



**MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**



**DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL**
COSTA RICA

INFORME SOBRE VALORACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONAL 2024

DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

DGAC-UPI-INF- 021-2024

ELABORADO POR:

DANIEL WONG ÁLVAREZ

FECHA: JUNIO 2024

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción..... 4

2.- Objetivos 5

2.1 Objetivo General: 5

3.Marco Legal 5

4.Alcance..... 5

5. Metodología 8

5.1 Análisis de Contexto y Partes Interesadas 8

5.2 Cambios en el SIVARI..... 8

5.3 Matrices a llenar de parte de las dependencias..... 9

5.4 Capacitación 10

5.5 Circular 10

5.6 Asesoría de parte de la Unidad de Planificación 11

6.Análisis de Resultados..... 11

6.1 Alcance del SEVRI..... 11

6.2 Nivel de riesgos. 13

6.3 Análisis de Riesgos Residuales Altos..... 16

6.4 Clasificaciones de riesgos..... 21

7.5 Redacción de riesgos 26

6.6 RESULTADOS DE NUEVAS MATRICES 28

6.7 Análisis sobre Riesgos provenientes del Análisis de Contexto y Partes Interesadas . 43

6.8 Resultados de la Encuesta de Percepción sobre el SEVRI 2024 76

6.9 Aplicación de la Valoración de Riesgos en el POI..... 85

8. Conclusiones..... 87

9. Recomendaciones 89

10. Bibliografía..... 91

11. ANEXOS 92

ANEXO 1 CIRCULAR DGAC-UPI-CIR-04-2024 93

ANEXO 2 RESPUESTA DE RECURSOS HUMANOS SOBRE MEDIDAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE ANÁLISIS DE CONTEXTO NO INCLUIDAS EN SEVRI 117

..... 117

..... 118

ANEXO 3 COMUNICACIÓN CON TRANSPORTE AÉREO SOBRE MEDIDA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE ANÁLISIS DE CONTEXTO NO INCLUIDA EN SEVRI.....	119
ANEXO 4 CIRCULAR DGAC-UPI-CIR-13-2024	120
ANEXO 5 RESULTADOS COMPLETOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE SEVRI 2024.....	122

1. Introducción

Con la vigencia de la Ley General de Control Interno No. 8292 del 31 de julio del 2002, así como el Manual de Normas Técnicas de Control Interno del 26 de febrero del 2009 y las Directrices D-3-2005, emitidas por la Contraloría General de la República, mediante las cuales se incorpora la obligatoriedad para que los jefes y los titulares subordinados de todas las instituciones del Estado implementen un Sistema Específico de Valoración del Riesgo. Conforme a lo anterior se emite el presente informe, como resultado de la aplicación del sistema de valoración de riesgos a la totalidad de los Departamentos, Unidades y/o Procesos que conforman la administración activa de la DGAC y el CETAC que tienen que rendir cuentas por el cumplimiento de objetivos institucionales.

La importancia de este informe radica en que el análisis de resultados y sus recomendaciones constituyan una herramienta aplicable para seguir perfeccionando la valoración de riesgos institucional.

2.- Objetivos

2.1 Objetivo General:

Aplicar la Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) 2024 en la Dirección General de Aviación Civil y Consejo Técnico de Aviación Civil con el fin de destacar los posibles eventos o riesgos que han puesto o que pueden llegar a poner en peligro el cumplimiento de los objetivos institucionales incluidos en el Plan Anual Operativo 2023, en el Plan Operativo Institucional y en algunos elementos del Plan Estratégico Institucional, con el propósito de mantener un nivel de riesgo aceptable y así propiciar el logro de los objetivos, la eficiencia y la transparencia institucional.

3.Marco Legal

La legislación vigente se refiere de manera específica al Control Interno en las siguientes leyes y normas directrices: Ley General de Control Interno No. 8292 del 31 de julio del 2002, así como el Manual de Normas Técnicas de Control Interno del 26 de febrero del 2009 y las Directrices D-3-2005, emitidas por la Contraloría General de la República, mediante la cuales se incorpora la obligatoriedad para que los jefes y los titulares subordinados de todas las instituciones del Estado implementen un Sistema Específico de Valoración del Riesgo.

4.Alcance

La aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos, conocida como SEVRI (Sistema Específico de Valoración del Riesgo) y cuyos resultados están contenidos en el presente documento convocó a todas las dependencias que contienen metas a cumplir en el Plan Anual Operativo (PAO) y Plan Operativo Institucional (POI) de la Dirección General de Aviación Civil y el CETAC.

4.1 Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC)

- ✓Órgano Fiscalizador
- ✓Unidad de Accidentes e incidentes
- ✓ Proceso de la Contraloría de Servicios
- ✓ Secretaría del CETAC
- ✓ Proceso de Fiscalización de Contrato de Gestión Interesada del AIDOQ

4.2 Dirección General de Aviación Civil (DGAC)

- ✓ Dirección General de Aviación Civil (DGAC)
- ✓Unidad de Planificación Institucional
- ✓ Unidad de Asesoría Jurídica
- ✓ Proceso de Regulación Aeronáutica
- ✓Seguridad Operacional del Estado (SSP)
- ✓Unidad de Tecnologías de Información

4.3 Departamento de Seguridad Operacional

- ✓ Departamento de Seguridad Operacional
- ✓ Unidad de Operaciones Aeronáuticas
- ✓Unidad de Transporte Aéreo
- ✓Unidad AVSEC-FAL
- ✓Unidad de Supervisión de Navegación Aérea
- ✓Unidad de Licencias

✓Unidad de Aeronavegabilidad

✓Unidad de Supervisión de Aeródromos

4.4 Departamento de Servicios de Navegación Aérea

✓Departamento Servicios de Navegación Aérea

✓Unidad de Administración del Espacio Aéreo (ATM)

✓Unidad de Información de Navegación Aérea (AIM)

4.5 Departamento de Aeropuertos

✓ Departamento de Aeropuertos

✓ Unidad de Infraestructura Aeronáutica

✓Proceso de Mantenimiento

✓Proceso de Salón Diplomático

✓Unidad de Aeródromos Locales

✓Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós

✓Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma¹

✓Aeropuerto Internacional de Limón

4.6 Departamento Financiero –Administrativo

✓ Departamento Financiero –Administrativo

✓Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos

¹ El titular subordinado estuvo incapacitado en días que incluían el desarrollo del SEVRI

- ✓Unidad de Recursos Financieros
- ✓ Unidad de Proveeduría Institucional
- ✓Proceso Archivo Institucional
- ✓Proceso de Salud Ocupacional
- ✓Proceso Servicios Generales

5. Metodología

5.1 Análisis de Contexto y Partes Interesadas

Para el SEVRI 2023 se incluyeron riesgos detectados en los análisis de contexto y de partes interesadas de parte del proceso de Gestión de Calidad y Control Interno. En octubre del 2023 se realizó el seguimiento y revisión del análisis de contexto actualizándolo para el SEVRI 2024. Luego con los resultados del SEVRI 2023 se revisaron los avances de las acciones de administración de riesgos propuestas en el análisis de contexto y se encontraron algunas que no habían podido ser finalizadas, por tanto, en la circular se dieron indicaciones para seguir el trabajo empezado en el año 2023 y así poder concretar las acciones deseadas en el 2024.

Lo anterior, igual que en el 2023 representó un esfuerzo importante debido a la cantidad de riesgos introducidos a partir de tales análisis (59). A lo anterior se le suma las ausencias o ingresos recientes en personal clave para esto (por ejemplo, en la Dirección General faltó una profesional 3 que estaba con licencia de maternidad, y el año anterior ayudó en estos temas, igualmente había trabajo recargado en el subdirector por la falta del Director, así mismo en Recursos Humanos la enlace entró a la DGAC en diciembre 2023).

5.2 Cambios en el SIVARI

Cómo ha sido costumbre en los últimos años, el SEVRI se desarrolló en el sistema SIVARI, sin embargo, para este año se realizaron algunos cambios en este buscando fortalecer la gestión de riesgos institucional. Estos fueron la apertura de dos nuevas matrices a llenar de parte de los usuarios en casos específicos (la matriz de Plan de Contingencia y la de Medida de Administración Interna). Estas se explican en el siguiente apartado.

5.3 Matrices a llenar de parte de las dependencias

En cuanto al trabajo a realizar de parte de las dependencias, en esta primera etapa de la valoración de riesgos debían llenar las siguientes matrices por cada riesgo detectado:

- Matriz de identificación de riesgos: en esta detectan los riesgos de los objetivos/metast analizadas
- Matriz de análisis de riesgos: en esta analizan y determinan el nivel de riesgo inherente del objetivo/meta analizada (sin medidas de administración de riesgo)
- Matriz de evaluación de riesgos: en esta se evalúan las medidas de administración de riesgo actuales y se determina el nivel de riesgo residual, si este último es medio o alto se llenan las matrices de administración de riesgos y de plan de administración de riesgos, si el nivel de riesgo es bajo el SIVARI no abre más matrices, es decir las etapas iniciales del SEVRI terminan ahí, lo cual es una novedad que se implementó este año.
- Matriz de administración de riesgos: en esta se plantea las medidas de administración de riesgos a implementar y se evalúa su viabilidad
- Matriz de plan de administración de riesgos: en esta se desglosa la medida de administración de riesgo y se detalla el resultado esperado

- Matriz de Plan de Contingencia: esta se abre solo para el caso de riesgos altos, en el cual debían indicar cuales eran las acciones a realizar en caso de que el riesgo se materializara.
- Matriz de Medida de Administración Interna: esta es para el caso en que en la matriz de plan de administración de riesgo se haya indicado que la acción a ejecutar es de tipo transferencia (de solicitar algo a un externo a la Dependencia). En esta matriz se busca que se indique una medida adicional, pero bajo control exclusivo de la Dependencia (adelantándose a la posibilidad de que la medida de transferencia no genere los resultados esperados).

La siguiente etapa de la valoración de riesgos corresponde al seguimiento de los riesgos y las medidas planteadas para reducir sus niveles de riesgo, pero eso corresponde al resto del año.

5.4 Capacitación

En cuanto a la capacitación a los enlaces y jefaturas, en febrero del 2023, se crearon videos explicativos, uno teórico sobre la Valoración de Riesgos en general y un grupo aparte sobre cómo aplicar esta en el SIVARI, siendo que se hizo uno por matriz, uno sobre aprobación de las matrices de parte de la jefatura y un ejemplo de riesgo bajo (el cual llega hasta la matriz de Evaluación de Riesgos), al final se hicieron doce videos prácticos, todos fueron guardados en el Onedrive y su dirección electrónica fue incluida en la circular de apertura de SEVRI, dando indicaciones para que se revisaran a modo de refrescamiento, capacitación y sensibilización sobre su importancia.

5.5 Circular

El 26 de febrero se emitió la circular DGAC-UPI-CIR-04-2024² dando dos fechas límites para terminar lo correspondiente a las fases de identificación, análisis y

² Ver Anexo 1

evaluación de riesgos, además del planteamiento de medidas de administración de riesgos:

- 17 de marzo para las dependencias que tenían que aplicar valoración de riesgos a los objetivos vinculados con los riesgos identificados en el Análisis de Contexto y Análisis de Partes Interesadas.
- 10 de marzo para las dependencias que solo tenían que aplicar valoración de riesgos a los objetivos del PAO

5.6 Asesoría de parte de la Unidad de Planificación

Para el desarrollo de la Valoración de Riesgos de las Dependencias, el equipo de Control Interno (Daniel Wong, con la participación ocasional de Elsie Carmona) mantuvo constante comunicación con estas ante capacitaciones requeridas, dudas puntuales o situaciones con el SIVARI.

6. Análisis de Resultados

6.1 Alcance del SEVRI

A manera general se tienen los siguientes resultados en cuanto al alcance de la Valoración de Riesgos 2023:

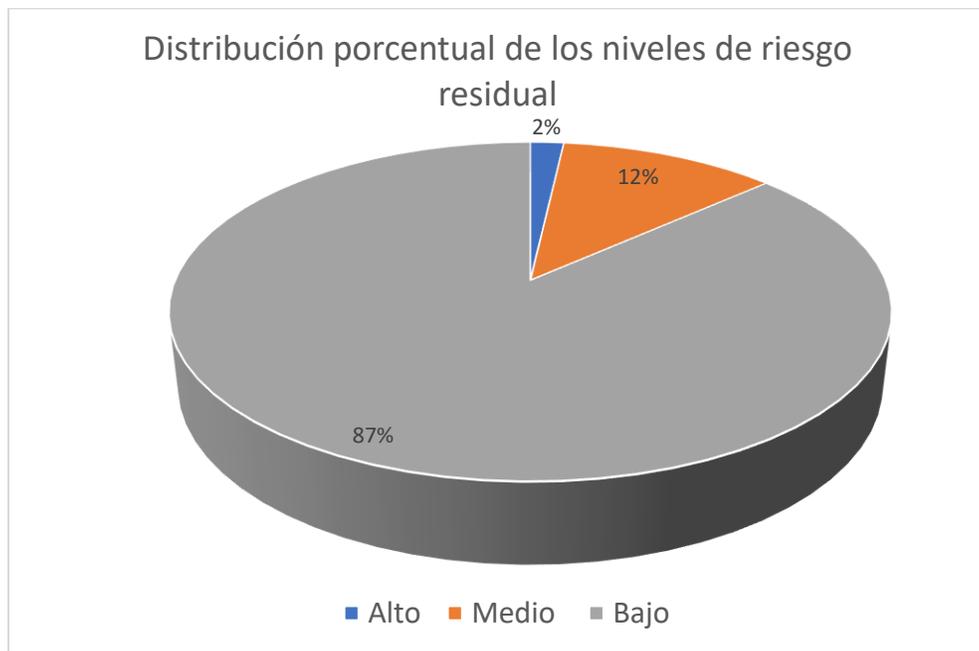
- Se debían identificar al menos 234 riesgos, correspondientes a 234 objetivos institucionales incluidos en SIVARI (metas del PAO objetivos de PAO, metas de POI o elementos estratégicos del Plan Estratégico, algunos incluidos más de una vez, principalmente por los riesgos identificados en el análisis de contexto y análisis de partes interesadas). Según el recuento, se identificaron 225 riesgos a las fechas límites (se aprobaron algunas prórrogas que no afectaron la recopilación y análisis de resultados) y hubo nueve que se entregaron de manera tardía (con visto bueno del Subdirector General), los cuales no se tomaron en cuenta para el análisis de redacción de eventos de este informe, el cual ya estaba en proceso de realización.

- Faltaron 15 objetivos del PAO de aplicársele la Valoración de Riesgos (6% del total), lo cual significa que hubo al menos 18 con más de un riesgo identificado.
- Desarrollaron la Valoración de Riesgos 29 dependencias de manera completa (94%),
- Dos dependencias desarrollaron SEVRI de manera incompleta:
 - AVSEC FAL
 - Aeropuerto Internacional de Limón
- Cuatro no desarrollaron SEVRI:
 - Departamento Financiero Administrativo
 - Unidad Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma.
 - Proceso de Regulación Aeronáutica
 - Proceso Fiscalización del Contrato del AIDOQ (esta estaba sin personal al comienzo del SEVRI, por tanto no se tomó en cuenta).
- Algunas dependencias se atrasaron algunos días en la finalización del SEVRI sin embargo la Unidad de Planificación pudo aprobarles prórroga sin mayor inconveniente, luego, cuatro dependencias hicieron el SEVRI de manera tardía (una vez comenzado el presente informe), en estos casos se requirió la aprobación de la Subdirección General para la aprobación de las prórrogas, esas fueron las siguientes:
 - Proceso de Mantenimiento
 - Proceso de Seguridad Operacional del Estado
 - Proceso de Salón Diplomático
 - Proceso de Certificación Aeronáutica

6.2 Nivel de riesgos.

Un aspecto muy importante a tomar en cuenta es el nivel de riesgos que se tenía al hacer la valoración de riesgos (niveles de riesgo residual). Los resultados demuestran que en general la institución se encuentra en una buena situación para cumplir con sus objetivos oficiales para este año, dado que solo cuatro (equivalente a un 2%) de 216 riesgos valorados (se identificaron 229 pero 13 no se valoraron) se clasifican como altos, 24 como medios (11%) y 188 (87%) son bajos. El siguiente gráfico representa lo descrito al respecto.

Gráfico #1 Distribución porcentual de los niveles de riesgo residual



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior también se detalla en la siguiente tabla resumen de cada unidad organizativa de la institución:

Tabla 1: Detalle de niveles de riesgo residual para cada Dependencia de DGAC/CETAC

AREA/ DEPARTAMENTO	Dependencia	Cantidad de riesgos identificados	Cantidad de riesgos valorados	Niveles de Riesgo Residual					
				Alto		Medio		Bajo	
				Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
DEPARTAMENTO DE AEROPUERTOS	Departamento de Aeropuertos	9	9	0	0%	2	22%	7	78%
	Aeropuerto internacional Daniel Oduber Q	8	8	2	25%	0	0%	6	75%
	Aeropuerto internacional de Limon**	10	0	0	0%	0	0%	0	0%
	Aeropuerto Internacional Tobias Bolaños P.***	0	0	0	#iDIV/0!	0	#iDIV/0!	0	#iDIV/0!
	Proceso de Mantenimiento*	3	3	0	0%	1	33%	2	67%
	Unidad de Aerodromos Locales	3	3	0	0%	0	0%	3	100%
	Unidad de Infraestructura Aeronautica	6	6	0	0%	0	0%	6	100%
	Proceso Salón Diplomático***	1	1	0	0%	0	0%	1	100%
DIRECCION GENERAL	Asesoría Jurídica	9	9	0	0%	0	0%	9	100%
	Proceso de Seguridad operacional del Estado*	5	5	0	NA	0	0%	5	100%
	Proceso Direccion General	19	19	0	0%	0	0%	19	100%
	Unidad de Tecnologías de Informacion	11	11	0	0%	2	18%	9	82%
	Proceso de Regulación Aeronáutica***	0	0	0	NA	0	NA	0	NA
	Unidad de Planificación Institucional	20	20	0	0%	4	20%	16	80%
DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO	Departamento Financiero Administrativo***	0	0	0	#iDIV/0!	0	#iDIV/0!	0	#iDIV/0!
	Gestion Institucional de Recursos Humanos	20	20	0	0%	0	0%	20	100%
	Proceso Archivo Central	6	6	0	0%	0	0%	6	100%
	Unidad de Recursos Financieros	18	18	0	0%	7	39%	11	61%
	Unidad Proveeduría Institucional	9	9	0	0%	0	0%	9	100%
	Proceso de Salud Ocupacional	5	5	0	0%	0	0%	5	100%
	Proceso de Servicios Generales	12	12	0	0%	0	0%	12	100%
	Departamento de Seguridad Operacional	2	2	0	0%	0	0%	2	100%
DEPARTAMENTO SEGURIDAD OPERACIONAL	Proceso Bioteca Tecnica	2	2	0	0%	0	0%	2	100%
	Unidad de Licencias	1	1	0	0%	1	100%	0	0%
	Unidad de Supervision de Aerodromos	5	5	2	40%	2	40%	3	60%
	Unidad de Supervision de Navegacion Aerea	3	3	0	0%	0	0%	3	100%
	Unidad de Transporte Aereo	8	8	0	0%	0	0%	8	100%
	Unidad de Operaciones Aeronauticas	4	4	0	0%	0	0%	4	100%
	AVSEC FAL**	3	0	0	0%	0	0%	0	0%
	Unidad de Aeronavegabilidad	4	4	0	0%	2	50%	2	50%
	Proceso Certificación Aeronáutica*	1	1	0	0%	0	0%	1	100%
DEPARTAMENTO SERVICIOS DE NAVEGACION AEREA	Departamento Servicios de Navegación Aérea	2	2	0	0%	0	0%	2	100%
	Unidad de Administracion del Espacio Aereo	6	6	0	0%	5	83%	1	17%
	Unidad de Informacion Aeronautica	2	2	0	0%	0	0%	2	100%
CONSEJO TÉCNICO DE AVIACIÓN CIVIL	Proceso Contraloría de Servicios	4	4	0	0%	0	0%	4	100%
	Organo Fiscalizador de la Gestion Interesada AIJS	8	8	0	0%	0	0%	8	100%
	Proceso Secretaría CETAC	4	4	0	0%	0	0%	4	100%
	Unidad de Accidentes e Incidentes	2	2	0	0%	0	0%	2	100%
TOTAL		235	222	4	2%	26	12%	194	87%

*Se entregaron tardíamente

** Solo hizo la identificación de riesgos

*** No hizo Valoración de Riesgos

Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis de Riesgos Residuales Altos

De la tabla anterior llama la atención que, de las dependencias que completaron el SEVRI las únicas dependencias con riesgo alto fueron el Aeropuerto Daniel Oduber Quirós y la Unidad de Supervisión de Aeródromos. A continuación, se presenta un resumen de estos riesgos con un análisis en la columna de la derecha:

Dependencia	Objetivo/Meta	Evento	Medida de Administración de Riesgo	Análisis
Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	Meta: Realizar 12 inspecciones anuales por el servicio recibido por parte de Bomberos de CR	Depreciación de los vehículos del servicio SEI	Extensión de la vigencia de la exención temporal otorgada para el cumplimiento de los temas asociados con el mantenimiento y especificaciones de los vehículos SEI. Informe de la supervisión mensual	<p>Es un hecho de que el evento reportado es una situación que puede traer consecuencias graves al país, sin embargo, no es así para la consecución de la meta del PAO, dado que la realización de las inspecciones se harían independientemente de si los vehículos están depreciados o no, aunque se mira un efecto indirecto sobre el objetivo buscado con la actividad (un adecuado servicio de parte de Bomberos).</p> <p>En cuanto a la medida de administración de riesgo se entiende que es una situación que se está manejando desde el Departamento de Aeropuertos y los niveles superiores de acuerdo a sus competencias.</p>

Dependencia	Objetivo/Meta	Evento	Medida de Administración de Riesgo	Análisis
Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	Objetivo: Evaluar el Servicio Extinción de Incendios (SEI) en el AIDOQ en cumplimiento de reglamentación aplicable para garantizar la seguridad del aeropuerto	Des categorización del aeropuerto por fallos en las unidades móviles de bomberos y falta de capacitación del personal SE	Extension de la vigencia de la exencion temporal otorgada para el cumplimiento de los temas asociados con el mantenimiento y especificaciones de los vehiculos SEI.Informe de la supervision mensual	En este caso, al igual que el anterior, se entiende las graves consecuencias que puede producir la materialización del evento, lo cual en este caso sí coincide con la clasificación como riesgo alto, siendo que en esta situación calza mejor el evento con el objetivo al buscar este último un ideal, <i>“cumplimiento de reglamentación aplicable para garantizar la seguridad del aeropuerto”</i> . En cuanto a la acción de administración, igualmente se entiende que esta va más allá de las capacidades de la administración del AIDOQ y está siendo manejado por niveles superiores en el sentido que lo están tomando.

Dependencia	Objetivo/Meta	Evento	Medida de Administración de Riesgo	Análisis
Unidad de Supervisión de Aeródromos	Realizar una inspección de vigilancia a cada uno de Aeródromos Internacionales de Costa Rica (4)	Inspecciones anuales no realizadas acorde en el plan de vigilancia	Solicitar auditorias no presenciales, para posteriores validaciones.	El evento identificado tiene como causa <i>“Reducción de presupuesto debido a la regla fiscal institucional”</i> . Se hubiera esperado una acción directa para evitar esa reducción de presupuesto, viéndose bien, por otro lado, la medida de contingencia propuesta (similar a la medida de administración) <i>“Realizar las auditorias de inspección de forma virtual, mientras se recolectan fondos para adquisición de fondos presupuestarios”</i>
Unidad de Supervisión	Atender el 100% de las solicitudes de inscripción	Atención incompleta de las solicitudes	Realizar el seguimiento, con la ejecutora	El evento tenía como causa lo siguiente: <i>“Falta de personal y recursos economicos establecidos para las visitas”</i> se considera

Dependencia	Objetivo/Meta	Evento	Medida de Administración de Riesgo	Análisis
de Aeródromos	durante sus 5 fases.	presentadas por lo interesados	presupuestaria para verificar los recursos asignados	<p>bien la medida de administración en cuanto al tema del presupuesto, sin embargo, no se ve ninguna acción sobre la falta de recurso humano</p> <p>Como plan de contingencia se propuso una medida similar a la medida de administración:</p> <p><i>“Seguimiento via correo de los fondos economicas de la unidad”.</i></p>

6.4 Clasificaciones de riesgos.

Al identificar los riesgos, las dependencias deben guiarse por una clasificación que el SIVARI tiene cargada para su facilidad, con lo cual se puede revisar los tipos de riesgos según su naturaleza que están afectando a la DGAC, lo cual se muestra en la siguiente distribución y gráfico.

Tabla 3: Distribución de riesgos según clasificación general

#	Riesgos Generales	%
1	Entorno	12%
2	Proceso	72%
3	Información	10%
4	Gestión de Proyectos	7%

Fuente: SIVARI

Se nota que los más frecuentes son los riesgos de procesos, que son básicamente cuando se considera que los procesos de la institución no están desempeñándose como se espera, seguido de largo por los de entorno que se dan por fuerzas externas que podrían afectar la viabilidad del modelo de negocios de la empresa; luego siguen los de información, que se dan cuando la información para la toma de decisiones no es confiable o relevante y por último por riesgos de gestión de proyectos, propios de esta temática, los cuales se entiende que sean los menores dado que son la minoría de objetivos en la institución.

Lo anterior también se denota en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Distribución porcentual de riesgos según clasificación general



Fuente: SIVARI

Con respecto a los últimos dos años hay algunos cambios visibles en los porcentajes, si bien en el orden siguen igual salvo un cambio con respecto al año 2022. A continuación, se muestra una tabla comparativa.

Escogencia de clasificaciones generales de riesgos 2022 vs 2023 vs 2024				
# Orden	Riesgos Generales	2024	2023	2022
2	Entorno	11%	15%	17%
1	Proceso	72%	64%	57%
3	Información	10%	13%	18%
4	Gestión de Proyectos	7%	8%	8%

Fuente: Elaboración propia a partir de reportes de SIVARI

Se nota que la categoría Entorno ha venido en descenso, esto se puede deber a la lejanía cada vez mayor con la época de pandemia, ejemplo clásico de riesgo de entorno, igualmente la categoría de Información, siendo que puede ser que las herramientas tecnológicas de comunicación e información son cada vez más y mejor utilizadas, ayudando a disminuir riesgos, por otro lado, la categoría Proceso

viene en aumento sostenido, lo cual es comprensible siendo que esta es muy amplia y al verse disminuidas las dos anteriores, esta tiende a subir.

Analizando las clasificaciones específicas se tienen los siguientes resultados:

Tabla #4: Distribución de riesgos según clasificación específica

#	Clasificaciones Específicas de Riesgos	%
1	Disponibilidad de Capital	3,7
2	Energía	0,3
3	Desastres Naturales	1,9
4	Legal	4,1
5	Sensibilidad	1,4
6	Fraude	0,3
7	Acceso	3,1
8	Autoridad	3,1
9	Capital de Conocimiento	6,1
10	Infraestructura	3,9
11	Liderazgo	2,2
12	Liquidez	4,9
13	Operación	14,8
14	Oportunidad	1,4
15	Recursos Humanos	14,0
16	Reputación	5,6
17	Salud Ocupacional	1,9
18	Satisfacción al Usuario	10,5
19	Uso no Autorizado	0,2
20	Alineación con la Estrategia	1,7
21	Asignación de Recursos	0,7
22	Contingencia	0,3
23	Disponibilidad de Información	3,9
24	Enlaces de Comunicación	2,6
25	Evaluación del Entorno	0,3
26	Medición de Resultados	0,7
27	Planeación de proyectos	0,7
28	Gestión de proyectos	1,0
29	Dirección del Proyecto	0,3
30	Gestión de Interesados	0,2
31	Permisos Requeridos	0,3
32	Afectación de Servicios Públicos	0,3
33	Adquisición derecho de vía	0,0
34	Estudios requeridos	0,2
35	Diseño del proyecto	0,2
36	Condiciones de calidad	0,7
37	Obligaciones del contratista	0,5
38	Mejores prácticas	0,9
39	Fiscalización y supervisión de proyectos	1,2

Fuente: Elaboración propia basada en reportes de SIVARI

La tabla anterior demuestra que la clasificación específica más usada fue la de Operaciones (15%) que se define como *el riesgo de que estas sean ineficaces e ineficientes en la ejecución del modelo de gestión de la institución, la satisfacción de sus usuarios y el logro de los objetivos de calidad, costo y tiempo*, esta categoría es muy general abarcando todos los procedimientos que definen como se hacen las tareas en la institución, por tanto, no es de extrañar verla como la más escogida.

La siguiente clasificación escogida con más frecuencia (14%), casi igual que Operaciones, es la de Recursos Humanos, entendiéndose esta como la *falta de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas entre el personal clave de la institución amenaza la ejecución de su modelo de negocios y el logro de sus objetivos*; también se puede considerar como la falta de personal, que suele ser muy aducido dentro de las dependencias.

La que le sigue es riesgos de Satisfacción al Usuario (10.5%), que se define como *“La falta de enfoque en los usuarios amenaza la capacidad de la institución para cumplir o exceder las expectativas de estos.”*. Llama la atención que esta categoría fuera tan seleccionada y que viene en aumento desde el 2022, esto puede coincidir con hallazgos encontrados en la evaluación de resultados de SEVRI 2023³, en dónde se encontró que en ocasiones se sacrifica la calidad del servicio por cumplir con metas del PAO.

Las tres primeras clasificaciones agrupan el 40% de los riesgos detectados, las otras 36 recogen el 60% restante.

Con respecto al año 2023 se mantienen similitudes en los datos anteriores, con pequeños cambios como que hubo una menor escogencia de la categoría de Recurso Humano. Esto se puede deber a que en algunos casos ha entrado personal

³ Informe DGAC-UPI-INF-17-2024

nuevo a la DGAC, por otro lado, la categoría Operaciones asumió la primera posición aumentado de 10% en el 2023 a 15% en este año, la cual al ser tan genérica también se considera dentro de lo normal, siendo que también puede verse influenciada por la situación reportada en el informe de evaluación de resultados de SEVRI 2023.

Tabla #5: Clasificaciones específicas de riesgos más escogidas en SEVRI 2023

Orden de escogencia	Clasificación Específica	2024	2023	2022
1	Operación	15%	10%	8%
2	Recursos Humanos	14%	16%	11%
3	Satisfacción al Usuario	11%	10%	9%

Fuente: Elaboración propia basada en reportes de SIVARI

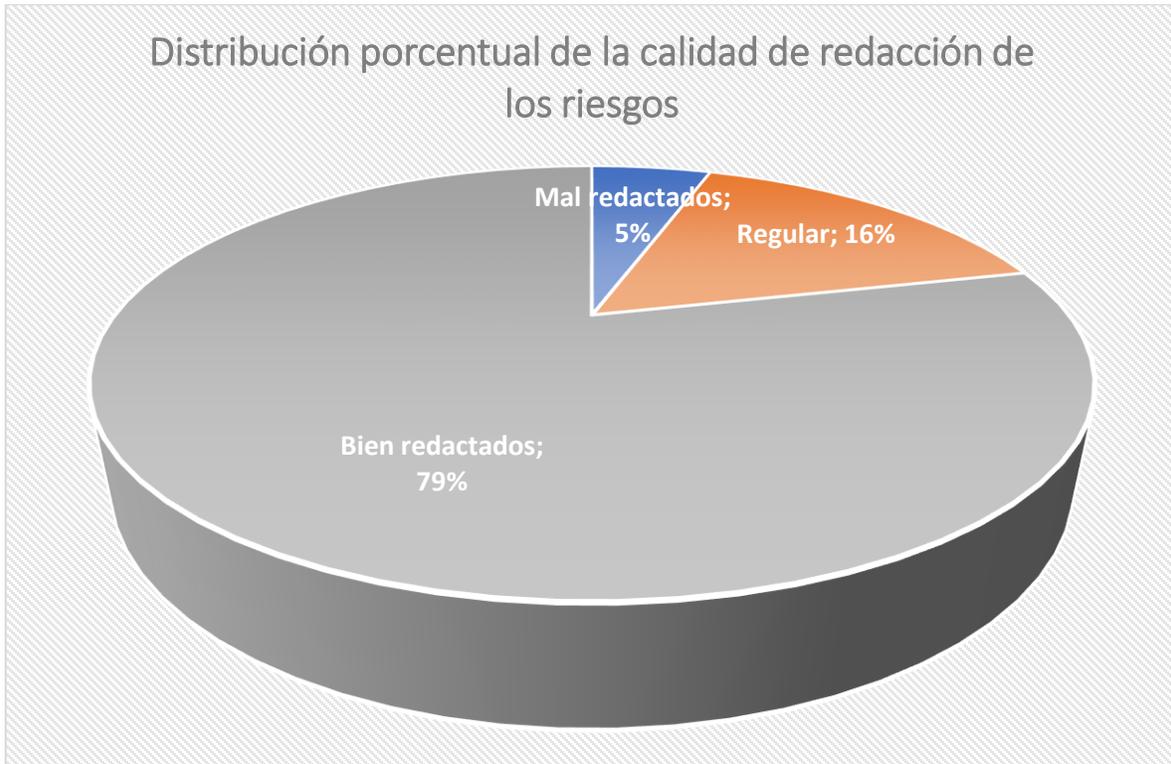
7.5 Redacción de riesgos

La redacción de los riesgos es fundamental para una adecuada valoración de riesgos, da indicios sobre el entendimiento de los involucrados en este tema y se requiere una capacitación adecuada dado que no es sencillo, por esta razón se grabaron videos de capacitaciones (uno teórica y un grupo de doce sobre uso de SIVARI en sus diferentes etapas) que tocaban este tema y se pusieron a disposición de las jefaturas y enlaces, así como de cualquier otro funcionario de la institución que quisiera revisarlo.

Después de que se identificaron todos los riesgos de las dependencias que alcanzaron la etapa de Plan de Administración de Riesgo en el SEVRI, se procedió a analizar si la redacción de estos había sido adecuada. Para esto se revisó el evento de cada riesgo y se clasificó, según la calidad de su redacción en las siguientes:

- Mal redactados,
- Regular (no siguen la estructura exacta, pero se entiende),
- Bien redactados

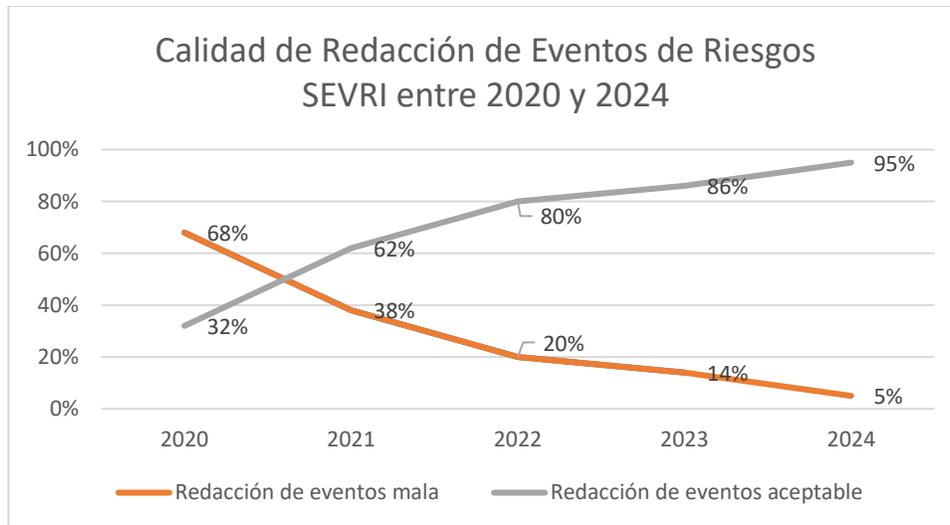
Los resultados se visualizan en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

Al final, las de regular y bien redactados fueron unidas en una sola clasificación de aceptables. Se calcularon los porcentajes y se compararon con los registros a partir del año 2020 para revisar el cambio. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Calidad de Redacción de Eventos de Riesgos SEVRI entre 2020 y 2023.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del 2024 demuestran una madurez alcanzada en la institución, la cual se ha venido demostrando con un aumento sostenido en los últimos tres años, habiendo alcanzado un aumento de 3 veces la cantidad de redacciones aceptables del año 2020 al 2024 (de 32% pasó a 95%) desde que se empezaron a implementar las capacitaciones y sin dejar de crecer los resultados positivos año con año. Esto permite ver el efecto que surgieron las capacitaciones realizadas y el acompañamiento del equipo de Control Interno.

6.6 Resultados de Nuevas Matrices

En el presente año se implementaron dos nuevas matrices para hacer más completa la Valoración de Riesgos (explicadas en el apartado 6.3), a continuación se analizan los resultados de estas.

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
Departamento de Aeropuertos	Desarrollar y mantener aeródromos locales y aeropuertos internacionales que cumplan la normativa aplicable y buenas prácticas para ofrecer seguridad del transporte aéreo y excelente servicio a los usuarios.	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Gestionar recursos financieros para mantener la vida útil la infraestructura y/o equipos</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p> <p><i>Verificar en que estado se encuentra la solicitud de las pólizas de cobertura a la infraestructura.</i></p>	NA
Departamento de Aeropuertos	Dar seguimiento al convenio entre Bomberos y DGAC	Se propuso una medida de administración interna:	NA

⁴ Usada en caso de haber planteado medidas de transferencia de riesgos

⁵ Usada en caso de que los riesgos sean altos

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
	para procurar mantener los servicios de primera respuesta capacitados	<p><i>Solicitar exención a la Dirección el permiso para solicitar camiones de bomberos estructurales para continuar prestando el servicio.</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p> <p><i>Planteamiento de adquisición de unidades SEI, para sustituciones de unidades que agotaron la vida útil.</i></p>	
Proceso de Mantenimiento	Realizar el 90% de los mantenimientos preventivos y mantenimientos correctivos (según ordenes de servicio	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Solicitar el presupuesto rebajado en el 2024 para el 2025</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p>	NA

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
	recibidas por medio del Sistema Tricom)	<i>Inyectar presupuesto o modificación para el periodo siguiente</i>	
Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	Realizar 12 inspecciones anuales por el servicio recibido por parte de Bomberos de CR	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Poner en practica la Exencion temporal otorgada para casos de mantenimiento de las unidades SEI</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p> <p><i>Extension de la vigencia de la exencion temporal otorgada para el cumplimiento de los temas asociados con el mantenimiento y especificaciones de los vehiculos SEI. Informe de la supervision mensual</i></p>	<p>En caso de que se materialice el riesgo <i>Depreciacion de los vehiculos del servicio SEI debido a Vida util de los vehiculos de Servicio de Extincion de Incendios Personal sin certificación de la capacitación Internacional</i> se propuso:</p> <p><i>Reemplazo de las unidades SEI por una unidad estructural</i></p>

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
	<p>Evaluar el Servicio Extinción de Incendios (SEI) en el AIDOQ en cumplimiento de reglamentación aplicable para garantizar la seguridad del aeropuerto. (sobre fallos en las unidades móviles)</p>	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Poner en practica la Exencion temporal otorgada para casos de mantenimiento de las unidades SEI</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p> <p><i>Extension de la vigencia de la exencion temporal otorgada para el cumplimiento de los temas asociados con el mantenimiento y especificaciones de los vehiculos SEI. Informe de la supervision mensual</i></p>	<p>En caso de que se materialice el riesgo, <i>Probabilidad de incumplimientos contractuales para con la concesión y que ello afecte el servicio a los usuarios en la terminal del AIDOQ a causa de Puesta en fuera de servicio de alguna de las unidades SEI por fallas mecánicas. Personal no acreditado por capacitación internacional según cumplimiento de normativa OACI, se propuso como contingencia lo siguiente:</i></p>

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
			<i>Implementar la exención temporal otorgada para el cumplimiento de los temas asociados con el mantenimiento y especificaciones de los vehículos SEI.</i>
Unidad de Aeronavegabilidad	Atender el 100% de equipos de trabajo de desarrollo o actualización de normativa que coordine/solicite el Proceso de Regulación Aeronáutica (PRA)	Se propuso una medida de administración interna: <i>Redistribución de las cargas de trabajo para el cumplimiento de las vigilancias y otras funciones de la unidad.</i> Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:	NA

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
		<i>Solicitar contratación de técnicos para AIR que puedan colaborar con la actualización de las regulaciones aeronáuticas</i>	
Unidad de Aeronavegabilidad	Atender el 100% de solicitudes recibidas en cumplimiento de los procedimientos internos	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Redistribución de las cargas de trabajo para poder dar mayor seguimiento a las regulaciones competentes de la unidad</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p> <p><i>Solicitud de más personal técnico en la unidad de AIR</i></p>	NA
Unidad de Licencias	Atender el 100% de solicitudes de licencias al personal	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Crear archivo de excel compartido</i></p>	NA

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
	aeronáutico nacional o extranjero	<p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p> <p><i>Mayor organización de trámites junto a capacitación de nuevos inspectores.</i></p>	
Unidad de Planificación	Preparar el informe de valoración de riesgos institucionales del año en curso y el informe de seguimiento de las acciones de administración de riesgo	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Descargar reportes de los resultados de la formulación del SIVARI y del seguimiento semestral.</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p> <p><i>Contratación de servicios para alojamiento del SIVARI, en un sitio más seguro y mayor respaldo en caso de un ataque cibernético.</i></p>	NA
Recursos Financieros	Elaborar y gestionar la aprobación del	Se propuso una medida de administración interna:	NA

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
	Presupuesto Ordinario anual ⁶	<p><i>Si no alcanza el presupuesto ordinario se realizará un presupuesto extraordinario.</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p> <p><i>solicitar presupuesto adicional mediante presupuesto extraordinario</i></p>	
Recursos Financieros	Garantizar un presupuesto institucional que se ajuste a la normativa aplicable y que permita el cumplimiento de los	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Si no se aprueba el presupuesto extraordinario se procede hacer modificación interna o traspaso, para aquellas cuentas que se puedan realizar</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p>	NA

⁶ En este objetivo se encuentran dos administraciones de riesgo iguales en SIVARI por un problema que hubo en la aplicación del SEVRI de Recursos Financieros de duplicación de matrices, sin embargo en el informe solo se presenta un caso.

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
	objetivos institucionales.	<i>Gestionar presupuesto adicional mediante presupuesto extraordinarios</i>	
Supervisión de Aeródromos	Realizar una inspección de vigilancia a cada uno de Aeródromos Internacionales de Costa Rica (4)	NA	<p>Se propuso lo siguiente en caso de que se materialice el riesgo (<i>Inspecciones anuales no realizadas acorde en el plan de vigilancia a causa de Reducción de presupuesto debido a la regla fiscal institucional.</i>):</p> <p><i>Realizar las auditorias de inspección de forma virtual, mientras se recolectan fondos para adquisición de fondos presupuestarios</i></p> <p>Es importante revisar la medida de administración de riesgo:</p>

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
			<p><i>Solicitar auditorias no presenciales, para posteriores validaciones.</i></p> <p>Se nota mucha similitud entre ambas medidas</p>
Supervisión de Aeródromos	Atender el 100% de las solicitudes de inscripción durante sus 5 fases.	NA	<p>Se propuso lo siguiente en caso de que se materialice el riesgo (</p> <p><i>Atención incompleta de las solicitudes presentadas por lo interesados debido a Falta de personal y recursos económicos establecidos para las visitas):</i></p> <p><i>Seguimiento vía correo de los fondos económicos de la unidad</i></p>

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
			<p>En revisión de la medida de administración de riesgo se encuentra lo siguiente:</p> <p><i>Realizar el seguimiento, con la ejecutora presupuestaria para verificar los recursos asignados</i></p> <p>Se nota mucha similitud entre ambas medidas</p>
Tecnologías de Información	Atender el 100% de las solicitudes de incidentes de los funcionarios de la institución	<p>Se propuso una medida de administración interna:</p> <p><i>Atención a solicitudes según prioridad</i></p> <p>Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo:</p>	NA

Dependencia	Objetivo	Uso de la Medida de Administración de Riesgo Interna ⁴	Uso de la Matriz de Plan de Contingencia ⁵
		<i>Gestionar mediante Recursos Humanos capital humano adicional según el estudio de cargas de trabajo en TI</i>	
Transporte Aéreo	Publicar una vez al mes en la página web de la DGAC: los itinerarios de operación, las compañías con certificados de explotación y una vez por semestre el listado de instrumentos internacionales debidamente actualizados	Se propuso una medida de administración interna: <i>Redistribución de cargas de trabajo.</i> Esto en caso de no poder concretarse la medida de administración de riesgo: <i>Pedir a los aeropuertos el envío de la información de manera oportuna y correcta, para su publicación.</i>	NA

Revisando los resultados presentados en la tabla anterior se nota un buen uso de las matrices en general, se entendió que la medida de administración de riesgo es algo adicional que debe realizar la Dependencia en caso de proponer una transferencia de riesgo inicialmente y que el Plan de Contingencia debe aplicarse en caso de que el riesgo se materialice. Igualmente se considera que el diseño de las matrices en SIVARI y las demás herramientas de soporte creadas por la Unidad de Planificación ayudaron a lograr lo anterior.

A pesar de la generalidad de los buenos resultados, se encuentran algunos casos que llaman la atención, por ejemplo en Recursos Financieros para los objetivos:

- *Elaborar y gestionar la aprobación del Presupuesto Ordinario anual y*
- *Garantizar un presupuesto institucional que se ajuste a la normativa aplicable y que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.*

En ambas se plantearon medidas de administración de transferencia de riesgo y de administración de riesgo interna, muy similares, en las primeras acerca del presupuesto ordinario y en las segundas acerca de la posibilidad de pedir presupuesto extraordinario, esto es entendible considerando la similitud de ambos objetivos, siendo que al final el primero busca lograr el segundo.

También llama la atención el caso del Aeropuerto Daniel Oduber con los objetivos:

- *Realizar 12 inspecciones anuales por el servicio recibido por parte de Bomberos de CR*
- *Evaluar el Servicio Extinción de Incendios (SEI) en el AIDOQ en cumplimiento de reglamentación aplicable para garantizar la seguridad del aeropuerto*

En ambos se proponen medidas de exención temporal otorgada para casos de mantenimiento de las unidades SEI y de ampliación de tal medida como acciones de administración de transferencia de riesgo y de administración de riesgo interna. En lo que se diferenciaron fue en el plan de contingencia, para lo cual en la primera se planteó el *Reemplazo de las unidades SEI por una unidad estructural* y en la segunda se repite la intención de implementar la exención temporal para el uso de los vehículos SEI, se considera mejor opción la primera, siendo que la segunda no implica ninguna novedad en el accionar de la Administración ante un riesgo alto. Igualmente, este caso fue analizado más a profundidad en el apartado 7.3

En cuanto a la Unidad de Supervisión de Aeródromos, en ambos riesgos altos se repite en el plan de contingencia la medida de administración inicial, por tanto, hace pensar que no se comprendió bien la diferencia entre ambas.

6.7 Análisis sobre Riesgos provenientes del Análisis de Contexto y Partes Interesadas

Como se mencionó en la sección de Metodología, este año se aplicó un análisis de contexto y uno de partes interesadas (lo cual se hace desde el año 2023), a partir de estos se identificaron riesgos para la institución y se ligaron a objetivos institucionales y dependencias responsables de administrarlos. Si bien las dependencias tenían libertad de valorar los riesgos (asignarles un nivel de riesgo según su probabilidad, impacto y medidas de administración existentes), lo cual derivaba en clasificar los riesgos como aceptables (nivel de riesgo bajo) o inaceptables (niveles de riesgo medios y altos), sí era requerido que incluyeran los riesgos identificados para valorarlos, en especial aquellos que ya tenían acciones propuestas (provenientes del análisis de contexto), de estos últimos se revisó cuales se incluyeron en el SIVARI y cuales no, a continuación se presenta un resumen de los que no, y se hace el análisis respectivo.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
<p>Dirección General</p>	<p>Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según</p>	<p>La probabilidad que por un flujo de caja y manejo de efectivo limitado, se incumpla con los compromisos financieros adquiridos y se incumpla con las inversiones establecidas.</p>	<p>Proyecto de ley que excluya a la DGAC de la Regla Fiscal</p>	<p>Dirección General indicó como acción de administración actual <i>“Se presentó moción a la Comisión de Asuntos Hacendarios sobre la MODIFICACIÓN DEL TÍTULO IV DE LA LEY N.º. 9635 FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS PÚBLICAS, para la exclusión de la regla fiscal.”</i>, con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	recomendaciones de OACI			
Dirección General	Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional	La probabilidad que el levantamiento del límite de gasto no pueda verse levantado, de modo que no se pueda desarrollar la infraestructura aeroportuaria necesaria afectando la seguridad operacional	Proyecto de ley que para crear DGAC como institución autónoma	Dirección General indicó como acciones de administración actual <i>“Se solicitó a la exclusión de la DGAC, en la regla fiscal”</i> y <i>“Se contrató la firma de un Plan de Desarrollo de infraestructura aeronáutica, el cual prioriza los proyectos a ejecutar.”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	según recomendaciones de OACI			
Dirección General	Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e	La probabilidad de que por fondos disponibles de AERIS no utilizados no se puedan desarrollar algunos objetivos establecidos	Revisión mensual de la ejecución de la planificación del fondo de asistencia de Aeris	Dirección General indicó como acción de administración actual <i>“Se elaboró el procedimiento 5P07 para la planeación y ejecución del fondo de asistencia, así como, los formularios 5F88, Plan de Inversión Fondos de Asistencia Técnica; y 5F92, Matriz necesidades de proyectos.”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	internacional según recomendaciones de OACI			
Dirección General	Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de	La probabilidad de no contar con personal menor al requerido para lograr la Visión de la Institución	Proyecto de ley que para crear DGAC como institución autónoma	Dirección General indicó como acción de administración actual 1) <i>Se ha gestionado las justificaciones respectivas para la utilización de plazas vacantes y/o congeladas ante la Autoridad Presupuestaria.</i> 2) <i>Se ha gestionado suplir las necesidades de personal compartiendo recurso</i>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI			<p><i>humano entre diferentes dependencias.</i></p> <p>3) <i>Se ha gestionado solicitudes específicas para la creación de plazas ante la Autoridad Presupuestaria.</i></p> <p>Con estas se valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.</p>
Dirección General	Objetivo PAO: Ejercer el	La probabilidad de decisiones	Desarrollar un plan de	Dirección General indicó como acción de administración actual

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI	tomadas y ejecutadas lentamente por poca efectividad de los canales de comunicación	comunicación organizacional.	<i>“Se elaboró y aprobó una política de liderazgo y cultura institucional”</i> con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
Dirección General	Objetivo PAO: Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales	La probabilidad de que una regulación rezagada afecte al usuario	Capacitación en nuevas tecnologías y sus regulaciones.	Dirección General indicó como acción de administración actual <i>“Se tiene establecido el Proceso de Regulación Aeronáutica desde del año 2020, este es el responsable de mantener actualizada la normativa”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.
Dirección General	Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento	La probabilidad de que por falta de alineación	Alinear planes estratégicos con el ICT	Dirección General indicó como acción de administración actual

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI	estratégica con el ICT se cuenta con Infraestructura aeroportuaria ineficiente o de calidad deteriorada.		<i>“Se firmó convenio entre el CETAC y el ICT, en el 2023”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
<p>Dirección General</p>	<p>Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según</p>	<p>La probabilidad de que los objetivo institucionales se vean afectados por cambio en la legislación</p>	<p>Mantener relaciones proactivas con diputados.</p>	<p>Dirección General indicó como acción de administración actual <i>Se mantiene relaciones proactivas con los diputados que permiten dar continuidad a temas atinentes a la modificación de la ley,</i> con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	recomendaciones de OACI			
Dirección General	Lineamiento Estratégico: Promover el desarrollo de la Aviación Civil y la apertura internacional	La probabilidad de que la cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR se vea disminuido, generando disminución de ingresos	Coordinación con ICT para establecer estrategias de atracción de líneas aéreas.	Dirección General indicó como acción de administración actual <i>“Se realizó una reducción en las tarifas establecidas para los aeropuertos internacionales AIDOQ, según acuerdo CETAC-AC-520-2022. Respuesta de ARESEP: OF-0123-IT-2023”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, ante lo cual no fue necesario aplicar la acción propuesta.
Dirección General	Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento		Proteger los contratos financieros a	En el SEVRI se identificó el evento como:

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI	La probabilidad de pérdidas humanas y económicas por crisis en temas de salud	través de cláusulas que no afecten los ingresos.	<p><i>Ingresos disminuidos en aeropuertos concesionados</i></p> <p>Dirección General indicó como acción de administración actual <i>“Implementación del Reglamento Sanitario Internacional en conjunto con el Ministerio de Salud”</i>, con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.</p> <p>Al respecto se le consultó a la Dirección General por la no aplicación de la medida de</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				protección de contratos financieros y este indicó que por el momento no se pueden modificar los contratos, que esto sería una medida a considerar para futuros contratos.
Dirección General	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan	La probabilidad de que el presupuesto para proyectos se vea afectado por variables económicas (Variaciones en tipo de cambio, desempleo, inflación, deficit	Mantener un monitoreo de las variables económicas que afecten los proyectos	Dirección General indicó como acción de administración actual: <i>“Se realiza de manera trimestral monitoreo de variables económicos que afecten a los proyectos relevantes a través de la Comisión PMO.”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI	fiscal, PIB. Situación económica mundial) de manera negativa		
Asesoría Jurídica	Velar porque la normativa responsabilidad de la DGAC y/o CETAC se encuentre actualizada y acorde a las necesidades.	Legislación atinente a la modificación de la Ley General de Aviación Civil aprobada por la Asamblea Legislativa.	Mapeo constante de los proyectos de ley que ingresan a la asamblea legislativa. (Medios de comunicación y proyectos que	Asesoría Jurídica indicó como acción de administración actual: <i>“Se registran todos los documentos de solicitudes en el control de documentos y además se lleva un seguimiento con los informes de labores”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
			ingresan a los archivos de la Asamblea Legislativa).	tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.
Recursos Financieros	Garantizar un presupuesto institucional que se ajuste a la normativa aplicable y que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales	La probabilidad de desajustes financieros en la institución por cuentas incobrables, variación del tipo de cambio y pago de demandas evitando así el cumplimiento de algunos objetivos.	Ejecutar garantías, contemplar proyecciones financieras para tipo de cambio, aumentar el tipo de cambio.	Recursos Financieros indicó como medida de administración actual: <i>Solicitar presupuestos adicional mediante presupuesto extraordinario</i> Así mismo propuso la misma medida como administración de riesgo nueva:

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				<p><i>Solicitar presupuestos adicional mediante presupuesto extraordinario</i></p> <p>Luego, como acción Interna propuesta está lo siguiente:</p> <p><i>Si no se aprueba el presupuesto extraordinario se procede hacer modificación interna o traspaso, para aquellas cuentas que se puedan realizar</i></p> <p>Se nota un error a la hora de identificar la medida de administración nueva ya que esta no es nueva, ya se aplica, además es claro que no se mencionó ninguna de las medidas propuestas en el análisis de</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				contexto, esto considerando que la Unidad de Recursos Financieros indicó en el año 2023 (posición que mantiene en el 2024), que no tenía control sobre ninguna de las acciones propuestas, salvo la ejecución de garantías, sin embargo, estas ya están implementadas y documentadas en el Sistema de Gestión de Calidad, además se aplican siguiendo criterios de la Unidad de Asesoría Jurídica
Recursos Financieros	Ejercer una adecuada recuperación de las cuentas y	La probabilidad de ingresos perdidos	Ejecución de garantías	En este caso, sucede lo mismo en cuanto a la ejecución de garantías que lo analizado en el riesgo anterior, por tanto la Unidad de

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	documentos por cobrar y otros ingresos de manera tal que se garantice una adecuada liquidez y control en la institución.	por cuentas incobrables		<p>Recursos Financieros se enfoca en realizar una acción distinta tendiente a la recuperación de ingresos como lo es:</p> <p><i>Solicitar a TI publicar en la web en la parte de cuentas bancarios, a los clientes cuando realicen un depósito brindar más información en la descripción del depósito para poder identificarlo y que manden un correo a cobros@dgac.go.cr informando de la gestión realizada.</i></p>
Recursos Humanos	Proporcionar Recurso Humano idóneo y	La probabilidad de prestación de procesos	Identificar procesos que son manejados por una persona y compartir	<p>Recursos Humanos indicó como acción de administración actual</p> <p><i>“Redistribución de tareas con personal de perfil similar”, con lo</i></p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	necesario para cumplir con los objetivos organizacionales	desmejorados por la dependencia de destrezas en pocas personas, ante la falta de ellas, provocando insatisfacción en los usuarios.	tareas con personal de perfiles similares	<p>cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.</p> <p>Se consultó cual era el avance de esto y se dijo que estaba en proceso de ejecución⁷, por tanto se acordó re aperturar el SEVRI para la re valoración de este riesgo y el seguimiento respectivo a la medida de administración de riesgo previamente acordada.</p>
Recursos Humanos	Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los	La probabilidad de personal fugado por falta de indicadores de rotación de personal, cantidad	Programas de fidelización y de pertenencia a la institución.	<p>Recursos Humanos indicó como acción de administración actual</p> <p><i>“Programas de fidelización y de pertenencia a la institución”</i>, con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.</p>

⁷ Ver Anexo 2 para esta y las demás medidas analizadas de Recursos Humanos

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	objetivos organizacionales	de renuncias y desconocimiento sobre las causas de las mismas, provocando incumplimiento de objetivos.		Se consultó cual era el avance de esto y se dijo que esto ya se implementó a principios del 2024 por medio de reconocimientos a funcionarios por sus años laborados en la DGAC.
Recursos Humanos	Lineamiento Estratégico: Captación y retención del talento.	La probabilidad de percepción ineficiente hacia la institución de parte de la sociedad	Realizar encuestas de clima organizacional.	Recursos Humanos indicó como acción de administración actual <i>“Programas de fidelización y de pertenencia a la institución”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				<p>Se nota una confusión en la aplicación de la medida de administración de riesgo, a la vez se consultó por el avance en la realización de encuestas de clima. Al respecto se indicó que se iba a comenzar una sin embargo al momento que se iba a comenzar la jefatura de la Dependencia se incapacitó por tanto se pospuso.</p> <p>Al respecto de lo anterior se considera que a nivel institucional se debería considerar incluir los estudios de clima organizacional como una actividad rutinaria, más allá de una actividad de</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				administración de riesgo que se haga todos los años, para lo cual se podría aprovechar el PAO.
Recursos Humanos	Objetivo PAO: Velar por una clasificación de puestos actualizada en la Institución de tal manera que cada puesto laboral este siendo correctamente remunerado.	La probabilidad de que se se presenten trabajos no finalizado a tiempo y/o con calidad deficiente por niveles de delegación y facultación bajos	Estudio Integral de puestos y cargas de trabajo.	Recursos Humanos indicó como acción de administración actual <i>“Realizar estudios programados en apoyo a SAGEC para la realización de estudios de cargas de trabajo y revisión de funciones”</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta
Recursos Humanos	Objetivo PAO: Contar con	La probabiliidad de que se tenga una	Talleres de innovación	Recursos Humanos indicó como acción de administración actual

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	<p>personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales</p>	<p>adaptación a los cambios de manera inoportuna por bajo grado de iniciativa permitido y aceptado</p>		<p><i>“Programas de capacitación en los temas de comunicación, innovación, empoderamiento y adaptación al cambio mediante el Plan Anual de Capacitación”, con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta.</i></p> <p>Se consultó por el avance de tal acción y se indicó lo siguiente:</p> <p><i>“Se encuentra en proceso de elaboración y planificación, ya se esta contemplado en el plan de capacitación actual para ejecución.”</i></p> <p>Por tanto se acordó reaperturar el SEVRI para la re valoración de este riesgo y el seguimiento</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				respectivo a la medida de administración de riesgo previamente acordada.
Recursos Humanos	Objetivo PAO: Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales	La probabilidad de personal desmotivado y poco comprometido por bajo grado de iniciativa permitido y aceptado	Talleres de empoderamiento	Recursos Humanos indicó como acción de administración actual <i>Diagnosticar mediante estudios de clima las dependencias que requieren una mejoría</i> , con lo cual valoró el riesgo como bajo, por tanto no fue necesario aplicar la acción propuesta. Primero que nada se muestra confusión a la hora de aplicar la medida de administración de riesgo, luego en cuanto a los avances de los talleres de empoderamiento se indicó lo

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				mismo que sobre los talleres de innovación, por tanto igualmente se acordó reaperturar el SEVRI para la revaloración de este riesgo y el seguimiento respectivo a la medida de administración de riesgo previamente acordada.
Tecnologías de Información	Objetivo PAO: Brindar soluciones a los posibles problemas o inconvenientes a nivel de tecnologías y comunicación	La probabilidad de ciberseguridad vulnerada provocando Información desactualizada, lenta toma de decisiones, cargas	Realizar un diagnóstico de la necesidad de sistemas / Adquisición e integración de los sistemas de información.	La Unidad de Tecnologías de Información planteó como medida de Administración Actual: <i>Apoyarse con contratos que brinden ciberseguridad en la DGAC</i>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	que puedan presentarse en las dependencias institucionales.	de trabajo innecesarias.		<p>Aún así el riesgo se evaluó como inaceptable y se propusieron dos acciones al respecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Contratar servicios de seguridad de la información</i> 2. <i>Trabajar con la UPI la creación de un proceso de Seguridad de la Información</i> <p>La primera medida es una continuación de la medida propuesta en el año 2023, sin embargo se desconoce su avance dado que la Unidad de Tecnologías de Información no</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				<p>realizó seguimiento del SEVRI el año pasado.</p> <p>La segunda medida fue propuesta resultado de una sesión de trabajo con la Unidad de Planificación en búsqueda de soluciones para mejorar la capacidad organizativa de Tecnologías de Información y además en atención a informes de la Contraloría General de la República.</p>
Tecnologías de Información	Objetivo PAO: Brindar soluciones a los posibles	La probabilidad de servicios afectados o paralizados por	Desarrollar un marco de gestión y a partir de ello	Este riesgo se clasificó como inaceptable y se propuso su administración de la siguiente manera:

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	<p>problemas o inconvenientes a nivel de tecnologías y comunicación que puedan presentarse en las dependencias institucionales.</p>	<p>problemas de seguridad de los sistemas informáticos</p>	<p>establecer protocolos de atención y de contingencia.</p>	<p><i>Creación de un documento en el Sistema de Gestión de Calidad sobre la Gestión de la Seguridad de la Información.</i></p> <p>Esta medida es equivalente a la propuesta inicialmente. De hecho, se conoce que en el tiempo de preparación de este informe ya se crearon dos documentos nuevos en el Sistema de Gestión que cumplirían la medida (6I28 Políticas de la Seguridad de la Información V.01 y 6I29, Gestión de Seguridad Informática V.01)</p>
<p>Departamento Financiero Administrativo</p>	<p>Objetivo PAO: Gerenciar la dotación de los recursos</p>	<p>La probabilidad de que por tarifas desactualizadas, estas no se</p>	<p>Actualizar las tarifas</p>	<p>Esta Dependencia no hizo SEVRI, igualmente esto es algo que desde el 2023 se discutió y se dejó claro que esto no es competencia de</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	humanos, financieros y materiales que le permita a la institución su operación, dentro de los estándares de calidad que se ha propuesto.	ajusten a la realidad, provocando desajustes financieros de la Institución o insatisfacción en los usuarios.		esta Dependencia, siendo más bien algo que ya se hace institucionalmente siguiendo lineamientos de ARESEP
Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a la Facilitación de	La probabilidad de que los servicios aeronáuticos a la industria y a los usuarios en general se vean	Protocolos de operación en condiciones de contingencia (RAC ATS)	El AIDOQ indicó la siguiente medida de administración actual: <i>Minuta de las coordinaciones realizadas con las diferentes entidades para la atención del evento.</i>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	conformidad con el Anexo 9	afectados por protestas gremiales		Con lo anterior se consideró el riesgo como bajo y no hubo necesidad de plantear medidas adicionales
Transporte Aéreo	Objetivo PAO: Gestionar los Acuerdos de Servicios Aéreos mediante la negociación con las diferentes autoridades solicitantes que permitan al país establecer y/o	La probabilidad de que la cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR se vea disminuido, generando disminución de ingresos.	Establecer política de Transporte Aéreo que beneficie los intereses del país	La Unidad de Transporte Aéreo identificó el siguiente evento para este objetivo: <i>No utilización todas las herramientas amparadas para gestionar eficientemente, las diferentes negociaciones con las autoridades estatales.</i>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
	mejorar las relaciones aerocomerciales			<p>Ante este evento se identificó como medida de administración actual lo siguiente:</p> <p><i>Se lleva un archivo exclusivo para Convenios Internacionales.</i></p> <p>Se nota que no se siguió la medida inicialmente planteada dado que no se menciona nada sobre una política de Transporte Aéreo, ante lo cual se consultó con la jefatura de tal Unidad⁸ indicando que no ve el riesgo <i>La probabilidad de que la cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR se vea disminuido,</i></p>

⁸ Ver Anexo 3

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo detectado en Análisis de Contexto	Acción Propuesta	Observación
				<p><i>generando disminución de ingresos</i>, por la ausencia de una política de Transporte Aéreo. Por el contrario la tendencia es más bien un aumento del tránsito aéreo en CR y el mundo en general.</p>

En general no se considera malo no haber planteado la medida de administración de riesgo en SIVARI, tal como se hizo en el análisis de contexto, dado que puede ser que en la realización del SEVRI se analizaron aspectos diferentes con mayor detenimiento que provocó los cambios. Lo que sí se considera importante es revisar los casos en que no se consideraron las acciones propuestas dado que puede causar un debilitamiento de la administración de riesgo. Estos casos se desarrollaron en la tabla anterior, siendo lo que más resaltó los casos de Recursos Humanos, en los cuales, tras el análisis y las conversaciones con tal Dependencia se concluyó que se hizo una Valoración de riesgos errónea y por tanto deben corregirse.



6.8 Resultados de la Encuesta de Percepción sobre el SEVRI 2024

Este año se mantuvo una práctica implementada el año anterior, la cual permite conocer la opinión de los involucrados en el proceso de valoración de riesgos. Por medio de la circular DGAC-UPI-11-2024 (ver anexo 4) se pidió a los titulares subordinados y enlaces completar una encuesta (ver anexo 5).

Se hizo un corte para recoger los resultados el 7 de junio. En total se logró la participación de 29 personas, 20 enlaces y 9 titulares subordinados (45% del total posible)⁹. Al revisar los resultados se nota un usuario que respondió No en la pregunta 3 “¿Usted revisó la circular DGAC-UPI-CIR-004-2024 (Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional 2024) en todo lo que correspondía a la Dependencia en la cual se desempeña?” y aún así respondió a la pregunta 4 “Si la respuesta fue Sí responda cuan útil fue la circular para desarrollar la Valoración de Riesgos 2024 (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útil, 2 No muy útil, 3 Algo útil,...”, siendo claramente requisito haber respondido en la primera que Sí, por tanto tal resultado no se tomó en cuenta.

A continuación se muestran los resultados obtenidos con el único ajuste mencionado en el párrafo anterior. Es importante mencionar que se decidió mantener los resultados del año 2023 para comparar, esto a pesar de algunos puntos a considerar:

- La pregunta #3 no está redactada igual (en este caso se utiliza la pregunta del 2024 como referencia),
- El número de circular cambia en todas las preguntas en que esta se menciona, igualmente para el año del SEVRI (en este caso se utiliza la numeración del 2024 como referencia).
- Hay una nueva pregunta (la número 7).

⁹ 38 Dependencias con titular subordinado y enlace da un total de 76, sin embargo algunas dependencias repiten titular, dos repiten titular y enlace y en uno no el titular estaba incapacitado al momento de la aplicación de la encuesta, lo cual deja un total de 65.



Pregunta 1: ¿En el ejercicio del SEVRI usted fungió como enlace o como titular subordinado (jefatura)?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024	
Enlace	16	52%	20	69%
Titular Subordinado	15	48%	9	31%
TOTAL	31		29	

Pregunta 2: ¿A qué Departamento/ Área pertenece la Dependencia que usted representa?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024	
CETAC	5	16%	5	18%
Dirección General	2	19%	2	7%
Departamento de Seguridad Operacional	10	32%	8	29%
Departamento de Aeropuertos	5	16%	9	32%
Departamento de Servicios de Navegación Aérea	1	3%	2	7%
Departamento Financiero Administrativo	4	13%	2	7%
TOTAL	31	100%	28	100%

Pregunta 3: ¿Usted revisó la circular DGAC-UI-CIR-004-2024 (Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional 2024) en todo lo que correspondía a la Dependencia en la cual se desempeña?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Diferencias (%s)
	2023		2024		
Sí	30	97%	23	82%	-15%
No	1	3%	5	18%	+15%
TOTAL	31	100%	28	100%	NA

Pregunta 4: Si la respuesta fue Sí responda cuan útil fue la circular para desarrollar la Valoración de Riesgos 2024 (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útil, 2 No muy útil, 3 Algo útil, 4 Muy útil y el 5 Extremadamente Útil)

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Diferencias (2024-2023)
	2023		2024		
1	0	0%	0	0%	NA
2	1	3%	0	0%	NA
3	8	27%	5	22%	NA
4	11	37%	13	57%	NA
5	10	33%	5	22%	NA
TOTAL	30	100%	23	100%	NA
PROMEDIO	4,0	N/A	4,0	N/A	0
MODA	4	N/A	4	N/A	0



MEDIANA	4	N/A	4	N/A	0
---------	---	-----	---	-----	---

Pregunta 5: ¿Usted revisó los videos que hizo la Unidad de Planificación sobre cómo utilizar el SIVARI para desarrollar la Valoración de Riesgos Institucional SEVRI?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Diferencias (2024-2023)
	2023		2024		
Sí	20	61%	17	61%	0
No	13	39%	11	39%	0

Pregunta 6: Si la respuesta anterior fue sí, favor indicar cuán útiles fueron para desarrollar la Valoración de Riesgos 2024 (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útiles, 2 No muy útiles, 3 Algo útiles, 4 Muy útiles y el 5 Extremadamente Útiles)

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Diferencias (2024-2023)
	2023		2024		
1	0	0%	0	0%	NA
2	0	0%	0	0%	NA
3	2	10%	3	17%	NA
4	10	50%	6	33%	NA
5	8	40%	9	50%	NA



TOTAL	20	100%	18	100%	NA
PROMEDIO	4,3	N/A	4.3	N/A	0
MODA	4	N/A	5	N/A	+1
MEDIANA	4	N/A	4,5	N/A	+0.5

Pregunta 7 Si la respuesta de la pregunta 5 (sobre si revisó los videos para el desarrollo del SEVRI) fue No, favor indicar por qué.

- *No recuerdo haberlos recibido*
- *Porque se realizó el ejercicio de SEVRI por un comunicado del sistema SEVRI-0468-2024.*
- *Porque los cambios han sido pocos respecto a la forma en que se ha venido trabajando esa actividad.*
- *No he tenido chance.*
- *Ya son varios años que lleno el SEVRI y consideré que no era necesario verlos.*
- *Delegue estas funciones en el enlace.*
- *no aplica*
- *No saqué tiempo*
- *N/A*
- *N/A*
- *No se dispone del tiempo necesario para completar dicha tareas por cargas de trabajo, por lo que, solo el enlace lo hizo.*
- *En ese momento no estaba como enlace*

Pregunta 8 ¿Usted revisó el video teórico que hizo la Unidad de Planificación sobre Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI)?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Diferencias (2024-2023)
	2023		2024		
Sí	17	52%	18	67%	+15%



No	16	48%	9	33%	-15%
----	----	-----	---	-----	------

Pregunta 9 Si la respuesta anterior fue sí, favor indicar cuán útil fue para desarrollar la Valoración de Riesgos 2024 (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útil, 2 No muy útil, 3 Algo útil, 4 Muy útil y el 5 Extremadamente Útil)

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Diferencias (2024-2023)
	2023		2024		
1	0	0%	0	0%	NA
2	0	0%	0	0%	NA
3	3	18%	3	17%	NA
4	8	47%	7	39%	NA
5	6	35%	8	44%	NA
TOTAL	17	100%	18	100%	NA
PROMEDIO	3,9	N/A	4.5	N/A	+0.6
MODA	4,0	N/A	5	N/A	+1
MEDIANA	4,0	N/A	4	N/A	0

Pregunta 9 En general ¿Cómo califica el soporte recibido por la Unidad de Planificación en el desarrollo de la Valoración de Riesgos (SEVRI) 2024 (en escala del 1 al 5, representando el 1 un Muy Malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 un Muy Bueno)?



Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Diferencias (2024-2023)
	2023		2024		
1	0	0%	0	0%	NA
2	0	0%	0	0%	NA
3	3	10%	0	0%	NA
4	9	29%	12	46%	NA
5	19	61%	14	54%	NA
TOTAL	31	100%	26	100%	NA
PROMEDIO	4,5	N/A	4,5	N/A	0
MODA	5	N/A	5	N/A	0
MEDIANA	5	N/A	5	N/A	0

En general los resultados del presente año son satisfactorios, lo cual es concordante con los porcentajes de riesgos bien redactados, que es otro parámetro de importancia y con las mejoras que se han implementado en los últimos años para lograr un mayor acompañamiento a las dependencias. Igualmente con respecto al año 2023 se mantienen muy parecidos, presentándose un avance en cuanto a la revisión del video teórico y a la utilidad de los videos en general.

En la pregunta 7 se recogieron respuestas cualitativas sobre porque no se revisaron los videos, de estas llama la atención la que dice “*No recuerdo haberlos recibido*” haciendo ver que no se revisó la circular dado que en esta se daba la indicación para revisión de los videos, las demás respuestas son razonables salvo la de “*Porque se realizó el ejercicio*”



de SEVRI por un comunicado del sistema SEVRI-0468-2024". Se desconoce que se quiso decir y no se puede ahondar dado que su autor es desconocido.

En cuanto a la última pregunta, esta se dejó abierta y decía lo siguiente: *¿ Tiene alguna sugerencia o comentario general para la Unidad de Planificación en cuanto a la Valoración de Riesgos Institucional?*

Se dieron 12 respuestas (omitiendo las que decían No o simplemente ponían un punto), a continuación se muestran (se copio y pegó del reporte de SIVARI, por eso se muestran faltas ortográficas en algunos casos):

- 1. La negación de ver los videos es porque realizo la consulta de una presentación en ppt y realizo reuniones de consulta con el encargado del proceso*
- 2. Antes de incluir otros objetivos deberían coordinar con la Unidad o departamento indicándoles de los nuevos objetivos a incluir.*
- 3. Tal vez la sugerencia sería valorar la opción de adquirir otro software, ya que el actual tiene muchas falencias.*
- 4. Una mejor descripción de las etapas a iniciar ya que si bien son distintos se siguen confundiendo unos entre otros (SEVRI, ASCII)*
- 5. A mi criterio el SEVRI al abordar todos los objetivos, hace que tengamos miedo de calificar todos los temas de manera exhaustiva. Recomiendo iniciar con el 50% de los objetivos, los que reflejen los datos más complejos.*



6. *No considero que sea una herramienta útil para el desempeño de nuestras actividades, igualmente cuando realizamos el ACSI, no encuentro valor agregado para realizar nuestras funciones.*
7. *El soporte que brinda Daniel Wong es increíblemente bueno*
8. *Este proceso debería llevarlo planeamiento, no las unidades*
9. *Una comunicación mas directa, tal vez vía llamada por TEAMS para dudas y recordatorios ya que por motivos de cargas de trabajo aveces se nos complica ver las circulares y se nos pasan los tiempos estipulados.*
10. *Felicitar al personal a cargo de este tema, ya que siempre que se ha requerido, han brindado un gentil acompañamiento*
11. *El Valoración de Riesgos (SEVRI) es muy importante a nivel institucional, no obstante, las Unidades técnicas no tenemos personal administrativo con las destrezas, y el tiempo necesario para dar una atención y seguimiento a este tema.*
12. *Ordenar de mejor manera los pasos a seguir, dado que tienen que estarce devolviendo y adelantando en los pasos de acuerdo a las necesidades. y genera confuciones.*

De los anteriores se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Acerca de la dificultad de realizar el SEVRI con los recursos institucionales actuales (faltante de personal principalmente), a lo cual se le agrega las cargas adicionales que hay que cumplir siguiendo los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad



(comentarios 2, 5 y 11). Esto es algo que la Unidad de Planificación está considerando para los riesgos provenientes del Análisis de Contexto.

- Otras respuestas dejan ver desconocimiento al respecto del SEVRI (comentarios 4, 6 y 8). Para esto la Unidad de Planificación mantiene constante capacitación y ayudas, sin embargo aspectos como la alta rotación de enlaces, falta de cumplimiento de requisitos en los enlaces (a veces hay que obviar estos dado la falta de personal en las Dependencias) y altas cargas de trabajo de estas dificulta lograr mejores conocimientos.
- Sobre felicitación por el soporte brindado (comentarios 7 y 10).
- Sobre el SIVARI (3 y 12). Al respecto la Unidad de Planificación tiene vigente un contrato por 220 horas de mantenimiento anual con el cual trata de irlo mejorando cada vez más.
- Acerca de la forma en que se desarrolla el SEVRI (1 y 9). Se está considerando de parte de la Unidad de Planificación crear un equipo en Teams para brindar comunicación directa con todos los enlaces y titulares subordinados para temas de Control Interno y SEVRI, aunque la ausencia de esto no implica falta de responsabilidad de parte de las Dependencias ya que la comunicación oficial es por medio de circulares remitidas a todos los funcionarios vía correo electrónico, con lo cual no tienen excusa por dejar de cumplir estas.

6.9 Aplicación de la Valoración de Riesgos en el POI

Los objetivos del Plan de Inversión (POI) terminaron de definirse a principios del mes de junio, con lo cual se tomaron y se incluyeron en el SIVARI. Estos son los siguientes:

- Alcanzar el 70% de avance del proyecto Construcción y ampliación de la pista, área de maniobras y obras conexas del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós



- Alcanzar el 7% (estudio de factibilidad) del proyecto Construcción de la terminal de carga del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós
- Alcanzar el 7% (estudio de factibilidad) del proyecto Ampliación del Aeropuerto Internacional de Limón
- Alcanzar el 7% (estudio de factibilidad) del proyecto Construcción del Aeropuerto Internacional de la Zona Sur
- Alcanzar el 12% (diseños) de avance del proyecto Mejoramiento del Aeródromo La Managua, Quepos.
- Tramitar el 100% de la Orden de Cambio al Contrato de Gestión Interesada denominada: Orden de Servicio 89-23 “Adquisición de Máquinas Bomba para el Salvamento y Extinción de Incendios de aeronaves (SEI) para el AIJS

Las primeras cinco se asignaron a la Unidad de Infraestructura, mientras que la última, al intervenir varias Dependencias (OFGI, Recursos Financieros, Departamento de Aeropuertos) se le asignó a la Dirección General para que la monitoree y administre utilizando la Comisión PMO.

Al 25 de junio no se había terminado la Valoración de Riesgos de estos objetivos por tal motivo se decidió no incluir tales resultados en el presente informe pero sí en el de Seguimiento.



8. Conclusiones

- Se realizaron varios cambios en el SIVARI, los cuales permitieron apearse mejor a la normativa y mayor facilidad a los enlaces y jefaturas usuarias del sistema.
- El Departamento Financiero Administrativo, el proceso Regulación Aeronáutica, el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma y el Proceso Fiscalización del Contrato del AIDOQ no realizaron la Valoración de Riesgos, incumpliendo así lo dispuesto en la norma de control interno 3.2 *Sistema específico de valoración del riesgo institucional* y lo solicitado mediante Circular DGAC-UPI-CIR-06-2024.
- Se incluyeron dos matrices para inclusión de medidas de administración bajo condiciones específicas nuevas en el SIVARI, estas permiten hacer una Valoración de Riesgos más completa.
- La mayoría de los riesgos residuales son de nivel bajo, aunado a eso, a los riesgos con niveles medios y altos se les aplicaron medidas de administración de riesgos, por lo tanto, se espera que el cumplimiento del PAO 2024 tenga un nivel aceptable.
- La clasificación general más frecuente de riesgos está relacionada con la probabilidad de que los procesos de la institución no se desempeñen como se espera.
- La clasificación específica de riesgo más escogida fue Recurso Humano, siendo consecuente con las dificultades que está viviendo la institución en este tema.
- Se mantiene una tendencia de aumento muy importante (300%) de redacción de eventos de riesgos de manera aceptable que empezó en el año 2021, tomando como línea base el año 2020.



- Hay planteamientos de administración de riesgo que no aportan nada nuevo a la gestión institucional dado que las medidas que estos implican ya son práctica común en las Dependencias que la aplican.
- La Unidad de Recursos Humanos tiene entre sus planes hacer estudios de clima organizacional en respuesta de un riesgo, sin embargo, al buscar mitigar un riesgo siempre presente, debería hacer todos los años, por tanto, se vuelve rutinaria y debe reflejarse en los planes de trabajo anuales.
- La aplicación de las nuevas matrices en el SIVARI se puede considerar un éxito habiendo sido aplicadas correctamente en prácticamente todos los casos, sin embargo, se considera que la Unidad de Supervisión de Aeródromos tuvo confusión a la hora de utilizar la Matriz de Plan de Contingencia.
- Los resultados de la encuesta para conocer las opiniones de los involucrados en el SEVRI 2024, fueron muy positivos siendo calificado el acompañamiento general de la Unidad de Planificación como Muy Bueno (promedio de calificación 4.5 de 5).



9. Recomendaciones

A la Unidad de Planificación:

- Aplicar un seguimiento semestral del SEVRI, así como una evaluación anual de los resultados.
- Explicarle a Supervisión de Aeródromos el uso de la matriz de Plan de Contingencia y su diferencia con la matriz de Administración de Riesgo.
- Reaperturar el SEVRI a Recursos Humanos para que trabaje las medidas de administración de riesgo del Análisis de Contexto.
- Revisar los riesgos provenientes del Análisis de Contexto y filtrar aquellos riesgos cuya administración de riesgo ya está cubierta por la gestión institucional.
- Analizar en conjunto con el Departamento Financiero Administrativo cual dependencia puede asumir como actividad rutinaria la aplicación de estudios de clima organizacional e incluirlo en el PAO.
- Dar seguimiento a la aplicación de la Valoración de Riesgos del POI y hacer un análisis de los resultados en el informe de seguimiento de riesgos.

A la Dirección General:

- Revisión del presente documento y remitir al CETAC para su información.
- Solicitar mayor atención a las instrucciones de la Unidad de Planificación y completar la Valoración de Riesgos a las siguientes dependencias:
 - Aeropuerto Internacional de Limón
 - AVSEC FAL



- Solicitar mayor compromiso al Departamento Financiero Administrativo y al Proceso Regulación Aeronáutica en el manejo de sus riesgos a través del proceso de Valoración de Riesgos,
- Solicitar al Departamento Financiero Administrativo, el proceso Regulación Aeronáutica, al Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma y el Proceso Fiscalización del Contrato del AIDOQ desarrollar la Valoración de Riesgos 2024, aunque ya se haya vencido el plazo para esto.
- Solicitar mayor atención a los plazos solicitados por la Unidad de Planificación a las siguientes dependencias:
 - Proceso de Mantenimiento
 - Proceso de Certificación Aeronáutica
 - Proceso de SSP
 - Proceso de Salón Diplomático

AI CETAC:

- Dar por recibido el informe y girar las instrucciones a la Dirección General para el cumplimiento de las recomendaciones.



10. Bibliografía

- Ley General de Control Interno (No. 8292). Gaceta oficial 169, San José Costa Rica, 4 de setiembre de 2002
- Normas de Control Interno para el Sector Público (2009).
- Reportes del sistema SIVARI



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA

11. ANEXOS



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA

ANEXO 1 CIRCULAR DGAC-UPI-CIR-04-2024



CIRCULAR
(DGAC-UPI-CIR-04-2024)

Para: Director General
Subdirector General
Jefatura de Departamento
Jefatura de Unidad
Encargado de Proceso
Enlaces de Control Interno/SEVRI

De: Luis Miranda Muñoz

Fecha: 26 de febrero de 2024

Asunto: Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional 2024

Firma: LUIS EDUARDO MIRANDA MUÑOZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por LUIS EDUARDO MIRANDA MUÑOZ (FIRMA)
Fecha: 2024.02.26 15:15:40 -06'00'



Jefe a.i. Unidad de Planificación Institucional
dwa

Con la potestad que brinda la Dirección General a la Unidad de Planificación Institucional se les informa que el sistema SIVARI ya está abierto para que empiecen a desarrollar el proceso de Valoración de Riesgos Institucionales 2024. La fecha para finalizar este proceso serán dos diferenciadas:

- 22 de marzo para las dependencias que tienen que aplicar valoración de riesgos a los objetivos vinculados con los riesgos identificados en el Análisis de Contexto y Análisis de Partes Interesadas.
- 15 de marzo para las dependencias que solo tienen que aplicar valoración de riesgos a los objetivos del PAO





Es importante tener en cuenta que el SEVRI es de suma importancia además de obligatorio, siendo que existe una política institucional y compromiso del jerarca (Consejo Técnico de Aviación Civil) al respecto:

1. POLÍTICA INSTITUCIONAL

La Dirección General de Aviación Civil, aplicará anualmente un enfoque de Valoración de Riesgos que permita la toma de decisiones y coadyuve al cumplimiento de la misión y la visión institucional y los objetivos propuestos. Esta política permitirá asegurar que la Institución detecte y administre un nivel de riesgo aceptable para el desarrollo deseable y seguro de la Aviación Civil de Costa Rica.

2. COMPROMISO DEL JERARCA

Se declara el compromiso por parte del Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC), y la Dirección General, el de velar porque el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional se encuentre en funcionamiento garantizando a la administración activa el acceso a los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo dicho proceso de gestión de riesgos y que los productos del SEVRI sean utilizados en la toma de decisiones, promoviendo la participación activa de todos los actores en el ámbito institucional.

3. INSUMOS PARA LA VALORACION

• Para la aplicación se tomarán como insumo:

- ✓ Las actividades de los objetivos que están incluidos en el Plan Anual Operativo 2024 (ya están en el sistema).
- ✓ Los riesgos asociados a las debilidades y amenazas identificados en el análisis de contextos de la organización en el año 2023 que se consideran se mantienen pertinentes.
- ✓ Los riesgos asociados a las expectativas de las partes interesadas.
- ✓ Las metas del Plan Operativo Institucional 2024. Es importante aclarar que estas se cargarán en el SIVARI posteriormente, dado que aún está en análisis su formulación, teniendo pendiente el proceso de "Reprogramación de metas" a desarrollarse entre los meses de marzo - abril 2024. La Unidad de Planificación





se contactará con las dependencias encargadas de su ejecución cuando ya éstas estén totalmente definidas.

Para poder hacer el vínculo entre Análisis de Contexto y SEVRI se analizó cuales metas del PAO podrían ser afectadas por las amenazas y debilidades encontradas. En caso de que no se pudiera involucrar directamente con alguna meta específica del PAO, se revisó si podía hacer la vinculación con los objetivos (más generales que las metas) o directamente con el Plan Estratégico Institucional. Para más detalle pueden revisar el Anexo 1 de esta circular.

En el caso de haberse dado el vínculo con una meta específica lo que se debe hacer es considerar el riesgo detectado en la Valoración de Riesgos de la dependencia conforme lo analizado en el Análisis de Contexto, si se considera pertinente se puede agregar más riesgos aparte de los ya establecidos, quedando esto a criterio de cada Dependencia. En caso de que haya sido con un objetivo del PAO o elemento del Plan Estratégico lo que se debe hacer es además de las metas del PAO, aplicarle la valoración de riesgos a estos otros elementos (ya cargados en SIVARI). La Unidad de Planificación se estará comunicando con las dependencias involucradas para guiarles al respecto.

Se les informa que el análisis realizado también incluyó propuestas de acciones para el abordaje de riesgos, para que las tomen en cuenta a la hora de plantear medidas de administración de riesgos. Ahora bien, las acciones propuestas no son obligatorias, si se considera que hay otras más adecuadas o que hay que agregar más a las actuales, pueden proceder según su parecer, igualmente si consideran que el riesgo abordado el año pasado ahora tiene un nivel bajo gracias a las acciones realizadas pueden valorarlo así en el SEVRI. En algunos casos las acciones fueron comenzadas el año pasado y no han sido finalizadas, por tanto, se considera una buena oportunidad para continuar con su gestión.

En cuanto a los riesgos asociados al Análisis de las Partes Interesadas (ver Anexo 2) sucede lo mismo que en los de Análisis de Contexto, se ligaron los riesgos a metas/objetivos del PAO (siendo los más comunes los objetivos). Igualmente deben tomar en cuenta si hay acciones ya comenzadas del año 2023 que no pudieron finalizarse para que consideren su continuación.

En caso de que una meta u objetivo del PAO tenga varios riesgos ya identificados (que pueden venir de cualquiera de los insumos mencionados al principio) se debe desarrollar una valoración de riesgos por cada riesgo, para lo cual en el SIVARI se encontrarán el mismo objetivo



repetido la misma cantidad de veces que riesgos existentes. Para mayor claridad se realizó una clasificación de los riesgos por objetivos para los casos en que existe más de un riesgo por objetivo, lo cual se puede ver en el Anexo 3. En caso de que un objetivo tenga más de un riesgo, pero la atención de tales riesgos está asignada a diferentes dependencias se debe actuar como de costumbre, cada dependencia por aparte.

En cuanto a insumos que pueden servir para las fases de identificación y análisis de riesgos se les insta a consultar, entre otros, las siguientes fuentes de información institucionales:

- Reportes de la Contraloría de Servicios.
- Reportes de Salidas no Conformes.
- Reportes de SSP (para el Departamento de Seguridad Operacional).
- Lecciones Aprendidas de proyectos.
- Valoraciones de Riesgos de años anteriores

4. ASESORIA

• Se han creado videos explicativos, uno de la teoría de la Valoración de Riesgos Institucionales, a modo de refrescamiento y sensibilización sobre su importancia. Los otros videos son sobre el uso del SIVARI, se hicieron varios con el fin de hacerlo más entendible para el usuario, separando cada una de las etapas del SEVRI y la posibilidad de tener riesgos aceptables y no aceptables. Los videos se pueden encontrar en la siguiente dirección:

[Videos SEVRI 2024](#)

• Deben prestar mucha atención a la Identificación de Riesgos dado que es la etapa más importante y de mayor dificultad a la vez. Para facilitarles, en el Anexo 4 se encontrarán ejemplos de eventos de riesgos mal redactados, con el fin de que eviten cometer los mismos errores.

• La Unidad de Planificación Institucional estará en la mejor disposición de evacuar consultas o dudas al respecto. Puede contactarnos a los siguientes correos dwong@dgac.go.cr, o por medio de Teams, igualmente se estará contactando a las diferentes dependencias en los casos en que la UPI lo considere necesario.



- Se les informa también de la existencia del documento del Sistema de Gestión, 5112 Instructivo para el usuario de SIVARI en el módulo de SEVRI, para su referencia.

5. OTROS

- Es importante involucrar al personal de la Dependencia en este proceso ya que su opinión es de mucha importancia, al menos una persona por proceso debe participar (en caso de que haya procesos en la Dependencia) además del enlace y la jefatura. Igualmente se debe compartir con estos los resultados del SEVRI una vez que estén listos. Se debe documentar la (s) reunión (es) efectuada(s).
- El sistema SIVARI se bloqueará automáticamente una vez concluido el periodo de aplicación, generándose una solicitud de prórroga automática de parte del sistema, la cual debe ser completada y justificada de parte de la Unidad Organizativa para el análisis de aprobación de parte de la Unidad de Planificación.
- Se les insta a las jefaturas de los departamentos a darle seguimiento al manejo de los riesgos de las unidades a cargo, en especial los riesgos de contexto.
- Para esta aplicación se podrá acceder mediante el siguiente link:
<http://dgacapp.dgac.go.cr:8080/apps/sivari/svgest.nsf/wh?>
- Se exceptúa de esta aplicación a la Auditoría Interna



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA

9/13 V.07
Página

6

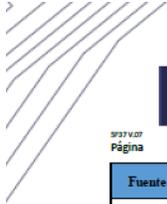
ANEXO 1: RIESGOS DETERMINADOS EN EL ANÁLISIS DE CONTEXTO QUE DEBEN SER MANEJADOS EN EL SIVARI



www.dgac.go.cr



Fuente de debilidad	Detalle	Objetivo Institucional	Evento	Causa	Acciones	Responsable
Flujo de caja y manejo de efectivo	No cumplir con los compromisos financieros adquiridos	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACL	Flujo de caja y manejo de efectivo limitado	Reducción de presupuesto debido a la regla fiscal institucional.	Proyecto de ley que excluya DGAC de regla fiscal	Dirección General
Estructura financiera	Dependencia de MOPT. Falta de recursos hace inversiones establecidas	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACL	Presupuesto limitado para el desarrollo de proyectos de infraestructura	Afectación de la aplicación de la regla fiscal.	Proyecto de ley que para crear DGAC como institución autónoma	Dirección General
Sistemas de reporte financieros	ND	Realizar todos los registros correspondientes que permitan a la institución contar con los estados financieros mensuales correspondientes y su oportuna presentación a entes controladores.	Obsolescencia de sistema, fallas en el sistema contable	Falta de seguimiento de los tickets, hackeos, fallas informáticas	(Por definir)	Recursos Financieros
Sistemas de gestión de riesgos	Deudores que no nos pague. Variación del tipo de cambio. Pago de demandas Incobrables propios y Aeris	Garantizar un presupuesto institucional que se ajuste a la normativa aplicable y que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.	No contar con la información oportuna y completa para rendir las liquidaciones así como fallo de fluido eléctrico	Presentación tardía de la información solicitada por parte de los ejecutores no permitiría garantizar el presupuesto acorde con la normativa.	Ejecutar garantías, contemplar proyecciones financieras para tipo de cambio, aumentar el tipo de cambio.	Recursos Financieros
Gestión de recursos de fondos de gestión	Fondos de AERIS sistematizar.	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACL	Fondos disponibles de AERIS no utilizados	Ausencia de un plan de inversión adecuado	Revisión mensual de la ejecución de la planificación del fondo de asistencia de Aeris	Dirección General
Concentración de destrezas y pericia	Procesos dependientes de una persona	Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales.	Eventuales ausencias de personas en las que se depende en exceso	Personal especializado faltante	Identificar procesos que son manejados por una persona y compartir tareas con personal de perfiles similares	Recursos Humanos
Habilidad para atraer y retener a las mejores personas	No se conoce tasa de rotación del personal (técnico - administrativo). Cantidad de renuncias. No se realiza entrevista de salida.	Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales.	Personal fugado	Falta de indicadores de rotación de personal, cantidad de renuncias y desconocimiento sobre las causas de las mismas	Programas de fidelización y de pertenencia a la institución.	Recursos Humanos
		Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales.	Rotación de personal excesiva	Falta de condiciones laborales (factores que inciden en motivación)	Realizar encuestas de clima organizacional.	Recursos Humanos



Fuente deabilidad	Detalle	Objetivo Institucional	Evento	Causa	Acciones	Responsable
Cultura empresarial	¿Promueve la eficiencia o la frustra?	Velar porque la DGAC brinde servicios de calidad acorde a las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.	La probabilidad de percepción ineficiente hacia la institución de parte de la sociedad	Falta de atención a resultados de estudios de percepción de usuarios.	Darle seguimiento a la implementación de recomendaciones establecidas en los estudios de percepción de usuarios	Contraloría de Servicios
Dotación de personal (cantidad)	Reemplazos y otros	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI	Personal disponible en la DGAC-CETAC menor al requerido.	Restricción contratación de personal por la Autoridad presupuestaria.	Proyecto de ley que para crear DGAC como institución autónoma	Dirección General
Niveles de delegación y facultación, productividad en términos de calidad y cantidad de trabajo completado	ND	Velar por una clasificación de puestos actualizada en la Institución de tal manera que cada puesto laboral este siendo correctamente remunerado.	Clasificaciones de puestos definidas de manera no acorde a las necesidades de la DGAC	Niveles de delegación y facultación bajos	Estudios de cargas de trabajo.	Recursos Humanos
El grado de iniciativa que es permitido y aceptado	ND	Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales.	Personal no adaptado a los cambios de manera oportuna	Bajo grado de iniciativa permitido y aceptado	1. Talleres de innovación 2. Talleres de empoderamiento	Recursos Humanos
	ND	Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales.	Personal desmotivado y poco comprometido	Bajo grado de iniciativa permitido y aceptado	Realizar estudios de clima organizacional	Recursos Humanos
Efectividad de los canales de comunicación	El canal es efectivo, pero el mensaje parece no llegar bien.	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI	Ejecución de decisiones lentamente.	Poca efectividad de los canales de comunicación	Desarrollar un plan de comunicación organizacional.	Dirección General
Pericia técnica en investigación y capacidad para desarrollar nuevos servicios (regulaciones)	Tecnología - Drones	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI	Regulación desactualizada	Personal con conocimiento desactualizados en materia de tecnologías y regulaciones aeronáuticas.	Capacitación en nuevas tecnologías y sus regulaciones.	Dirección General
Sistemas de gestión de la información.	ND	Brindar soluciones a los posibles problemas o inconvenientes a nivel de tecnologías y comunicación que puedan presentarse en las dependencias institucionales.	Informe de contraloría exponiendo debilidades y facilidad de hackeo a la DGAC	Servicios institucionales colapsados	Buscar soluciones para brindar la atención suficiente	TI



Fuente debilidad	Detalle	Objetivo Institucional	Evento	Causa	Acciones	Responsable
Temas de seguridad de los sistemas informáticos	ND	Brindar soluciones a los posibles problemas o inconvenientes a nivel de tecnologías y comunicación que puedan presentarse en las dependencias institucionales.	Falta de implementación de normas técnicas	Ciberseguridad vulnerada	Adquirir servicios de apoyo de temas de Ciberseguridad	TI
Debilidad	AIDOQ (sin servicios públicos)	Desarrollar y mantener aeródromos locales y aeropuertos internacionales que cumplan la normativa aplicable y buenas prácticas para ofrecer seguridad del transporte aéreo y excelente servicio a los usuarios.	Ingresos e imagen de la institución afectados	falta de servicios públicos en las instalaciones del AIDOQ	(Por definir)	Departamento de Aeropuertos
Fijación de precios (tarifas)	Desde el 2011 no se actualizan las tarifas	Gerenciar la dotación de los recursos humanos, financieros y materiales que le permita a la institución su operación, dentro de los estándares de calidad que se ha propuesto.	La probabilidad de que por tarifas desactualizadas, estas no se ajusten a la realidad.	Provocando desajustes financieros de la Institución o insatisfacción en los usuarios.	Actualizar las tarifas	Departamento Financiero Administrativo
Mercado (global, regional, nacional) potencial para el producto	Falta de alineación de estrategias con el ICT.	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI.	Falta de alineación estratégica con el ICT	Carencia de involucramiento por parte del ICT, en la creación/actualización de un plan nacional de aeródromos.	Alinear planes estratégicos con el ICT	Dirección General
Protesta gremial	ND	Cumplir con los estándares relativos a la Facilitación de conformidad con el Anexo 9	Protestas gremiales	Debido a afectaciones sociales, económicas o laborales de la zona generan afectación en los servicios aeronáuticos de la industria y de los usuarios en general que utilizan los servicios del Aeropuerto AIDOQ.	Protocolos de operación en condiciones de contingencia (RAC ATS)	AIDOQ
Cambios políticos y normativos	ND	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI.	Legislación atinente a la modificación de la Ley General de Aviación Civil aprobada por la Asamblea Legislativa.	A causa de intereses políticos.	Mantener relaciones proactivas con diputados.	Dirección General
	ND	Velar porque la normativa responsabilidad de la DGAC y/o CETAC se encuentre actualizada y acorde a las necesidades.			Mapeo constante de los proyectos de ley que ingresan a la asamblea legislativa (Medios de comunicación y proyectos que ingresan a los archivos de la Asamblea Legislativa).	Asesoría Jurídica
Temas económicos	ND	Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI.	Presupuesto para proyectos afectado por variables económicas.	Variaciones en tipo de cambio, desempleo, inflación, déficit fiscal, PIB, situación económica mundial.	Se realizará monitoreos de variables económicas que afecten los proyectos a través de la Comisión PMO.	Dirección General



Fuente Amenazas	Detalle	Objetivo PAO/POI	Riesgo	Causa	Acciones	Responsable
Nuevos jugadores del mercado	Nuevos servicios otros aeropuertos con mejores condiciones, tarifas, etc. (Panamá, Rep. Dominicana)	Promover el desarrollo de la Aviación Civil y la apertura internacional.	Cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR disminuido	Competencias de mercado de los aeropuertos internacionales de Costa Rica	1. Estudio de tarifas de otros aeropuertos.	Dirección General
					2. Coordinación con ICT para establecer estrategias de atracción de líneas aéreas.	Dirección General
Acciones de los competidores para beneficiar operadores nacionales.	ND	Gestionar los Acuerdos de Servicios Aéreos mediante la negociación con las diferentes autoridades solicitantes que permitan al país establecer y/o mejorar las relaciones aerocomerciales.	Cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR disminuido	Situación económica nacional en recuperación.	Establecer política de Transporte Aéreo que beneficie los intereses del país	Transporte Aéreo
Desastres naturales - Cambio climático	Afectación de la infraestructura	Desarrollar y mantener aeródromos locales y aeropuertos internacionales que cumplan la normativa aplicable y buenas prácticas para ofrecer seguridad del transporte aéreo y excelente servicio a los usuarios.	Infraestructura y/o equipos dañados	Por desastres naturales o por el cambio climático	Solicitar la pólizas de cobertura a la infraestructura.	Departamento de Aeropuertos
Crisis, principalmente temas de salud y seguridad	ND	<p>Promover la higiene, salud y seguridad en el trabajo para proteger la vida, la salud y la integridad de las personas trabajadoras en el ejercicio de su actividad laboral.</p> <p>Ejercer el permisionamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI.</p> <p>Verificar el cumplimiento de los instrumentos normativos sobre seguridad de la Aviación por parte de los poseedores de un COA, CO o habilitación otorgada por la DGAC a nivel local e internacional.</p>	<p>Promoción de la higiene, salud y seguridad atendida de forma deficiente en el lugar de trabajo que deteriora la salud e integridad de las personas trabajadoras</p> <p>La probabilidad de pérdidas humanas y económicas producidas</p>	Compromisos por parte de los jerarcas de la institución e importancia de la actividad a nivel institucional	Aplicar protocolos de salud y proteger los contratos financieros a través de cláusulas que no afecten los ingresos.	Salud y Seguridad Ocupacional
			<p>Probabilidad de que los servicios otorgados se vean afectados</p>	por crisis en temas de salud	Proteger los contratos financieros a través de cláusulas que no afecten los ingresos.	Dirección General
			<p>Probabilidad de que los servicios otorgados se vean afectados</p>	Por temas de seguridad	Realizar las gestiones administrativas por medio del DSO para la obtención de los recursos de personal y económicos	AVSEC
Deudas incobrables (resultado de los problemas de otros)	ND	Ejercer una adecuada recuperación de las cuentas y documentos por cobrar y otros ingresos de manera tal que se garantice una adecuada liquidez y control en la institución.	No registrar el ingreso real de lo cobrado por no poder identificar el cobro a quién le pertenece.	Que en la descripción no indiquen de quién es o que es lo que pagan, causando así el no registro del ingreso cancelando la deuda del cliente	Se espera que el cliente indique que la gestión está pagada.	Recursos Financieros



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA

SP37-V-07
Página 11

ANEXO 2: RIESGOS DETERMINADOS EN EL ANÁLISIS DE PARTES INTERESADAS QUE DEBEN SER MANEJADOS EN EL SIVARI



www.dgac.go.cr



PARTES INTERESADAS APLICABLES AL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTOS (NECESIDADES)	Riesgo	DEPENDENCIA QUE IDENTIFICA	OBJETIVO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
MOPT	Formulaciones y Segimientos a POI, PES, PNT, PAO, Memoria Institucional, Informe de Inversiones, Informe de Labores, Información relacionada con lineamientos directrices y reglamentación generada por la Dirección General de Aviación Civil.	La probabilidad de requerimientos solicitados por estos entes no atendidos por falta de información adecuada (forma y tiempo) provocando posibles sanciones.	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	Meta PAO: Realizar la evaluación de: PAO (2), POI (2), PES (1), PND (2), PNT (1), (Total 8)	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
MOPT	Actualización de lineamientos, directrices y reglamentación relacionada con aviación y operación en el AITEP.	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de actualización de las mismas y por tanto se incumpla porque no se adecua a la realidad actual del Aeropuerto.	AITEP	Objetivo PAO: Desarrollar y mantener aeródromos locales y aeropuertos internacionales que cumplan la normativa aplicable y buenas prácticas para ofrecer seguridad del transporte aéreo y excelente servicio a los usuarios.	DEPARTAMENTO DE AEROPUERTOS
MIDEPLAN	Seguimiento PNDIP, Información proyectos en BPIP (DELPHOS.NET)	La probabilidad de requerimientos solicitados por estos entes no atendidos por falta de información adecuada (forma y tiempo) provocando posibles sanciones.	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	Meta PAO: Aplicar el 100% de reprogramaciones de PAO y POI de conformidad al cronograma del MOPT en el SEP, SFP y controles de la Unidad.	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
Contraloría General de la República	Solicitud de información y cumplimiento de disposiciones	La probabilidad de solicitudes de información y cumplimiento de disposiciones atendidas de manera inoportuna debido al no respeto de los plazos establecidos legalmente traería Responsabilidades disciplinarias y penales	ASESORÍA JURÍDICA	Objetivo PAO: Velar por la oportuna atención de todos los asuntos administrativos legales de manera que se apoye el accionar de la institución	ASESORÍA JURÍDICA
DIGECA (MINAE)	Programa de Gestión Ambiental (PGA)	La probabilidad de de requerimientos solicitados por estos entes no presentada a tiempo por falta de información adecuada (forma y tiempo) provocando posibles sanciones.	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	Meta PAO: Implementar el 100% de acciones definidas en los Planes Operacionales para reducir la huella ambiental institucional	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
Ministerio de Hacienda	Declaraciones trimestrales de pasajeros (DECLARA), Formación del POI (SFP)	La probabilidad de requerimientos de información solicitados por estos entes no cumplidos por falta de información adecuada (forma y tiempo) provocando posibles sanciones.	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	Objetivo PAO: Brindar información estadística de Transporte Aéreo nacional e internacional, operaciones, pasajeros y carga para la toma de decisiones y uso de usuarios internos y externos	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
Instituto Meteorológico Nacional	RAC 3 DGAC	Riesgo de accidentes por falta de información o información errónea que pueda provocar accidentes aéreos.	AIDQ	Meta PAO: Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AÉREO
Instituto Meteorológico Nacional	El 25% de los ingresos por aterrizaje son totalmente del Instituto Meteorológico Nacional	La probabilidad de que por falta de pago oportuno no se brinde servicio meteorológico en los aeropuertos internacionales.	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AÉREO	Meta PAO: Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%	RECURSOS FINANCIEROS
COCESNA	Aperturas de Estados Miembros según el Acta Constitutiva de COCESNA.	La probabilidad de que por incumplimientos en lo establecido en el Acta Constitutiva no se le de el mantenimiento adecuado a la infraestructura de navegación aérea del país.	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AÉREO	Objetivo PAO: Garantizar la seguridad operacional de los proveedores de Servicios de Navegación Aérea (nacionales o de otra organización) realizando la vigilancia correspondiente con base en la normativa aplicable	USNA
ICCAE - COCESNA	Aperturas de Estados Miembros según el Acta Constitutiva de COCESNA. Envío de solicitudes de capacitación de manera oportuna.	La probabilidad de que por malhas coordinaciones mismas no se envíe la información al ICCAE de manera oportuna y no se impartan las capacitaciones requeridas.	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA	Objetivo PAO: Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales	RECURSOS HUMANOS

www.dgac.go.cr



PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTOS (NECESIDADES)	Riesgo	DEPENDENCIA QUE IDENTIFICA	OBJETIVO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
AERIS	Transferencia de planes de vuelo y comunicaciones de aeronaves según lo estipulado en las Cartas de Acuerdo.	La probabilidad de que no se atiendan los compromisos adquiridos por la institución en las Cartas de Acuerdo, causando incumplimientos en la atención de las aeronaves.	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AEREO	Meta PAO: Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AEREO
CNE	Comunicación de información de aeronaves en situación de emergencia según lo establecido en las Cartas de Acuerdo.	La probabilidad de que por mala ejecución de los procedimientos internos no se le comunique de manera oportuna la información de las aeronaves en situación de emergencia a la CNE, incumpliendo los compromisos adquiridos por la DGAC.	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AEREO	Meta PAO: Activar el 100% de las fases de alerta	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AEREO
Oficina NOF - COCESNA	Transferencia de planes de vuelo según lo estipulado en las Cartas de Acuerdo.	La probabilidad de que por una ejecución inadecuada de los procedimientos operativos internos, la transmisión de los planes de vuelo sea incompleta o inoportuna.	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN AERONÁUTICA	Meta PAO: Publicar el 100% las solicitudes o requerimientos de NOTAM, Planes de Vuelo, Circulares de Información Aeronáutica y Suplementos a la AJP.	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN AERONÁUTICA
Bomberos de Costa Rica	Convenio CETAG Art 06 Sesión #86-2016	El riesgo de desatención por fallos en las unidades móviles de bomberos y falta de capacitación del personal SEI.	Departamento de Aeropuertos	Objetivo PAO: Dar seguimiento al convenio entre Bomberos y DGAC para procurar mantener los servicios de primera respuesta capacitados.	DEPARTAMENTO DE AEROPUERTOS
Bomberos de Costa Rica	Convenio CETAG Art 06 Sesión #86-2016	El riesgo de desatención por fallos en las unidades móviles de bomberos y falta de capacitación del personal SEI.	AIDOO	Objetivo PAO: Evaluar el Servicio Extinción de Incendios (SEI) en el AIDOO en cumplimiento de reglamentación aplicable para garantizar la seguridad del aeropuerto (sobre fallos en las unidades móviles).	AIDOO
Bomberos	Comunicación de información de aeronaves en situación de emergencia según lo establecido en las Cartas de Acuerdo.	La probabilidad de que por mala ejecución de los procedimientos internos no se le comunique de manera oportuna la información de las aeronaves en situación de emergencia a los Bomberos, incumpliendo los compromisos adquiridos por la DGAC.	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AEREA	Meta PAO: Activar el 100% de las fases de alerta	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AEREO
OACI	Cumplimiento de los requisitos establecidos por la OACI en sus regulaciones internacionales.	La probabilidad de que se incumpla con los requerimientos solicitados por entes externos provocando posibles disminuciones en la calificación de riesgo de los aeropuertos de Costa Rica.	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AEREA	Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e Internacional según recomendaciones de OACI.	DIRECCIÓN GENERAL
Administrado	Información, procedimientos administrativos	La probabilidad de información y/o procedimientos administrativos incumplidos dentro de los plazos establecidos legalmente generaría demandas judiciales, responsabilidades civiles y disciplinarias.	ASESORÍA JURÍDICA	Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e Internacional según recomendaciones de OACI.	DIRECCIÓN GENERAL
Procuraduría General de la República	Solicitudes de información y cumplimiento de disposiciones	La probabilidad de solicitudes de información y/o cumplimiento de disposiciones de la Procuraduría General de la República incumplidos dentro de los plazos establecidos legalmente generaría responsabilidades disciplinarias y penales.	ASESORÍA JURÍDICA	Meta PAO: Atender el 100% de gestiones de carácter aeronáutico legal que reciba la dependencia.	ASESORÍA JURÍDICA



PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTOS (NECESIDADES)	Riesgo	DEPENDENCIA QUE IDENTIFICA	OBJETIVO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
Tribunales de justicia	Audiencias, solicitudes de información	La probabilidad de solicitudes de información y/o audiencias judiciales incumplidos dentro de los plazos establecidos legalmente generaría responsabilidades disciplinarias, pérdida de juicios, responsabilidad civil	ASESORÍA JURÍDICA	Meta PAO: Atender el 100% de procesos judiciales que recibe la dependencia	ASESORÍA JURÍDICA
MOPT	Actualización de lineamientos, directrices y reglamentación relacionada con aviación y operación en el AIL	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de controles que provoquen sanciones administrativas	AIL	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AIL
Ministerio de Salud	Cumplimiento de protocolos y lineamientos Y Permisos sanitario de funcionamiento	La probabilidad de que la probocible y lineamientos de acatamiento obligatorio sean incumplidos ocasionalmente, debido a falta de aprobación de protocolos por parte del Ministerio de Salud y desconocimiento de los entes que deben aplicados en el Aeropuerto	AIL	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AIL
Ministerio de Salud	Aprobación y cumplimiento de protocolos y lineamientos. Atención de denuncias relacionadas con el AITBP. Atención de alertas sanitarias nacionales e internacionales.	La probabilidad de que la probocible y lineamientos de acatamiento obligatorio sean incumplidos ocasionalmente, debido a falta de aprobación de protocolos por parte del Ministerio de Salud y desconocimiento de los entes que deben aplicados en el Aeropuerto	AITBP	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AITBP
OACI, FAA	Cumplimiento de normativas, atención de autoridades, cumplimiento de acciones correctivas.	La probabilidad de que la Normativa internacional de acatamiento obligatorio esté desactualizada de manera ocasional, debido a falta de controles sobre las emendas a la normativa establecida o nuevas normativas, provocando sanciones de diversa naturaleza a la institución.	AIL	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AIL
	Rendición de reportes (accidentes e incidentes, diferencias en la normativa y peligro aviar)	La probabilidad de que la Normativas internacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas de forma ocasional, debido al desconocimiento de la misma, provocando sanciones de diversa naturaleza a la institución.	AIL	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AIL
OACI, FAA	Rendición de reportes (accidentes e incidentes, diferencias en la normativa y peligro aviar)	La probabilidad de que la Normativas internacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas de forma ocasional, debido al desconocimiento de la misma, provocando sanciones de diversa naturaleza a la institución.	AITBP	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AITBP
Proveedor de servicio aeronáutico: Instituto Meteorológico Nacional (IMN)	Pago de obligaciones, espacio físico	La probabilidad que el servicio de meteorología sea suspendido ocasionalmente, por incumplimiento de obligaciones contractuales, provocando la suspensión de operaciones aeroportuarias.	AIL	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AIL
Proveedor servicios aeronáuticos: (COCESNA)	Pago de obligaciones	La probabilidad de que el servicio prestado por COCESNA sea suspendido eventualmente, por incumplimiento de obligaciones contractuales, causando disconformidad entre las partes y paralización de servicios de navegación.	AITBP	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AITBP
Comunidades vecinas a Aeropuertos	Implementar acciones que minimicen el impacto del aeropuerto, procedimientos seguros	La probabilidad de que la operación del Aeropuerto se vea interrumpida eventualmente, por intervención de la comunidad, causando insatisfacción de los usuarios.	AIL	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV. Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	AIL



PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTOS (NECESIDADES)	Riesgo	DEPENDENCIA QUE IDENTIFICA	OBJETIVO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
Servicio de atención de emergencias pre-hospitalarias	Anexo 9 Facilitación	Riesgo de perder vidas o incremento de emergencias por la no atención in situ de personal calificado	AIDQ	Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a la Facilitación de conformidad con el Anexo 9	AIDQ
Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda, MOPR, Contraloría General de la República, acatamiento a la Ley de Contratación y su Reglamento.	Rendición de cuentas por medio de informes, cumplimiento de normativas, permisos, patentes municipales	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de controles que provoquen sanciones administrativas	Proveeduría	Meta PAO Realizar el 100% de gestiones relativas a los procesos de contratación pública	PROVEEDURÍA
Proveedores de bienes y servicios institucionales	Cumplimiento de obligaciones de acuerdo a la normativa aplicable.	La probabilidad de que por controles administrativos cumplidos deficientemente debido a falta de seguimiento provoque el incumplimiento de las obligaciones con los proveedores	Proveeduría	Meta PAO: Atender el 100% de solicitudes de pago recibidas por Tesorería de manera oportuna.	RECURSOS FINANCIEROS
	Especificaciones técnicas claras	La probabilidad de que las especificaciones técnicas definidas incorrectamente debido a falta de conocimiento en materia de contratación, provoque retrasos en la adquisición de productos o servicios.	Proveeduría	Meta PAO Realizar el 100% de gestiones relativas a los procesos de contratación pública	PROVEEDURÍA
Funcionarios institucionales	Pago de las obligaciones (remuneraciones), funciones y responsabilidades claras, herramientas y espacio físico para ejercer las funciones, salud y seguridad adecuada a las funciones y responsabilidades.	La probabilidad de que las condiciones laborales sean incumplidas eventualmente debido al no acatamiento de la normativa aplicable, provocando inconformidad de los funcionarios de la institución.	RRHH	Objetivo PAO: Gestionar la dotación de los recursos humanos, financieros y materiales que le permita a la institución su operación, dentro de los estándares de calidad que se ha propuesto.	DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO
Sindicato de Controladores Aéreos	Condiciones laborales de conformidad con la normativa aplicable	La probabilidad de que la Operación del Aeropuerto sea interrumpida eventualmente por huelga de Controladores Aéreos, generando insatisfacción de los usuarios.	RRHH	Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e Internacional según recomendaciones de OACI	DIRECCIÓN GENERAL
CCSS, INS, Banco Popular	Pago de obligaciones patronales	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de controles que provoquen sanciones administrativas	Recursos Financieros	Meta PAO: Atender el 100% de solicitudes de pago recibidas por Tesorería de manera oportuna.	RECURSOS FINANCIEROS
Proveedores de servicios públicos (electricidad, agua, internet, telefonía)	Pago por servicios brindados en Centros de Trabajo de la Institución	La probabilidad de que el pago de servicios públicos cancelados tardamente, debido a un seguimiento inadecuado, provoque la suspensión de los mismos	Recursos Financieros	Objetivo PAO: Abastecer a las diferentes dependencias de la institución con toda maquinaria, equipo, mobiliario, materiales, suministros, servicios públicos y otros que requiera para el cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales	SERVICIOS GENERALES
Dirección General del Archivo Nacional	Rendición de cuentas por medio de informes, cumplimiento de normativas, permisos, patentes, recolección de basura, tarifas, emergencias naturales, simuloctros, combustible, permiso para servicio de agua, cumplimiento de la Ley 7500 y afines, entre otros.	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de controles que provoquen sanciones administrativas	Archivo Central	Meta PAO Atender y dar el tratamiento correspondiente al 100% de transferencias documentales de los archivos de gestión programadas	ARCHIVO CENTRAL



**ANEXO 3: OBJETIVOS INSTITUCIONALES CON MÁS DE UN RIESGO
IDENTIFICADO EN ANÁLISIS DE CONTEXTO Y ANÁLISIS DE PARTES
INTERESADAS**





Objetivo Institucional	Riesgo	Dependencia Encargada	Análisis Fuente
<p>Objetivo PAO: Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI</p>	La probabilidad que por un flujo de caja y manejo de efectivo limitado, se incumpla con los compromisos financieros adquiridos y se incumpla con las inversiones establecidas.	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad que el levantamiento del límite de gasto no pueda verse levantado, de modo que no se pueda desarrollar la infraestructura aeroportuaria necesaria afectando la seguridad operacional	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad de que por fondos disponibles de AERIS no utilizados no se puedan desarrollar algunos objetivos establecidos	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad de no contar con personal menor al requerido para lograr la Visión de la Institución	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad de decisiones tomadas y ejecutadas lentamente por poca efectividad de los canales de comunicación	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad de que por falta de alineación estratégica con el ICT se cuente con Infraestructura aeroportuaria ineficiente o de calidad deteriorada.	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad de que los objetivo institucionales se vean afectados por cambio en la legislación	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad de que una regulación rezagada afecte al usuario	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad de que el presupuesto para proyectos se vea afectado por variables económicas (Variaciones en tipo de cambio, desempleo, inflación, deficit fiscal, PIB. Situación económica mundial) de manera negativa	DG (a través de PMO)	Análisis de Contexto
	La probabilidad de pérdidas humanas y económicas producidas por crisis en temas de salud	Dirección General	Análisis de Contexto
	La probabilidad de que se incumpla con los requerimientos solicitados por entes externos provocando posibles disminuciones en la calificación de riesgo de los aeropuertos de Costa Rica .	Dirección General	Partes Interesadas
	La probabilidad de información y/o procedimientos administrativos incumplidos dentro de los plazos establecidos legalmente generaría demandas judiciales, responsabilidades civiles y disciplinarias	Dirección General	Partes Interesadas
La probabilidad de que la Operación del Aeropuerto sea interrumpida eventualmente por huelga de Controladores Aéreos, generando insatisfacción de los usuarios.	DIRECCIÓN GENERAL	Partes Interesadas	



Objetivo Institucional	Riesgo	Dependencia Encargada	Análisis Fuente
Lineamiento Estratégico: Promover el desarrollo de la Aviación Civil y la apertura internacional	La probabilidad de que la cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR se vea disminuido, generando disminución de ingresos.	Dirección General	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Realizar todos los registros correspondientes que permitan a la institución contar con los estados financieros mensuales	La probabilidad de que por sistema de reportes financieros confiable no disponibles, no se tenga la información actualizada en el momento que se requiere provocando errores en la toma de decisión.	Recursos Financieros	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Garantizar un presupuesto institucional que se ajuste a la normativa aplicable y que permita el cumplimiento de los	La probabilidad de desajustes financieros en la institución por cuentas incobrables, variación del tipo de cambio y pago de demandas evitando así el cumplimiento de algunos objetivos.	Recursos Financieros	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Ejercer una adecuada recuperación de las cuentas y documentos por cobrar y	La probabilidad de ingresos perdidos por cuentas incobrables	Recursos Financieros	Análisis de Contexto
Meta PAO: Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%	La probabilidad de que por falta de pago oportuno no se brinde servicio meteorológico en los aeropuertos internacionales.	RECURSOS FINANCIEROS	Partes Interesadas
Meta PAO: Atender el 100% de solicitudes de pago recibidas por Tesorería de manera oportuna.	La probabilidad de que por controles administrativos cumplidos deficientemente debido a falta de seguimiento, provoque el incumplimiento de las obligaciones con los proveedores	RECURSOS FINANCIEROS	Partes Interesadas
	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de controles que provoquen sanciones administrativas	RECURSOS FINANCIEROS	Partes Interesadas
Objetivo PAO: Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales	La probabilidad de prestación de procesos desmejorados por la dependencia de destrezas en pocas personas, ante la falta de ellas, provocando insatisfacción en los usuarios.	Recursos Humanos	Análisis de Contexto
	La probabilidad de personal fugado por falta de indicadores de rotación de personal, cantidad de renuncias y desconocimiento sobre las causas de las mismas, provocando incumplimiento de objetivos.	Recursos Humanos	Análisis de Contexto
Lineamiento Estratégico: Captación	La probabilidad de percepción ineficiente hacia la institución de parte de la sociedad	Recursos Humanos	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Velar por una clasificación de puestos actualizada en la Institución de tal manera que cada puesto laboral este siendo correctamente remunerado.	La probabilidad de que se se presenten trabajos no finalizado a tiempo y/o con calidad deficiente por niveles de delegación y facultación bajos	Recursos Humanos	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales	La probabilidad de que se tenga una adaptación a los cambios de manera inoportuna por bajo grado de iniciativa permitido y aceptado	Recursos Humanos	Análisis de Contexto
	La probabilidad de personal desmotivado y poco comprometido por bajo grado de iniciativa permitido y aceptado	Recursos Humanos	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Brindar soluciones a los posibles problemas o inconvenientes a nivel de tecnologías y comunicación que puedan presentarse en las dependencias institucionales	La probabilidad de ciberseguridad vulnerada provocando información desactualizada, lenta toma de decisiones, cargas de trabajo innecesarias.	TI	Análisis de Contexto
	La probabilidad de servicios afectados o paralizados por problemas de seguridad de los sistemas informáticos	TI	Análisis de Contexto



Objetivo Institucional	Riesgo	Dependencia Encargada	Análisis Fuente
Objetivo PAO: Desarrollar y mantener aeródromos locales y aeropuertos internacionales que cumplan la normativa aplicable y buenas prácticas para ofrecer seguridad del transporte aéreo y excelente servicio a los usuarios.	La probabilidad de que ingresos e imagen de la institución afectados por falta de servicios públicos en las instalaciones del AIDOQ que no permitan otorgar nuevos contratos de uso	Departamento Aeropuertos	Análisis de Contexto
	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de actualización de las mismas y por tanto se incumpla porque no se adecua a la realidad actual del Aeropuerto.	DEPARTAMENTO DE AEROPUERTOS	Partes Interesadas
	La probabilidad que la infraestructura y/o equipos sean dañados por desastres naturales o por el cambio climático	Aeropuertos (y Servicios Generales)	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Gerenciar la dotación de los recursos humanos, financieros y materiales que le permita a la institución su operación, dentro de los estándares de calidad que se ha propuesto.	La probabilidad de que por tarifas desactualizadas, estas no se ajusten a la realidad, provocando desajustes financieros de la institución o insatisfacción en los usuarios.	Departamento Financiero Administrativo	Análisis de Contexto
	La probabilidad de que las condicionales laborales sean incumplidas eventualmente debido al no acatamiento de la normativa aplicable, provocando inconformidad de los funcionarios de la Institución	Departamento Financiero Administrativo	
Lineamiento Estratégico: Promover el desarrollo de la Aviación Civil y la apertura internacional	La probabilidad de que la cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR se vea disminuido, generando disminución de ingresos.	Departamento Financiero Administrativo	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Evaluar el Servicio Extinción de Incendios (SEI) en el AIDOQ en cumplimiento de reglamentación aplicable para garantizar la seguridad del aeropuerto. (sobre fallos en las unidades móviles)	El riesgo de descategorización por fallos en las unidades móviles de bomberos y falta de capacitación del personal SEI	AIDOQ	Partes Interesadas
Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a la Facilitación de conformidad con el Anexo 9	La probabilidad de que los servicios aeronáuticos a la industria y a los usuarios en general se vean afectados por protestas gremiales	AIDOQ	Análisis de Contexto
	Riesgo de incumplimientos contractuales para con la concesión y que ello afecte el servicio a los usuarios en la terminal del AIDOQ	AIDOQ	Partes Interesadas
	Riesgo de perder vidas o incremento de emergencias por la no atención en sitio de personal calificado	AIDOQ	Partes Interesadas
Objetivo PAO: Velar porque la normativa responsabilidad de la DGAC y/o CETAC se encuentre	La probabilidad de que los objetivo institucionales se vean afectados por cambio en la legislación	Asesoría Jurídica	Análisis de Contexto
Objetivo PAO: Velar por la oportuna atención de todos los asuntos administrativos legales de manera que se apoye el accionar de la institución	La probabilidad de solicitudes de infracción y cumplimiento de disposiciones atendidas de manera inoportuna debido al no respeto de los plazos establecidos legalmente traería Responsabilidades disciplinarias y penales	Asesoría Jurídica	Partes Interesadas
Meta PAO: Atender el 100% de gestiones de carácter aeronáutico legal que reciba la dependencia	La probabilidad de solicitudes de información y/o cumplimiento de disposiciones de la Procuraduría General de la República incumplidos dentro de los plazos establecidos legalmente generaría responsabilidades disciplinarias y penales	Asesoría Jurídica	Partes Interesadas



Objetivo Institucional	Riesgo	Dependencia Encargada	Análisis Fuente
Meta PAO: Atender el 100% de procesos judiciales que recibe la dependencia	La probabilidad de solicitudes de información y/o audiencias judiciales incumplidos dentro de los plazos establecidos legalmente generaría responsabilidades disciplinarias, pérdida de juicios, responsabilidad civil	Asesoría Jurídica	Partes Interesadas
Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad en cumplimiento del Capítulo IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de controles que provoquen sanciones administrativas.	AIL	Partes Interesadas
	La probabilidad de que la Normativa internacional de acatamiento obligatorio esté desactualizada de manera ocasional, debido a falta de controles sobre las enmiendas a la normativa establecida o nuevas normativas, provocando sanciones de diversa naturaleza a la Institución.	AIL	Partes Interesadas
	La probabilidad de que la Normativas internacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas de forma ocasional, debido al desconocimiento de la misma, provocando sanciones de diversa naturaleza a la Institución.	AIL	Partes Interesadas
	La probabilidad que el servicio de meteorología sea suspendido ocasionalmente, por incumplimiento de obligaciones convenidas, provocando la suspensión de operaciones aeroportuarias.	AIL	Partes Interesadas
	La probabilidad de que la operación del Aeropuerto se vea interrumpida eventualmente, por intervención de la comunidad, causando insatisfacción de los usuarios.	AIL	Partes Interesadas
	La posibilidad de un servicio prestado de forma deficiente, debido a incumplimiento de los requisitos de seguridad, provoque la aparición de actos de interferencia ilícita	AIL	Partes Interesadas
	La posibilidad de no poder brindar el servicio, debido a ausencia de personal en el horario de operación, provocando inoperatividad internacional, retrasos y aumento de incidencias que comprometan la seguridad de la aviación	AIL	Partes Interesadas
Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	La probabilidad de que la protocolos y lineamientos de acatamiento obligatorio sean incumplidos ocasionalmente, debido a falta de aprobación de protocolos por parte del Ministerio de Salud y desconocimiento de los entes que deben aplicarlos en el Aeropuerto.	AITBP	Partes Interesadas
	La probabilidad de que la Normativas internacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas de forma ocasional, debido al desconocimiento de la misma, provocando sanciones de diversa naturaleza a la Institución.	AITBP	Partes Interesadas
	La probabilidad de que el servicio prestado por COCESNA sea suspendido eventualmente, por incumplimiento de obligaciones contractuales, causando disconformidad entre las partes y paralización de servicios de navegación.	AITBP	Partes Interesadas
	La posibilidad de que Convenio establecido sea incumplido de manera ocasional por no seguir los parámetros acordados, provocando la suspensión del servicio. Paralización de operación internacional en el AITBP por ausencia de SEI.	AITBP	Partes Interesadas



Objetivo Institucional	Riesgo	Dependencia Encargada	Análisis Fuente
Objetivo PAO: Cumplir con los estándares relativos a la Facilitación en el AITBP según Anexo 9 de la OACI.	La posibilidad de un servicio prestado de forma deficiente, debido a incumplimiento de los requisitos de seguridad y facilitación, provocando retrasos y aumento de incidencias que comprometan la seguridad de la aviación.	AITBP	Partes Interesadas
	Imposibilidad de brindar el servicio, debido a ausencia de personal en el horario de operación, provocando inoperatividad internacional, retrasos y aumento de incidencias que comprometan la seguridad de la aviación.	AITBP	Partes Interesadas
	La probabilidad de que la operación del Aeropuerto se vea interrumpida eventualmente, por intervención de la comunidad.	AITBP	Partes Interesadas
Meta PAO: Realizar el 100% de gestiones relativas a los procesos de contratación pública	La probabilidad de que la Normativas nacionales de acatamiento obligatorio sean incumplidas ocasionalmente, debido a falta de controles que provoquen sanciones administrativas	PROVEEDURÍA	Partes Interesadas
	La probabilidad de que las especificaciones técnicas definidas incorrectamente debido a falta de conocimiento en materia de contratación, provoque retrasos en la adquisición de productos o servicios.	PROVEEDURÍA	Partes Interesadas



ANEXO 4: EJEMPLOS DE ERRORES EN LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- ✓ Redactarlo como la negación del objetivo: *No poder realizar las inspecciones*
- ✓ Redactarlo como la Consecuencia: *Imposibilidad de poder brindar atención a usuarios que requieran presentar documentos (objetivo: Recibir y distribuir el 100% de documentos recibidos)*
- ✓ Redactarlo como objetivo: *Gestionar 100% de las solicitudes de contratación necesarias para el periodo 2021*
- ✓ Redactarlo como actividad: *Recepción de tiquete para la solución de una incidencia*





ANEXO 2 RESPUESTA DE RECURSOS HUMANOS SOBRE MEDIDAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE ANÁLISIS DE CONTEXTO NO INCLUIDAS EN SEVRI

RE: Seguimiento de Acciones de Mejora de ASCII-2023

 **Heilyn** Vanessa Palacios Villalobos      

Para: Daniel Wong Alvarez; Sandra López Madrigal Mar 18/06/2024 12:33

CC: Elsie Carmona Rivas

 RH contexto.xlsx
12 KB

Buenas tardes Danni,

Espero te encuentres muy bien, en atención a lo indicado según correo que precede y según conversación sostenida vía plataforma de Teams a continuación, te adjunto hoja de Excel con las anotaciones de las acciones propuestas consultadas a las jefaturas correspondientes de cada objetivo señalado.

Así mismo quedo atenta a la corrección del sistema sobre la visualización de las acciones pendientes de aprobación del ASCII, en el perfil de la Sra. Sandra López, Jefatura de nuestra Unidad.

Cualquier consulta adicional estoy a la orden,

Saludos,



Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia	OBJETIVO	DEPENDENCIA RESPONSABLE	FUENTE DE RIESGO	Acción Propuesta	OBSERVACIÓN RH
La probabilidad de prestación de procesos desmejorados por la dependencia de destrezas en pocas personas, ante la falta de ellas, provocando insatisfacción en los usuarios.	Eventuales ausencias de personas en las que se depende en exceso	Personal especializado faltante	Prestación de procesos desmejorados	Objetivo PAO: Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales	Recursos Humanos	ANÁLISIS DE CONTEXTO	Identificar procesos que son manejados por una persona y compartir tareas con personal de perfiles	Esta acción esta en proceso
La probabilidad de personal fugado por falta de indicadores de rotación de personal, cantidad de renuncias y desconocimiento sobre las causas de las mismas, provocando incumplimiento de objetivos.	Personal fugado	Falta de indicadores de rotación de personal, cantidad de renuncias y desconocimiento sobre las causas de las mismas	Incumplimiento de objetivos.	Objetivo PAO: Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales	Recursos Humanos	ANÁLISIS DE CONTEXTO	Programas de fidelización y de pertenencia a la institución	Programas de Inducción a personal de nuevo ingreso (premiaciones por reconocimiento de años laborados)
La probabilidad de percepción ineficiente hacia la institución de parte de la sociedad	Rotación de personal excesiva	Falta de condiciones laborales (factores que inciden en motivación)	percepción ineficiente hacia la institución de parte de la sociedad	Lineamiento Estratégico: Captación y retención del talento.	Recursos Humanos	ANÁLISIS DE CONTEXTO	Realizar encuestas de clima organizacional.	Una propuesta se encuentra en proceso ya que en el momento que se iba a realizar la jefatura se encontraba incapacitado.
La probabilidad de que se tenga una adaptación a los cambios de manera inoportuna por bajo grado de iniciativa permitido y aceptado	Personal no adaptado a los cambios de manera oportuna	bajo grado de iniciativa permitido aceptado	Incumplimiento de objetivos institucionales	Objetivo PAO: Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales	Recursos Humanos	ANÁLISIS DE CONTEXTO	Talleres de innovación	Se encuentra en proceso de elaboración y planificación, ya se esta contemplado en el plan de capacitación actual para ejecución.
La probabilidad de personal desmotivado y poco comprometido por bajo grado de iniciativa permitido y aceptado	personal desmotivado y poco comprometido	bajo grado de iniciativa permitido aceptado	Incumplimiento de objetivos institucionales	Objetivo PAO: Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de	Recursos Humanos	ANÁLISIS DE CONTEXTO	Talleres de empoderamiento	Se encuentra en proceso de elaboración y planificación, ya se esta contemplado en el plan de



ANEXO 3 COMUNICACIÓN CON TRANSPORTE AÉREO SOBRE MEDIDA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE ANÁLISIS DE CONTEXTO NO INCLUIDA EN SEVRI

Cristian Chinchilla Montes Chat Archivos Organización Actividad +

Cristian Chinchilla Montes martes 08:57

hola

salgo de una llamada y les aviso

👍 1

Cristian Chinchilla Montes martes 09:14

cuando gustes

martes 11:50

Cristian con respecto a lo hablado antes lo redactaría así:

La jefatura de la Unidad de Transporte Aéreo no ve el riesgo *La probabilidad de que la cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR se vea disminuido, generando disminución de ingresos*, como relevante dado que la tendencia es más bien un aumento del tránsito aéreo. En cuanto a la acción *Establecer política de Transporte Aéreo*, este no se considera una buena forma de atender el riesgo en cuestión.

qué te parece?

Cristian Chinchilla Montes martes 11:54

La jefatura de la Unidad de Transporte Aéreo no ve el riesgo *La probabilidad de que la cantidad de tránsito aéreo que vuela a CR se vea disminuido, generando disminución de ingresos*, por la ausencia de una política de Transporte Aéreo. Por el contrario la tendencia es más bien un aumento del tránsito aéreo en CR y el mundo en general.

martes 14:39

listo, gracias

Escribe un mensaje



ANEXO 4 CIRCULAR DGAC-UPI-CIR-13-2024



CIRCULAR (DGAC-UPI-CIR-13-2024)

Para: Director General
Subdirector General
Jefatura de Departamento
Jefatura de Unidad
Encargado de Proceso
Personal en General

De: Francisco Flores Gutierrez
Jefe a.i. Unidad de Planificación

Fecha: 13 de mayo de 2024

Asunto: Encuesta de percepción del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) 2024

Firma:



DWA

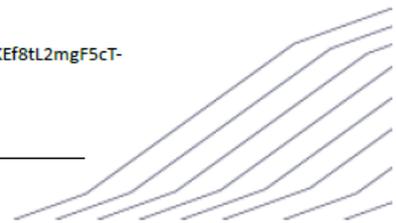
Como parte de la mejora continua se ha creado una encuesta de percepción sobre el ejercicio realizado en el marco del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) 2024. Se solicita la colaboración de los participantes en este (los enlaces y titulares subordinados de cada Dependencia) para llenarla y así permitir a la Unidad de Planificación tener bases más sólidas que permitan mejorar su labor en este tema.

La encuesta consta de 9 preguntas de selección y una abierta para comentarios, por lo que se puede completar en menos de cinco minutos sin dificultad.

El link para acceder a esta es el siguiente:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DRSdl-0cbU2CZA3KEf8tL2mgF5cT-9BOrbQDEi07TrdUODZKWFk1UE9JTVQ30TVaR0JZRlo5SEhSVS4u>

www.dgac.go.cr





MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA

SP37 V.07
Página 2

Favor completarla a más tardar el próximo 24 de mayo.



www.dgac.go.cr



ANEXO 5 RESULTADOS COMPLETOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE SEVRI 2024

ID	Hora de Inicio	Hora de finalización	Correo electrónico	Nombre	Hora de la última modificación	(En el ejercicio del SEVRI usted fungió como enlace o como titular subordinado (jefatura)?)	¿A qué Departamento/ Área pertenece la Dependencia que usted representa?	(¿Usted revisó la circular DGAC-LPI-CIR-004-2024 (Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional 2024) en todo lo que correspondía a la Dependencia en la cual se desempeña?)	Si la respuesta fue Si responda cuan útil fue la circular para desarrollar la valoración de Riesgos 2024 (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útil, 2 No muy útil, 3 Algo útil, 4 Sí, 5 Muy útil)	(¿Usted revisó los videos que hizo la Unidad de Planificación sobre cómo utilizar el SIVARI para desarrollar la Valoración de Riesgos Institucional SEVRI?)	Si la respuesta anterior fue el, favor indicar cuan útiles fueron para desarrollar la Valoración de Riesgos 2024 (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útil, 2 No muy útiles, ...)	Si la respuesta de la pregunta 5 (sobre si revisó los videos para el desarrollo del SEVRI) fue No, Favor indicar Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI)?	Si la respuesta anterior fue si, favor indicar cuan útil fue para desarrollar la Valoración de Riesgos 2024 (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útil, 2 No muy útil, 3 Algo útil, ...)	En general (¿Cómo califica el soporte recibido por la Unidad de Planificación en el desarrollo de la Valoración de Riesgos (SEVRI) 2024 (en escala del 1 a 5, representando el 1 un Muy Malo, 2 Malo, ...)	(¿Tiene alguna sugerencia o comentario general para la Unidad de Planificación en cuanto a la Valoración de Riesgos Institucional?)	
36	5/14/24 7:29:43	5/14/24 7:32:18	anonymous			Enlace	Departamento Servicios de Navegación Aérea	No	1	Si		5	Si	5	5	
37	5/14/24 7:31:42	5/14/24 7:33:27	anonymous			Enlace	CETAC	No				No recuerdo haberlos recibido				
38	5/14/24 7:41:05	5/14/24 7:42:06	anonymous			Titular Subordinado	Dirección General	Si	5	Si		5	Si		5	
39	5/14/24 7:37:31	5/14/24 7:51:48	anonymous			Enlace	Departamento de Aeropuertos	No		No			No			La negación de ver los videos es porque realizo la consulta de 5 una presentación en ppt y realizo reuniones de consulta con el encargado del proceso
40	5/14/24 7:39:32	5/14/24 7:59:45	anonymous			Enlace	Departamento Servicios de Navegación Aérea	Si	3	No			No			
41	5/14/24 8:03:15	5/14/24 8:07:57	anonymous			Titular Subordinado	Departamento de Aeropuertos	Si	4	No			No		4	Antes de incluir otros objetivos deberian coordinar con la Unidad o departamento indicándoles de los nuevos objetivos a incluir.
42	5/14/24 8:25:43	5/14/24 8:27:08	anonymous			Enlace	Departamento de Seguridad Operacional	Si	4	No		4	No he tenido chance.	Si	4	4
43	5/14/24 8:27:59	5/14/24 8:31:11	anonymous			Titular Subordinado	Departamento Financiero Administrativo	Si	4	Si		4	Si	4	4	1a vez la sugerencia sería valorar la opción de adquirir otro software, ya que el actual tiene muchas falencias.
44	5/14/24 8:17:51	5/14/24 8:31:15	anonymous			Titular Subordinado	CETAC	Si	4	Si		4	Si	4	4	
45	5/14/24 8:26:56	5/14/24 8:35:16	anonymous			Enlace	Departamento de Seguridad Operacional	Si	4	Si		5	Si	5	5	Una mejor descripción de las etapas a iniciar ya que si bien son 5 distintos se siguen confundiendo unos entre otros (SEVRI, ASCI)
46	5/14/24 8:29:12	5/14/24 8:39:58	anonymous			Enlace	Departamento Administrativo	Si	4	Si		3	Si	3	4	
47	5/14/24 9:25:23	5/14/24 9:26:51	anonymous			Enlace	CETAC	Si	5	Si		5	Si	5	5	
48	5/14/24 9:39:29	5/14/24 9:42:58	anonymous			Titular Subordinado	Departamento de Seguridad Operacional	Si	4	No			Si	5	5	Ya son varios años que llevo el SEVRI y considero que no era necesario verlos.
49	5/14/24 9:57:38	5/14/24 10:01:12	anonymous			Titular Subordinado	Departamento de Seguridad Operacional	No		No			No		5	A mi criterio el SEVRI al abordar todos los objetivos, hace que tengamos medio de calificar todos los temas de manera exhaustiva. Recomendando iniciar con el 50% de los objetivos, los que reflejan los datos más complejos.
50	5/14/24 11:39:47	5/14/24 11:43:38	anonymous			Enlace	Departamento de Seguridad Operacional	Si	3	Si		4	Si	4	4	No considero que sea una herramienta útil para el desempeño de nuestras actividades, 4 igualmente cuando realizamos el ACI, no encuentro valor agregado para realizar nuestras funciones.
51	5/14/24 11:48:38	5/14/24 12:13:22	anonymous			Enlace	CETAC	Si	5	Si		5	no aplica	Si	5	5. Daniel Wong es increíblemente bueno
52	5/14/24 8:29:05	5/14/24 13:30:35	anonymous			Enlace	Departamento de Aeropuertos	Si	4	No			No		4	
53	5/14/24 14:02:23	5/14/24 14:05:24	anonymous			Enlace	Dirección General	Si	3	No			No saqué tiempo	No		Este proceso debería llevarlo planeamiento, no las unidades
54	5/14/24 14:42:14	5/14/24 14:43:20	anonymous			Enlace	Departamento de Aeropuertos	Si	4	Si		4	Si	4	5	



55	5/15/24 11:00:36	5/15/24 11:11:42	anonymous	Enlace		Si	3	Si	3	No	Una comunicación mas directa, tal vez via llamada por TEAMS para dudas y recordatorios ya que 4 por motivos de cargas de trabajo a veces se nos comolia ver las circulares y se nos pasan los tiempos estipulados.		
56	5/15/24 11:01:01	5/15/24 11:22:19	anonymous	Enlace	Departamento de Aeropuertos	Si	4	Si	5	N/A	Si	4	5
57	5/15/24 11:38:48	5/15/24 11:40:38	anonymous	Titular Subordinado	Departamento de Aeropuertos	Si	4	Si	5	N/A	Si	4	5
58	5/15/24 12:12:18	5/15/24 12:49:33	anonymous	Titular Subordinado	Departamento de Aeropuertos	Si	5	Si	5		Si	5	5
59	5/16/24 11:34:10	5/16/24 11:35:24	anonymous	Enlace	Departamento de Seguridad Operacional	Si	5	Si	5		Si	5	5
60	5/16/24 12:46:11	5/16/24 12:47:00	anonymous	Enlace	Departamento de Aeropuertos	Si	4	Si	4		Si	3	4
61	5/22/24 11:10:30	5/22/24 11:11:14	anonymous	Enlace	CETAC								
62	5/28/24 7:37:40	5/28/24 7:46:02	anonymous	Titular Subordinado	Departamento de Seguridad Operacional	Si	4	No	No se dispone del tiempo necesario para completar dicha tareas por cargas de trabajo, por lo que, solo el enlace lo hizo.	No	No		El Valoración de Riesgos (SEVR) es muy importante a nivel institucional, no obstante, las Unidades técnicas no tenemos personal administrativo con las destrezas, y el tiempo necesario para dar una atención y seguimiento a este tema.
63	5/28/24 12:16:22	5/28/24 12:18:46	anonymous	Enlace	Departamento de Seguridad Operacional	Si	3	Si	3		Si	3	4
64	5/31/24 12:42:06	5/31/24 12:43:13	anonymous	Enlace	Departamento de Aeropuertos	No	No		en ese momento no estaba como enlace	No			4
							PROMEDIO	3,9	PROMEDIO	4,3	PROMEDIO	4,3	4,5
							MODA	4	MODA	5	MODA	5	5
							MEDIANA	4	MEDIANA	4,5	MEDIANA	4	5



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA

Daniel Wong Álvarez
Analista Control Interno