Aeronáutica de Dirección General a Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil”**.

Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo cualitativa (Sampiere, 2006), ya que en el proceso de transición corresponde a una separación de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) a la Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA), a fin de operar como una institución desconcentrada. La transición obliga a una generación de procesos y procedimientos, los cuales interfieren de manera positiva y negativa en las actividades responsabilidad y funciones de los empleados, así como la reforma obligatoria a la Ley de Aeronáutica Civil y reglamentación. Por tanto, esta investigación es cualitativa, ya que las implicaciones directas e indirectas de la misma están fundamentadas en las relaciones de funcionamiento y en las estructuras de trabajo de la institución.

Categorías de análisis

- **Transición de DGAC a AHAC:** Esta gestión conlleva el cambio de estructura es de Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) a Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC), a fin que la AHAC pueda tener independencia técnica, administrativa y financiera; así como por ser una institución catalogada de seguridad nacional será un ente desconcentrado de la Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA). Para fines de esta investigación el término “Transición” se define como: Acción y efecto de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto. (Real Academia Española)
- **Legislación:** Con la creación de la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil y al pasar a ser un ente desconcentrado de la Secretaría de Defensa Nacional obliga a llevar a cabo la reforma a la Ley de Aeronáutica Civil y su reglamento. (Ley de Aeronáutica Civil, 2004)

- Autoridad Aeronáutica Civil: Con la transición también se pretende lograr el reconocimiento y que esta tenga el respaldo y que ejerce sus funciones a través del Director General con las unidades ejecutoras que respalden esta gestión.
- Organización: En cumplimiento al PCM-022-2015, se está cambiando la estructura organizacional, con la finalidad de tener procesos y procedimientos más ágiles y dinámicos, donde se realice una clara separación entre las áreas técnicas y las áreas administrativas, asimismo, se realiza una importante separación entre la parte de regulatoria y proveeduría de servicios. Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (Real Academia Española)
- Personal: La AHAC con la finalidad de cumplir con el PCM 047-2014 realizó y aplicó un arduo proceso de pruebas de confianza a todo el personal de AHAC, con la finalidad de establecer una base de confiabilidad en las nuevas contrataciones así como una revisión de las actuales, donde se enfocará en la capacitación continua del personal técnico y administrativo; además, lograr una correcta evaluación del personal con la finalidad de poder especializarlo en el campo aeronáutico.
- Presupuesto: Con la independencia presupuestaria que se concreta con la transición de la AHAC, la institución podrá formular, ejecutar su presupuesto y a la vez gestionar directamente ante la Secretaría de Finanzas ampliaciones presupuestarias, a fin de sostener toda su gestión y por ende lograr mejores resultados.
- Seguridad Operacional: Programa estatal de seguridad operacional. Conjunto integrado de leyes, reglamentos, regulaciones, procedimientos y actividades encaminados a mejorar la seguridad operacional. (AHAC)

Instrumentos de consulta y fuentes de información

- Revisión bibliográfica: Con la revisión bibliográfica, se va obtuvo la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación, donde se tomaron en cuenta la Legislación (Decretos Ejecutivos de creación AHAC PCM-047-2014 y PCM-022-2015, origen e historia), Ley de aeronáutica civil vigente y nueva propuesta, Anexos OACI, las RACs, estadísticas de vuelos, pasajeros y carga.

- **Entrevista:** Con este instrumento se pretende obtener información sobre este proceso de transición DGAC-AHAC, para lo cual, se consultó mediante una serie de preguntas a un experto y personal técnico aeronáutico y administrativo que desempeñan funciones específicas.

RESULTADOS

Entrevista al personal técnico-administrativo

Con los datos obtenidos a través de la aplicación de una entrevista al personal técnico-administrativo de la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC), se observaron las siguientes tendencias en los colaboradores de la institución:

1. Una marcada resistencia al cambio, producto de los procedimientos agresivos utilizados en la transición; derivado de un cambio abrupto, se observó un claro desacuerdo por parte de algunos colaboradores con los temas relacionados a la transición (50% de la institución). (Véase Figura 1)



Figura 1. Con el fin de identificar el grado de conformidad que tienen los colaboradores (funcionarios y empleados) de la AHAC con el proceso de Transición, se obtuvieron opiniones que reflejan y de acuerdo a la muestra poblacional entrevistada, solo un 50% de los colaboradores están de acuerdo con dicho proceso, el 50% se divide en: 40% es personal que no está de acuerdo, por motivos relacionados con los salarios, falta de personal capacitado, de igual manera, se manifiesta en este porcentaje una resistencia al cambio. Por otra parte un 10% de los entrevistados no respondió, lo cual quedó evidenciado en las entrevistas aplicadas.

2. Desinformación en relación al nuevo sistema administrativo, por el cual, se rige la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil, lo cual se respalda, por la falta de comunicación formal escrita.
3. Los colaboradores de la Agencia ven el proceso de transición como algo negativo para la aviación civil de Honduras y a la vez, no sienten que la nueva institución les pueda brindar estabilidad laboral y se ha generado mucha incertidumbre en el personal. (Véase Figura 2).

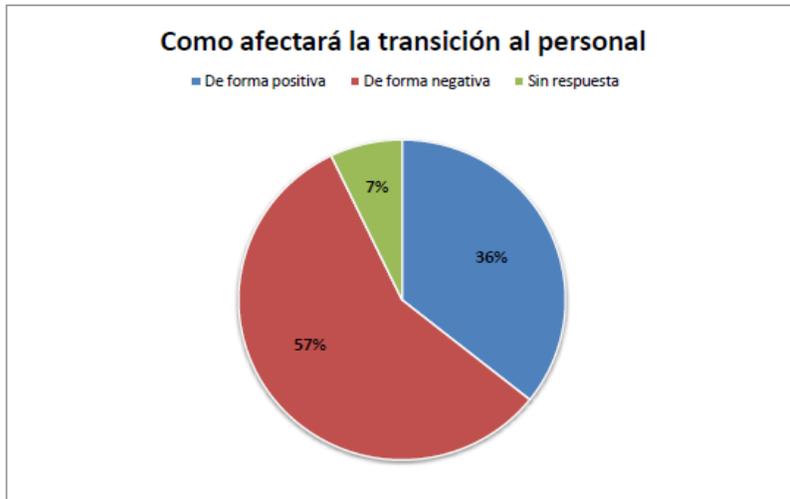


Figura 2. Por diversas razones la muestra de personal de la AHAC entrevistada, considera que el proceso de transición afectará negativamente al personal, solo un 36% considera que dicho proceso tendrá un repercusión positiva, trayendo beneficios y estabilidad a todos los colaboradores de la institución.

4. El personal no siente que el proceso de transición haya sido necesario. Y una gran parte del personal no tiene ninguna expectativa con el proceso de transición, mostrando un alto nivel de desánimo.
5. Una minoría considera que el proceso de transición traerá oportunidades para adquirir nueva tecnología, capacitaciones, personal calificado y mejoras para la institución.

Expresiones más significativas de la Investigación

El proceso de transición se origina por los diversos incumplimientos de la Dirección General de Aeronáutica Civil ante los requerimientos de la OACI, donde en el año 2013 se produjo una descategorización por parte de la FAA al Estado de Honduras, asimismo una estructura organizacional que dificulta el crecimiento y la diagramación de funciones específicas y fluidas, estas situaciones ligadas a la falta de personal técnico aeronáutico, falta de capacitación del personal existente, de igual manera, la próxima auditoría por parte de la OACI programada para noviembre del 2016, los compromisos adquiridos en el Declaración de Puerto España que trata sobre la seguridad operacional y navegación aérea (OACI - Declaración Puerto España) y de más compromisos ligados al cumplimiento de normativas nacionales e internacionales, generó un ambiente propicio para provocar un cambio sustancial en la forma de administrar y dirigir a la Dirección General de Aeronáutica, dando cabida a la iniciativa presidencial, impulsada por el Director de la DGAC, creando así el Decreto Ejecutivo PCM 047-2014 y PCM 022-2015, decretos que sientan las bases para poder crear la actual Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil. (Véase Figura 3).

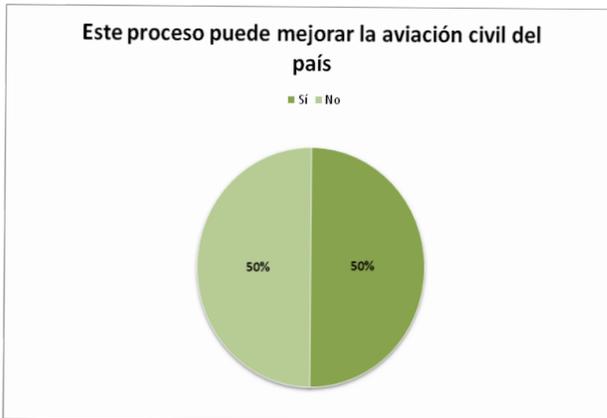


Figura 3. En esta pregunta se observa una clara división de los colaboradores de la AHAC, donde el 50% ve como una gran oportunidad el proceso de transición, para fortalecer los procesos de capacitación, mejorar la calidad del personal y ofrecer la estabilidad necesaria a los profesionales que laboran en dicha institución, por otra parte, el 50% restante, ve completamente innecesario el proceso de transición, donde se manifiesta que el mismo, no aportará nada a la aviación civil, ya que no ha cambiado el modo de operar de AHAC, aparte de que el proceso se puede politizar.

De igual manera, se ha identificado una nueva estructura de funcionamiento, dotando a las unidades de Administración y Personal de independencia operativa, donde los trámites relacionados con estas áreas se realizan de forma independiente, dejando atrás proceso de intervención de terceros, para el pago de planillas, compras, contabilidad, auditoría interna, desligando la operación administrativa y financiera de la Secretaría de INSEP y desconcentrándola de la Secretaría de Defensa Nacional. Creándose un código de institución desconcentrada (091) en el Sistema SIAFI de la Secretaría de Finanzas (SEFIN) y en el Sistema Presidencial de Gestión por Resultados de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno(SCGG).

Dentro de los impactos positivos que ha tenido el proceso de transición se destaca:

- Reformas a la Ley de Aeronáutica Civil.
- Propuesta de una nueva estructura organizacional, la cual está en proceso de aprobación.(AHAC - Organigrama)(Institucion de Acceso a la Información Pública (IAIP))
- Proceso de certificación del Aeropuerto Internacional Ramón Villeda Morales de San Pedro Sula.
- Integración al programa “no country left behind” de la OACI.(OACI)
- Asesoramiento y vigilancia de auditores de OACI, como medio de preparación para la auditoría de noviembre de 2016.
- Asesoramiento para resolución de Protocol Questions (PQs) por parte de ACSA-COCESNA.
- Contrataciones de personal técnico especializado y calificado.(Institucion de Acceso a la Información Pública (IAIP))
- Capacitaciones en las áreas de navegación aérea, estándares de vuelo, certificación de aeródromos entre otros.

DISCUSIÓN

A partir del año 2013, se carece de cumplimiento de las normativas internacionales contenidas en los estándares de la OACI aplicables al buen funcionamiento de la Autoridad Aeronáutica, por parte del Estado de Honduras, por ende la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) se vio limitada para dar respuesta, lo que

obligó a realizar una transición de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) a la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC) para atender las Exigencias de la Aviación Civil Internacional durante el año 2015. (Véase Tabla 1). También esta situación obedece al hecho de no contar con un presupuesto adecuado. Así como los procesos de contratación de personal calificado y capacitaciones.

Tabla 1. Planteamiento del problema.

CAUSAS	PROBLEMA	EFFECTOS
Disponibilidad de recursos financieros y económicos	La AHAC carece de la Categoría que ante la FAA, la DGAC perdió la categoría ante la FAA en temas de aviación a nivel internacional, por incumplimiento a normativa,	Falta de credibilidad a nivel internacional en el área aeronáutica y seguridad operacional.
El no cumplimiento de la Ley de Aviación Civil (RACS).	asimismo, con la AHAC se pretende impulsar la aviación civil de Honduras, a través de la certificación de aeropuertos internacionales y categorización del país.	Contrataciones de personal inadecuadas.
Procesos de contratación de personal.	También esta situación obedece al hecho de no contar con un presupuesto adecuado.	Deficiencia de capacitación e infraestructura.
Estructura de funcionamiento.	Así como los procesos de contratación de personal calificado y una estructura sólida de capacitaciones.	Desconfianza por parte de los operadores aéreos
		Falta de cumplimiento de normativa AHAC/OACI, ocasionando deficiencias en la seguridad operacional.

Se debe implementar un mecanismo de información efectiva, con la finalidad de eliminar por completo la incertidumbre en el personal de la AHAC, asimismo, generar un proceso de inclusión de todas las áreas.

Será importante generar un nuevo proceso para mejorar la imagen externa de la AHAC, con la finalidad de brindar a la población hondureña, una nueva propuesta más acorde con las nuevas responsabilidades y envergadura de la institución, que fortalezca el prestigio de la misma.

Con la finalidad de continuar con los cambios que impulsarán la aviación civil de Honduras se deberá:

- Estructurar un programa de capacitación al personal, con el propósito de fortalecer las competencias a nivel regional.
- Definir un plan de incentivos estratificado para el personal de la AHAC, ya que se debe motivar al personal, para mejorar la disposición al trabajo y facilite los cambios relacionados al proceso de transición.

CONCLUSIONES

1. El proceso de transición en general ha sido positivo, ya que el hecho de lograr una independencia técnica, administrativa y financiera permitirá a la AHAC cumplir con los propósitos para los cuales ha sido creada y por ende, ir alcanzando las metas en materia de aviación civil de las que requiere el país para llegar a ser de nuevo miembro con plenos de derechos de la comunidad aeronáutica internacional.
2. Como producto de la transición DGAC-AHAC se contará con una estructura organizativa ágil y competente tanto para las funciones técnicas como para aquellas administrativas; teniendo en cuenta que esta condición de idoneidad no se consigue de una vez por todas, será necesario que todo el personal se mantenga en formación constante. Sólo cumpliendo con estas dos condiciones, la idoneidad del personal contratado y la formación recurrente, se garantizará el logro de las metas necesarias para cumplir con las exigencias en las auditorías que periódicamente le practica la OACI al Estado de Honduras. (AHAC - Organigrama) (Institucion de Acceso a la Información Pública (IAIP))
3. La transición obliga a una reforma de la Ley de Aeronáutica Civil, para la cual, se deben tomar en cuenta aspectos como: la agilización en los procesos de contratación, la garantía de la independencia técnica y administrativa de la Autoridad Aeronáutica, la programación de la formación recurrente del personal, las exigencias recurrentes de las auditorías OACI para la Autoridad Aeronáutica Nacional, la participación de la comunidad aeronáutica en los procesos de toma de decisiones estratégicas, las alianzas estratégicas de la Autoridad Aeronáutica con otras instituciones del Estado como la Universidad Nacional Autónoma de Honduras para mejorar la formación de los propios empleados, entre otros.

4. Partiendo de las evidencias obtenidas en la investigación, se destacaron importantes expectativas como ser: capacitaciones, estabilidad, mejora en el funcionamiento; sin embargo un 29% no tienen una expectativa claramente definida; no obstante, se observó que el 40% no están de acuerdo con la transición, pero si el 50% cree que con este proceso se mejorará la aviación civil. (Véase Figuras 1, 3 y 4). Se considera que el proceso de cambio es necesario para la AHAC, y debe ser impulsado desde los aportes que pueda hacer el personal nuevo que haya sido contratado por concursos conducidos correctamente y el personal antiguo que contando con la experiencia necesaria esté comprometido con el mejoramiento continuo de la Autoridad Aeronáutica Hondureña.
5. Los altos mandos de la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil, tienen una clara visión de los beneficios que traerá el proceso de transición a la institución, evidenciado en la entrevista al experto; en adelante es necesario que estas Autoridades, busquen aliados para el cambio en otras instituciones del Estado vinculadas directa o indirectamente con la aeronáutica y con las empresa privada que se encuentra trabajando en el rubro.
6. El personal involucrado en el proceso de la transición durante el desarrollo de este trabajo ha tenido clara la dinámica, la importancia y las consecuencias de la misma; sin embargo, no se cuenta con la colaboración de todo el personal actual, de manera que sigue siendo un desafío el hacer ver a todos los involucrados de primera línea, los beneficios de País y los beneficios profesionales que vendrán como fruto de una transición realizada de manera óptima.
7. Los primeros beneficiados de un proceso de transición, son los empleados de AHAC puesto que el mejoramiento de la institución no se podrá dar sin no se mejoran las condiciones de los propios empleados en términos de formación recurrente, mejoramiento de las condiciones de trabajo, mejoramientos salariales y de prestaciones sociales y establecimiento de una carrera profesional dentro de la propia institución.

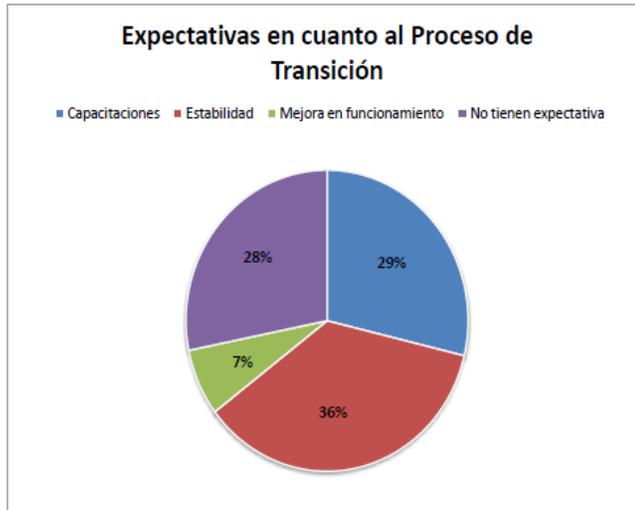


Figura 4. En esta parte, se determinaron las expectativas que tienen los diversos colaboradores de la AHAC respecto al proceso de transición, observando que la mayor tendencia es la estabilidad laboral representando un 36%, asimismo, una mejora en los procesos de capacitaciones con 29%, un 7% opina que la expectativa que tienen es una mejora en los procesos de funcionamiento, de igual manera, un 28% no tiene expectativas positivas de la transición, aduciendo que se debe cambiar el proceso utilizado hasta el momento, ya que no muestra ningún tipo de mejoría.

AGRADECIMIENTO

Se agradece a la Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil (AHAC), a sus dependencias y colaboradores en general, ya que a través de esta institución se obtuvo la oportunidad de participar en el Diplomado en Gestión de Sistemas Aeroportuarios impartido por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, donde surgió la iniciativa de investigar sobre el proceso de transición de la DGAC a la AHAC.

REFERENCIAS CITADAS

- AHAC - Organigrama. (s.f.). Recuperado el 09 de 2016, de <http://ahac.gob.hn/organigrama.html>
- AHAC. (s.f.). RAC OPS 1. Recuperado el 09 de 2016, de http://www.ahac.gob.hn/Documentos/RACS/rac%20ops1.pdf?wpfb_dl=80
- Cnel. de Aviación (r), J. I. (9 de 12 de 2015). Director General AHAC. (M. L. Mantilla, Entrevistador)
- FAA. (s.f.). Recuperado el 09 de 2016, de <https://www.faa.gov/FAA-Results>. (s.f.). Recuperado el 09 de 2016, de <https://www.faa.gov/about/initiatives/iasa/>
- Institucion de Acceso a la Información Pública (IAIP). (s.f.). *Organigrama y contrataciones personal*. Recuperado el 09 de 2016, de <http://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=427>
- *Ley de Aeronáutica Civil*. (2004). Tegucigalpa. OACI - Declaración Puerto España. (s.f.). Recuperado el 09 de 2016, de <http://www2010.icao.int/NACC/Documents/Meetings/2014/SSPSMS/DeclaracionPuertoEspa%C3%B1a.pdf>
- OACI. (2011). *Situación Global de la Seguridad Operacional*. Obtenido de http://www.icao.int/safety/Documents/ICAO_State-of-Global-Safety_web_SP.pdf
- OACI. (s.f.). *Ningún país se queda atrás*. Recuperado el 09 de 2016, de http://www.icao.int/about-icao/NCLB/Pages/ES/default_ES.aspx
- PCM-001-2014. (22 de 02 de 2014). Gabinetes Sectoriales. *Diario Oficial La Gaceta*, págs. 53-60. PCM-022-2015. (2015 de 05 de 18). Enmiendas PCM-047-2014. *Diario Oficial La Gaceta*, págs. 53-54.
- PCM-022-2015. (2015 de 05 de 2015). Enmiendas PCM-047-2014. *Diario Oficial La Gaceta*, págs. 53-54.
- PCM-047-2014. (11 de 10 de 2014). Creación de la AHAC. *Diario Oficial La Gaceta*, págs. 1-5. PCM-047-2015. (11 de 10 de 2014). Creación de la AHAC. *Diario Oficial La Gaceta*, págs. 1-5.
- Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 09 de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=RBkqjJl>

- Real Academia Española. (s.f.). *Definición*. Recuperado el 2016, de <http://dle.rae.es/?id=aKAffeR>
- Sampiere, R. (2006). Metodología de la Investigación, *Cuarta Edición*. México: McGraw-Hill.
- SCGG. (s.f.). *Sistema Presidencial de Gestión por Resultados*. Recuperado el 09 de 2016, de <http://presidencia.scgg.gob.hn/SGPR.Admin2015/>
- Secretaría de Finanzas. (s.f.). *Disposiciones Generales Presupuesto 2015 Honduras*. Recuperado el 09 de 2016, de <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/Presupuesto/2015/aprobado/Disposiciones%202015.pdf>
- SEFIN. (s.f.). SIAFI. Recuperado el 09 de 2016, de <https://copan.sefin.gob.hn/presentacionssso/login/frmlogin.aspx>