



**MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**



**DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL**
COSTA RICA

INFORME SOBRE VALORACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONAL 2025

DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

DGAC-UPI-INF-032-2025

ELABORADO POR:

DANIEL WONG ÁLVAREZ

FECHA: JUNIO 2025

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	3
2.- Objetivos	4
2.1 Objetivo General:	4
3.Marco Legal	4
4.Alcance	4
5. Metodología	7
5.1 Matrices a llenar de parte de las dependencias.....	7
5.2 Cambios en el SIVARI.....	8
5.3 Análisis de Contexto y Partes Interesadas	8
5.4 Riesgos de Integridad Pública (Ética)	9
5.5 Capacitación	9
5.6 Circular.....	10
5.7 Asesoría de parte de la Unidad de Planificación	10
6.Análisis de Resultados.....	11
6.1 Alcance del SEVRI.....	11
6.2 Clasificaciones de riesgos.....	12
6.3 Redacción de riesgos	16
6.4 Nivel de riesgos.	18
6.5 Análisis de Riesgos Residuales Altos.....	21
6.6 Análisis sobre Riesgos provenientes del Análisis de Contexto y Partes Interesadas .	38
6.7 Resultados de los Riesgos de Integridad Pública	60
6.8 Aplicación de la Valoración de Riesgos en el POI.....	67
6.9 Resultados de la Encuesta de Percepción sobre el SEVRI 2024.....	69
8. Conclusiones.....	80
9. Recomendaciones	82
10. Bibliografía.....	84
11. ANEXOS	85
ANEXO 1 CIRCULAR DGAC-UPI-CIR-14-2025	86
ANEXO 2 CIRCULAR SOBRE ENCUESTA SEVRI.....	102
ANEXO 3 RESULTADOS COMPLETOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE SEVRI 2025.....	104

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) 2025 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 2025, 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 (39 dependencias).

4.1 Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC)

1. ✓ Órgano Fiscalizador
2. ✓ Unidad de Accidentes e incidentes
3. ✓ Proceso de la Contraloría de Servicios
4. ✓ Secretaría del CETAC
5. ✓ Proceso de Fiscalización de Contrato de Gestión Interesada del AIDOQ

4.2 Dirección General de Aviación Civil (DGAC)

1. ✓ Dirección General de Aviación Civil (DGAC)
2. ✓ Unidad de Planificación Institucional
3. ✓ Unidad de Asesoría Jurídica
4. ✓ Seguridad Operacional del Estado (SSP)
5. ✓ Unidad de Tecnologías de Información

4.3 Departamento de Seguridad Operacional

1. ✓ Departamento de Seguridad Operacional
2. ✓ Proceso de Regulación Aeronáutica
3. ✓ Proceso de Certificación Aeronáutica
4. ✓ Proceso de Gestión Técnica Documental (antigua Biblioteca Técnica)
5. ✓ Unidad de Operaciones Aeronáuticas
6. ✓ Unidad de Transporte Aéreo
7. ✓ Unidad AVSEC-FAL
8. ✓ Unidad de Supervisión de Navegación Aérea
9. ✓ Unidad de Licencias
10. ✓ Unidad de Aeronavegabilidad
11. ✓ Unidad de Supervisión de Aeródromos

4.4 Departamento de Servicios de Navegación Aérea

1. ✓ Departamento Servicios de Navegación Aérea
2. ✓ Unidad de Administración del Espacio Aéreo (ATM)
3. ✓ Unidad de Información Aeronáutica

4.5 Departamento de Aeropuertos

1. ✓ Departamento de Aeropuertos
2. ✓ Unidad de Infraestructura Aeronáutica
3. ✓ Proceso de Mantenimiento
4. ✓ Proceso de Salón Diplomático
5. ✓ Unidad de Aeródromos Locales
6. ✓ Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós
7. ✓ Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma
8. ✓ Aeropuerto Internacional de Limón

4.6 Departamento Financiero –Administrativo

1. ✓ Departamento Financiero –Administrativo
2. ✓ Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos
3. ✓ Unidad de Recursos Financieros
4. ✓ Unidad de Proveeduría Institucional
5. ✓ Proceso Archivo Institucional
6. ✓ Proceso de Salud Ocupacional
7. ✓ Proceso Servicios Generales

5. Metodología

5.1 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) así como el nivel de riesgo residual (con medida de administración actual). 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 evaluación de riesgos: en esta se evalúan las medidas de administración de riesgo actuales.
- 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.

5.2 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 principalmente facilitar el trabajo de las Dependencias, de esta manera se eliminaron campos que no eran necesarios en algunas matrices e igualmente se hicieron ajustes en otra matriz (Matriz de Análisis de Riesgos) para así poder eliminar otra matriz completa (Matriz de Evaluación de Riesgos) para los riesgos bajos.

5.3 Análisis de Contexto y Partes Interesadas

Al igual que en el SEVRI 2023 y 2024 se incluyeron riesgos detectados en los análisis de contexto y de partes interesadas de parte del proceso de Gestión de Calidad y Control Interno, sin embargo, se aplicó un filtrado para revisar con las dependencias aquellos riesgos que hayan sido considerados bajos en los años anteriores, de esta forma se les hizo las siguientes consultas:

- ¿Hay algún riesgo asociado a esta debilidad o amenaza que deba revisarse mediante el SEVRI y que no haya sido considerado el año pasado en este?

- ¿Se requiere alguna acción adicional a las actuales para evitar alguna situación adversa por la materialización de un riesgo relacionado con esta debilidad o amenaza?

Si se respondía No en ambas preguntas entonces no se incluía en el SEVRI dado que sería nuevamente bajo y representaba un riesgo aceptable. Esto permitió una menor carga de trabajo para las dependencias responsables. Igualmente se aprovechó las reuniones en que se hizo este filtrado para dar algunas indicaciones a las dependencias en cuanto al seguimiento que se debía hacer de algunos riesgos que han venido trabajándose desde el 2023 pero aún faltan acciones por realizarse para poder considerarse controlado.

5.4 Riesgos de Integridad Pública (Ética)

Este año se incluyeron riesgos de integridad pública siguiendo recomendaciones de Auditoría Interna, para lo cual se realizó un trabajo previo con las dependencias de la institución para ayudarles a su identificación (Circular DGAC-UPI-CIR-14-2025), especialmente con el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma, con el cual se requirió de múltiples sesiones de trabajo.

5.5 Capacitación

En cuanto a la capacitación a los enlaces y jefaturas, en marzo del 2025, se crearon videos explicativos sobre cómo aplicar la Valoración de Riesgos en el SIVARI, siendo que se hizo uno por matriz, uno sobre aprobación de las matrices de parte de la jefatura más un video explicando la circular y otro video teórico y un ejemplo de riesgo bajo (el cual llega hasta la matriz de Evaluación de Riesgos), al final se hicieron once 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.

5.6 Circular

El 18 de marzo se emitió la circular DGAC-UPI-CIR-14-2025¹ dando tres fechas límites para terminar lo correspondiente a las fases de identificación, análisis y evaluación de riesgos, además del planteamiento de medidas de administración de riesgos:

- 10 de abril para las dependencias que solo tienen que aplicar valoración de riesgos a los objetivos del PAO
- 25 de abril para las dependencias que tienen que aplicar valoración de riesgos a los objetivos vinculados con los riesgos identificados en el Análisis de Contexto, Análisis de Partes Interesadas o Riesgos de Corrupción.
- 2 de mayo para el Aeropuerto Tobías Bolaños Palma

5.7 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.

¹ Ver Anexo 1

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 2024:

- Se debían identificar al menos 216 riesgos, correspondientes a 216 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, análisis de partes interesadas y riesgos de integridad pública). Según el recuento, se identificaron 222 riesgos a las fechas límites.
- Una dependencia no terminó el SEVRI a tiempo, aún con las prórrogas otorgadas:
 - Unidad Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma.
- Una dependencia no había terminado el SEVRI al momento de terminarse este informe:
 - Unidad de Transporte Aéreo
- Una dependencia no hizo SEVRI (cuando este comenzó se estaba esperando que el encargado de esta volviera de incapacidad, sin embargo, al final no sucedió, llegando un reemplazo):
 - Proceso de Salud Ocupacional

6.2 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

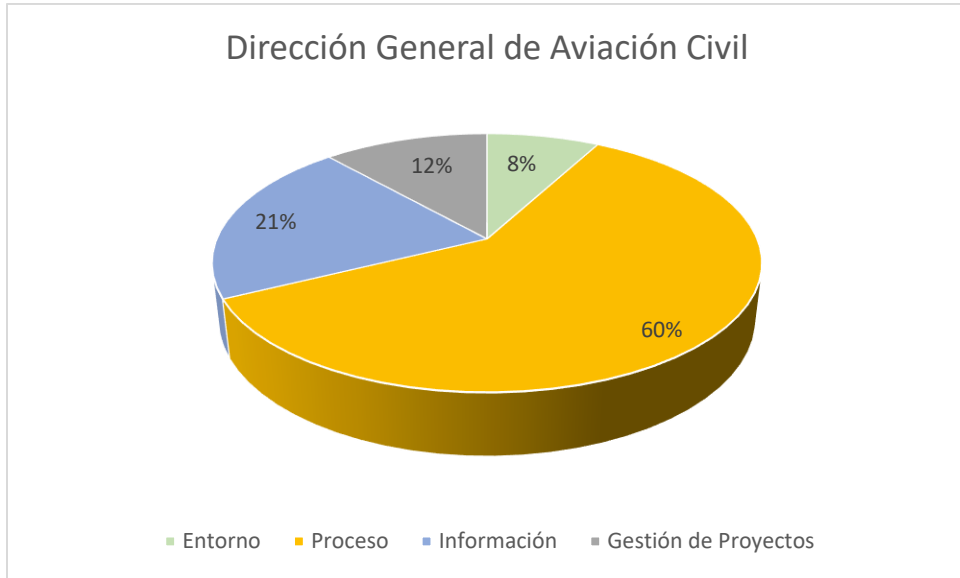
#	Riesgos Generales	%
1	Entorno	8%
2	Proceso	60%
3	Información	21%
4	Gestión de Proyectos	12%

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, en tercera posición entran los de gestión de proyectos, que son propios de esta temática y por último los de entorno, que son externos a la institución (desastres naturales, pandemias, economía, etc.).

Lo anterior también se denota en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Distribución porcentual de riesgos según clasificación general



Fuente: SIVARI

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	2,7
2	Energía	1,45
3	Desastres Naturales	1,24
4	Legal	1,66
5	Sensibilidad	0,83
6	Fraude	1,45
7	Acceso	1,24
8	Autoridad	2,49
9	Capital de Conocimiento	2,7
10	Infraestructura	2,7
11	Liderazgo	1,04
12	Liquidez	2,49
13	Operación	15,15
14	Oportunidad	3,53
15	Recursos Humanos	16,18
16	Reputación	3,11
17	Salud Ocupacional	0,83
18	Satisfacción al Usuario	6,85
19	Uso no Autorizado	0
20	Alineación con la Estrategia	2,7
21	Asignación de Recursos	2,9
22	Contingencia	0,62
23	Disponibilidad de Información	6,64
24	Enlaces de Comunicación	4,56
25	Evaluación del Entorno	1,24
26	Medición de Resultados	2,07
27	Planeación de proyectos	1,66
28	Gestión de proyectos	2,07
29	Dirección del Proyecto	1,04
30	Gestión de Interesados	0,41
31	Permisos Requeridos	0,41
32	Afectación de Servicios Públicos	1,04
33	Adquisición derecho de vía	0
34	Estudios requeridos	0,62
35	Diseño del proyecto	0,62
36	Condiciones de calidad	1,04
37	Obligaciones del contratista	0,83
38	Mejores prácticas	0,21
39	Fiscalización y supervisión de proyectos	1,66

Fuente: Elaboración propia basada en reportes de SIVARI

La tabla anterior demuestra que la clasificación específica más usada fue la de Recursos Humanos (16%), 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 siguiente clasificación escogida con más frecuencia (15%), es la de Operaciones, entendiéndose esta 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, es normal que aparezca dentro de las primeras.*

La que le sigue es riesgos de Satisfacción al Usuario (7%), 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.*”. En este sentido se tiene conocimiento de plazos que la institución no está pudiendo cumplir en los servicios ofrecidos a los usuarios (por ejemplo, en las respuestas a la solicitud de Estudio Aeronáutico de Restricción de Alturas), lo cual incide en la satisfacción de los usuarios, por tanto, se considera esperable este resultado.

Las tres primeras clasificaciones agrupan el 37% de los riesgos detectados, las otras 36 recogen el 63% restante y son las mismas que se han mantenido desde al menos el año 2022, el detalle se mira a continuación

Tabla #5: Clasificaciones específicas de riesgos más escogidas en SEVRI 2025

Orden de escogencia	Clasificación Específica	2025	2024	2023	2022
---------------------	--------------------------	------	------	------	------

1	Recursos Humanos	16%	14%	16%	11%
2	Operación	15%	15%	10%	8%
3	Satisfacción al Usuario	7%	11%	10%	9%

Fuente: Elaboración propia basada en reportes de SIVARI

6.3 Redacción de riesgos

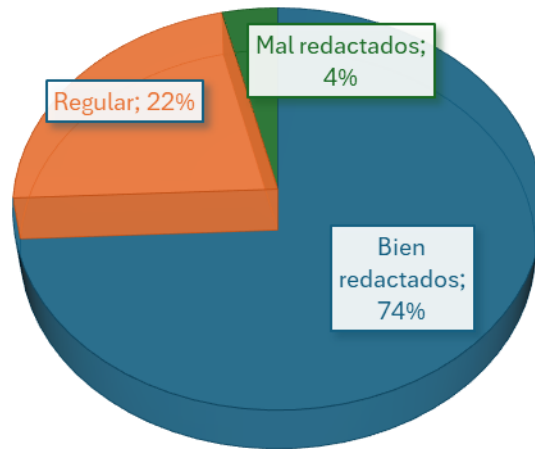
La redacción de los riesgos es fundamental para una adecuada valoración de riesgos, da indicios sobre el entendimiento de los involucrados en este tema y se requiere una capacitación adecuada dado que no es sencillo, por esta razón se grabaron videos de capacitaciones (uno teórica, uno explicando la circular en que se daban instrucciones sobre el SEVRI y un grupo de nueve 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 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:

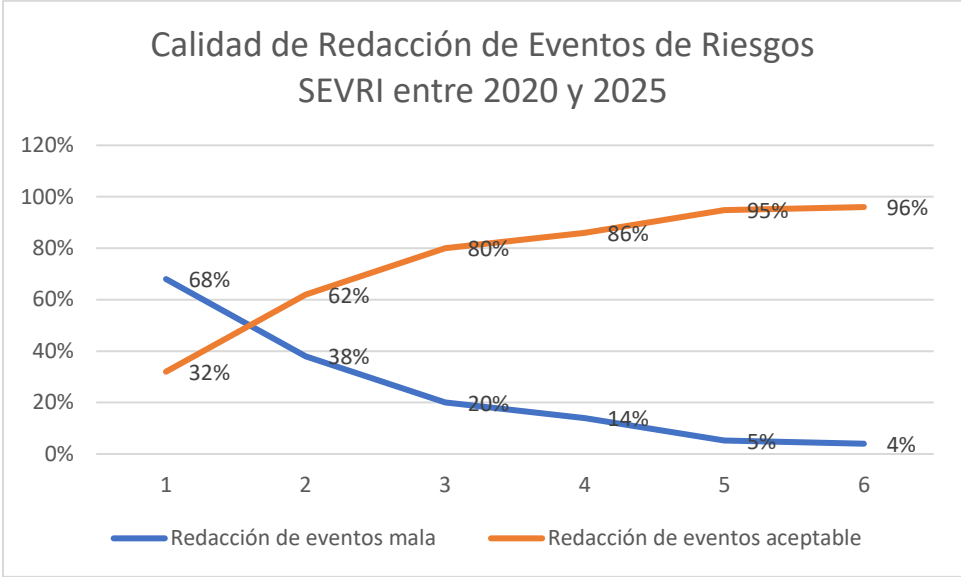
GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD DE REDACCIÓN DE LOS RIESGOS



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 2025.



Fuente: Elaboración propia

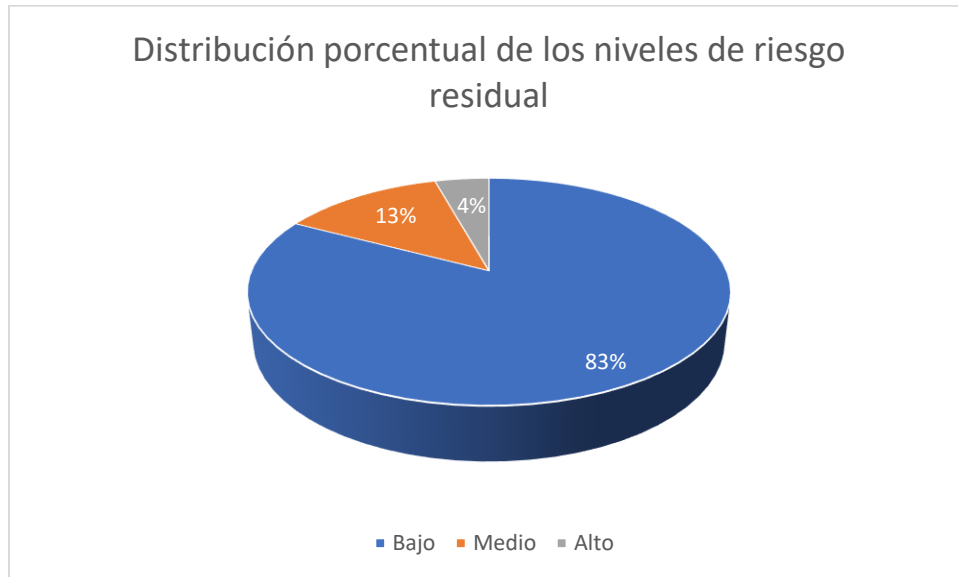
Los resultados del 2025 demuestran una madurez alcanzada en la institución, la cual se ha venido demostrando con un aumento sostenido en los últimos cuatro años, habiendo alcanzado un aumento de 3 veces la cantidad de redacciones aceptables del año 2020 al 2025 (de 32% pasó a 96%) desde que se empezaron 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.

6.4 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 operativos y de inversión para este año (definidos en el PAO y POI, los cuales suman 171 en total), dado que solo siete (equivalente a un

4%) de 215 riesgos valorados se clasifican como altos, 28 como medios (13%) y 160 (83%) son bajos. El siguiente gráfico representa lo descrito al respecto.

Gráfico #3 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	7	7	1	14%	0	0%	6	86%
	Proceso de Mantenimiento	3	3	0	0%	1	33%	2	67%
	Proceso Salon Diplomatico	1	1	0	0%	0	0%	1	100%
	Unidad Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma*	17	17	9	53%	3	18%	5	29%
	Unidad de Aerodromos Locales	3	3	0	0%	0	0%	3	100%
	Unidad de Infraestructura Aeronautica	6	6	0	0%	0	0%	6	100%
	Unidad Aeropuerto Internacional de Limón	3	3	0	0%	0	0%	3	100%
DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO	Unidad Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	4	4	0	0%	0	0%	4	100%
	Departamento Financiero Administrativo	1	1	0	0%	0	0%	1	100%
	Proceso Archivo Central	3	3	0	0%	0	0%	3	100%
	Proceso de Servicios Generales	6	6	0	0%	1	17%	5	83%
	Proceso de Salud Ocupacional**	ND	ND	0	#[VALOR!	0	#[VALOR!	0	#[VALOR!
	Unidad de Recursos Financieros	12	12	0	0%	1	8%	11	92%
	Unidad Gestión Institucional de Recursos	21	21	0	0%	0	0%	21	100%
DEPARTAMENTO SEGURIDAD OPERACIONAL	Unidad Proveeduría Institucional	9	9	0	0%	0	0%	9	100%
	Departamento Seguridad Operacional	3	3	1	33%	0	0%	2	67%
	Proceso Biblioteca Tecnica	2	2	0	0%	0	0%	2	100%
	Proceso Certificación Aeronáutica	1	1	0	0%	0	0%	1	100%
	Proceso Regulación Aeronáutica	2	2	1	50%	1	50%	0	0%
	Unidad AVSEC- FAL	3	3	0	0%	0	0%	3	100%
	Unidad de Aeronavegabilidad	4	4	0	0%	0	0%	4	100%
	Unidad de Licencias	1	1	0	0%	0	0%	1	100%
	Unidad de Operaciones Aeronauticas	5	5	0	0%	0	0%	5	100%
	Unidad de Supervision de Aerodromos	9	9	5	56%	4	44%	0	0%
	Unidad de Supervision de Navegacion Aerea	3	3	0	0%	0	0%	3	100%
	Unidad de Transporte Aéreo***	9	0	0	0%	0	0%	0	0%
	DEPARTAMENTO SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA	DEPARTAMENTO SERVICIOS DE	2	2	0	0%	1	50%	1
Unidad de Administración del Espacio Aereo		6	6	0	0%	5	83%	1	17%
Unidad de Información Aeronautica		2	2	0	0%	0	0%	2	100%
CONSEJO TÉCNICO DE AVIACIÓN CIVIL	Organo Fiscalizador de la Gestion Interesada AIJS	8	8	0	0%	0	0%	8	100%
	Proceso Contraloria de Servicios	3	3	0	0%	0	0%	3	100%
	Unidad de Accidentes e incidentes	2	2	0	0%	2	100%	0	0%
	Proceso Secretaria CETAC	4	4	0	0%	0	0%	4	100%
DIRECCIÓN GENERAL	Proceso de Seguridad Operacional del Estado	5	5	0	0%	4	80%	1	20%
	Proceso Direccion General	10	10	0	0%	0	0%	10	100%
	Unidad Asesoría Jurídica	7	7	0	0%	0	0%	7	100%
	Unidad de Planificación Institucional	23	23	0	0%	6	26%	17	74%
	Unidad de Tecnologías de Información	5	5	0	0%	2	40%	3	60%
TOTAL (Datos pueden variar en +2 en los diferentes niveles cuando AITBP finalice SEVRI)		215	206	17	8%	31	15%	158	77%

*Al momento de creación de esta tabla los datos aún faltaban dos cantidades de nivel de riesgo por definir, por tanto los datos pueden variar en +2 en los diferentes niveles

** No hizo Valoración de Riesgo

*** Solo hizo la parte de identificación de riesgo

Fuente: Elaboración propia

6.5 Análisis de Riesgos Residuales Altos

De la tabla anterior llama la atención que, de las dependencias que completaron el SEVRI las únicas con riesgo alto fueron el Departamento de Aeropuertos, Departamento de Seguridad Operacional, la Unidad de Supervisión de Aeródromos, Regulación Aeronáutica y Aeropuerto Tobías Bolaños Palma. A continuación, se presenta un resumen de estos riesgos, excepto los de AITBP, con un análisis en la columna de la derecha. Se aclara que los de esta última dependencia se analizan en el apartado 6.7²:

² Se notan algunas faltas ortográficas pues se copio y pegó directamente de lo escrito por las Dependencias en SIVARI

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
Partes Interesadas	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	Evento: Personal SMS limitado para la atención de la seguridad operacional. Causa: Falta de recurso humano y presupuestario	Administración de Riesgo: Se solicita un estudio de cargas de trabajo a la Dirección General. Administración de Riesgos Interna: Capacitar al personal en temática SMS. Plan de Contingencia Aprobación de plazas técnicas para SMS.	Este, efectivamente, se muestra como un riesgo muy importante dado que puede traer consecuencias en las auditorías USOAP. El Departamento de Aeropuertos está aplicando medidas de administración, sin embargo la principal “ <i>Se solicita un estudio de cargas de trabajo a la Dirección General</i> ” va a requerir la colaboración de Recursos Humanos en una tarea que se conoce que tiene una alta demanda y está generando esperas de varios meses para

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
		servicio a los usuarios.	Consecuencias: Incumplimiento para el proceso de certificación de los Aeródromos		poder atenderse, esto sin contar los pasos siguientes en caso de resultar que hay faltantes de personal.
Análisis de Contexto		Crear, enmendar y mantener actualizada la normativa	Evento: Normativa aeronautica gestionada internament	Administración de Riesgos: La DG aprobo contratar un experto externo para que	El riesgo se nota delicado por las funciones del proceso relacionado (Regulación Aeronáutica) y las consecuencias que puede traer a nivel de la auditoria OACI. El

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
	Departamento Seguridad Operacional	aeronáutica nacional de acuerdo con los estándares internacionales y la atención de los SARPs de la OACI de manera eficaz	e de forma incompleta. Causa: Proceso gestionado por una persona que no cuenta con el conocimiento o la experiencia necesaria para su adecuada administraci	administre y ordene el proceso de regulacion. Administración de Riesgos Interna: 1 informe de entrega de gestion del experto externo contratado Plan de Contingencia Se ha solicitado a RH la modificacion del manual de puestos para la creacion de la plaza, mientras que se	Departamento ya había previsto el riesgo y empezó a actuar desde antes de empezar el SEVRI, dándole seguimiento a tales acciones.

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			<p>ón. Ausencia de un manual de puestos donde establezca plaza técnica correspondiente , lo que impide el cumplimiento de la función requerida</p>	<p>contrato a un experto externo para que gestione el proceso ya que la persona que lo lleva no tiene las competencias para implementar el proceso integralmente. Además del recargo del área técnica en acomodar tareas del proceso para que avance el trámite de las regulaciones.</p>	

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			<p>Consecuencias: No cumplimiento con los SARPS de la OACI y los compromisos de Convenio de Chicago, recargo de funciones a personal técnico, contratación</p>		

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			de expertos externos para gestionar el proceso.		
PAO	Proceso de Regulación Aeronáutica	Gestionar el 100% de tramites que ingresen a la dependencia relacionadas a la creación y enmienda de normativa aeronáutica.	Evento: AUSENCIA DE CAPITAL HUMANO ASIGNADO Causa: NO EXISTE POSIBILIDAD DE	Administración de Riesgos: Consultar de manera formal, vía escrita y electrónica, cuál es funcionario designado para la enmienda o proyecto regulatorio.	Nuevamente aparece un riesgo alto relacionado con el Proceso de Regulación Aeronáutica, demostrando su vulnerabilidad. La administración de riesgos propuesta se basa en la coordinación dentro de las unidades del Departamento de Seguridad Operacional para

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			<p>ASIGANCION O CREACION DE PLAZAS.</p> <p>Consecuencia: Posible atraso de gestión de los proyectos de regulación y desactualización.</p>	<p>Administración de Riesgos Interna:</p> <p>Consultar al menos 2 ocasiones a las Jefaturas por el trámite del inspector GP designado, a la tercera ocasión la remito a la jefatura del DSO.</p> <p>Plan de Contingencia;</p> <p>Análisis interno de designación de gerente de proyecto para ratificación o</p>	<p>contar con personal requerido para los proyectos regulatorios</p>

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
				sustitución del personal desigandon como tal.	
PAO	Unidad de Supervisión de Aeródromos	Realizar 2 seguimientos para vigilar el avance del proceso de certificación de cada aeropuerto.	<p>Evento: Ejecución incompletas de las reuniones de seguimiento a los procesos de certificación</p> <p>Causa: Reducción</p>	<p>Administración de Riesgos: Seguimiento a RRHH para respuestas de temas de contratación de personal.</p> <p>Administración de Riesgos Interna: Realizar los seguimientos programados</p>	La Unidad de Supervisión de Aeródromos viene arrastrando un problema de faltante de personal desde hace varios años, lo cual se ve reflejado en este riesgo y en la medida de administración principal. Se nota una adecuada aplicación del plan de contingencia.

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			de presupuesto debido a la regla fiscal institucional. ,Carencia de personal dentro de la unidad.,Retrasos en entrega de documentacion para el proceso de certificacion.	Plan de Contingencia: Una reunion extraordinaria de seguimiento en el segundo semestre	

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
PAO	Unidad de Supervisión de Aeródromos	Presentar el 100% de borradores de propuestas de regulaciones solicitados por el Proceso Regulación Aeronáutica (PRA).	<p>Evento: Gestión incompleta de borradores para propuestas de regulación.</p> <p>Causa: Falta de personal en la unidad.,Notificaciones</p>	<p>Administración de Riesgos: Priorización de actividades para atención de las enmiendas de la OACI notificadas</p> <p>Administración de Riesgos Interna: Notificación vía correo, al proceso de regulación aeronáutica la razones por las cuales no se podrá presentar el borrador en los plazos establecidos</p>	La Unidad de Supervisión de Aeródromos está informando que no podrá cumplir con esta meta

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			tardias de enmiendas. Consecuencias: Regulación Nacional desactualizada	Plan de Contingencia: Notificación via correo, al proceso de regulación aeronautica la razones por las cuales no se podra presentar el borrador en los plazos establecidos	
PAO	Unidad de Supervisión de Aeródromos	Elaborar y presentar un informe semestral de la supervisión y control ejercido	Evento: Atencion incompleta de las solicitudes presentadas	Administración de Riesgos: Priorización de actividades de acuerdo a las actividades establecidas	La Unidad de Supervisión de Aeródromos está informando que no podrá cumplir con esta meta

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
		sobre los procesos de inscripciones.	por lo interesados Causa: Falta de personal y recursos económicos establecidos para las visitas. Consecuencias: Retrasos en los procesos	Administración de Riesgos Interna: En caso de no cumplimiento se realizara un seguimiento final en el mes de diciembre Plan de Contingencia; En caso de no cumplimiento se realizara un seguimiento final en el mes de diciembre	

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			de inscripción		
PAO	Unidad de Supervisión de Aeródromos	Realizar 8 inspecciones de vigilancia a aeródromos locales.	<p>Evento: Informes de inspecciones anuales no realizados acorde al plan de vigilancia</p> <p>Causa: Carencia de personal en la Unidad de Supervisión</p>	<p>Administración de Riesgos: Seguimiento a RRHH para respuestas de temas de contratación de personal</p> <p>Administración de Riesgos Interna: Reprogramación y ajuste del plan de vigilancia</p>	La Unidad de Supervisión de Aeródromos está buscando la contratación de personal al aducir faltante de este, problema arrastrado desde hace varios años, igualmente se propone ajustar el plan de vigilancia y por último priorizar las actividades, previéndose un incumplimiento del PAO en caso de llegar a esto.

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			de Aerodromos	Plan de Contingencia; Priorización de actividades	
PAO	Unidad de Supervisión de Aeródromos	Realizar 2 seguimientos para vigilar el avance del proceso de certificación de cada aeropuerto.	Evento: No realización de las reuniones de seguimiento para el avance del proceso de certificación	Administración de Riesgos: Realizar una reunión extraordinaria en el segundo semestre Administración de Riesgos Interna:	La Unidad de Supervisión de Aeródromos plantea la administración del riesgo por medio de una reunión extraordinaria, esto además de los esfuerzos por conseguir personal (ya mencionados en riesgos anteriores).

Origen	Dependencia	Objetivo/Meta	Evento/ Causa/ Consecuencia	Medidas de Administración de Riesgo	Análisis
			Causa: Carencia de personal en la Unidad de Supervision de Aerodromos	Realizar una reunion estraordinaria en caso de no cumplimiento Plan de Contingencia; ND	

Del resumen anterior destacan los siguientes aspectos:

- La gran cantidad de riesgos altos de la Unidad de Supervisión de Aeródromos, siendo que el año anterior también reportó, sin embargo, este año la cantidad aumentó (pasó de 2 a 5).
- La auditoría que espera recibir DGAC de parte de OACI este año está provocando más riesgos, como el caso de Departamento de Aeropuertos y Supervisión de Aeródromos.
- Hay tres riesgos relacionados con la regulación aeronáutica.
- En dos actividades del PAO la Unidad de Supervisión de Aeródromos presenta como medidas de administración la priorización hacia la atención de la auditoría OACI, con lo cual prácticamente está informando que no logrará cumplir las metas del PAO.
- Todas las causas de los riesgos tienen relación con el recurso humano disponible

6.6 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), para lo cual se revisaron los que se han venido trabajando en años anteriores y se analizó si debían mantenerse trabajando considerando si las acciones ya realizadas y también se incluyeron nuevos. 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 y siguieran algunas instrucciones dadas por la Unidad de Planificación (mencionadas en el apartado 5.3), siendo que de 29 riesgos, terminaron clasificándose 20 bajos (69%), 7 medios (24%) y 2 altos (7%). A continuación se revisan los riesgos inaceptables.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
Dpto. 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>Evento: Personal SMS limitado para la atención de la seguridad operacional.</p> <p>Causa: Falta de recurso humano y presupuestario</p>	<p>Medida de Administración: Se solicita un estudio de cargas de trabajo a la Dirección General.</p> <p>Medida de Administración Interna: Capacitar al personal en temática SMS.</p> <p>Plan de Contingencia: Aprobación de plazas técnicas para SMS.</p>	<p>Este es un riesgo de recién identificación (no estaba considerado en las Valoraciones de Riesgo de años anteriores). El Departamento de Aeropuertos sufre carencia de personal en áreas de Operaciones, Mantenimiento y SMS, lo cual puede provocar una Preocupación Significativa de Seguridad (Significant Safety Concern), con posibilidades de traer consecuencias importantes como sanciones internacionales o restricciones aéreas.</p> <p>El Departamento de Aeropuertos planteó como medida de administración primaria la solicitud</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
				<p>de un estudio de cargas de trabajo con miras a obtener datos exactos sobre el personal los puestos que, según su criterio, hacen falta.</p> <p>Como medida interna planteó la capacitación del personal existente en SMS y como plan de contingencia la aprobación de plazas (esta última está mal planteada)</p>
Recursos Financieros	Garantizar un presupuesto institucional que se ajuste a la normativa aplicable y que	Evento: Presupuesto insuficiente para cumplir los objetivos institucionales	Medida de Administración: Remitir a la Dirección el problema con el fin de que negocie	La Unidad de Recursos Financieros enfocó sus acciones en el traslado del riesgo a la Dirección, al entender que su alcance de acción en un riesgo que está cada vez más latente por

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
	<p>permita el cumplimiento de los objetivos institucionales</p> <p>Garantizar un presupuesto institucional que se ajuste a la normativa aplicable y que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales</p>	<p>Causa:</p> <p>Aplicación regla fiscal que provoca recortes presupuestarios</p>	<p>con los superiores la posibilidad de dar más contenido económico y poder cumplir con los compromisos durante el año.</p> <p>Medida de Administración Interna: Realizar el informe que se mandara a la Dirección</p>	<p>los recortes presupuestarios de los últimos años</p>
Departamento Seguridad	Crear, enmendar y mantener	Evento: Normativa	Medida de Administración:	Este es un riesgo de recién identificación, sin embargo en

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
Operacional Departamento Seguridad Operacional	actualizada la normativa aeronáutica nacional de acuerdo con los estándares internacionales y la atención de los SARPs de la OACI de manera eficaz	aeronautica gestionada internamente de forma incompleta. Causa: Proceso gestionado por una persona que no cuenta con el conocimiento o la experiencia necesaria para su adecuada administración. Ausencia de un manual de puestos donde establezca plaza tecnica	La DG aprobo contratar un experto externo para que administre y ordene el proceso de regulacion. Medida de Administración Interna: 1 informe de entrega de gestion del experto externo contratado Plan de Contingencia:	años anteriores estaba identificado como <i>“Personal con conocimiento desactualizados en materia de tecnologías y regulaciones aeronáuticas”</i> y estaba ligado al objetivo <i>“Ejercer el gerenciamiento operativoato de 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.”</i> Este año, como parte de un reacomodo de riesgos se le asignó al Departamento de Seguridad Operacional y lo enfocó en

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
		correspondiente , lo que impide el cumplimiento de la función requerida	Se ha solicitado a RH la modificación del manual de puestos para la creación de la plaza, mientras que se contrato a un experto externo para que gestione el proceso ya que la persona que lo lleva no tiene las competencias para implementar el proceso	problemas con el perfil de personal del proceso de Regulación Aeronáutica.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
			integralmente. Ademas del recargo del area tecnica en acomodar tareas del proceso para que avance el tramite de las regulaciones.	
Unidad Administración del Espacio Aéreo	Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%	Evento: Información meteorológica incompleta o errónea debida a fallas en los equipos. Causa:	Contratación de repuestos para equipos meteorológicos instalados en instalaciones aeroportuarias.	El año pasado se clasificó como bajo, este año es medio y se aplica una medida de administración congruente con la causa del riesgo

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
		Mantenimiento inadecuado de los equipos meteorológicos		
<p align="center">Unidad Administración del Espacio Aéreo</p>	<p>Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%</p>	<p>Evento: Separación entre aeronaves menor a la prescrita por normativa internacional</p> <p>Causa: Aplicación inadecuada por parte de los controladores aéreos de las</p>	<p>Impartir cursos recurrentes a los controladores de tránsito aéreo de aeródromo.</p>	<p>En la Valoración de Riesgos 2024 se clasificó como riesgo medio y se planteó como medida de administración <i>“Impartir curso recurrente de vigilancia a los controladores de aproximación”</i>, esto demuestra que el riesgo no ha disminuido ya que la medida del 2025 es la misma o que hubo algún error conceptual a la hora de analizar el riesgo.</p> <p>El día 24 de junio se habló con el enlace de la Unidad de</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
		técnicas de control apropiadas		Administración del Espacio Aéreo sobre este tema y este confirmó que no están aplicando medidas nuevas, por tanto se llega a la conclusión de que este riesgo debió haber sido valorado como bajo, sin embargo en este caso no es posible dado que la consecuencia de este riesgo siempre será la categoría más alta (catastrófica) y aunque la probabilidad escogida sea la más baja, en la metodología actual el nivel de riesgo de estas combinación es medio.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
<p align="center">Unidad Administración del Espacio Aéreo</p>	<p>Activar el 100% de las fases de alerta</p>	<p>Evento: Fases de alerta activadas tardíamente</p> <p>Causa: Faltante de personal que no permite una activación expedita de las alertas. /
Falta de redundancia en la conexión a internet que impide recibir alertas de manera inmediata.</p>	<p>Medida de Administración: Solicitar al RCC de CENAMER notificar via telefónica cuando se activé una alerta y no haya respuesta pronta por parte del Centro de Búsqueda y Salvamento del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.</p> <p>Medida de Administración</p>	<p>La medida propuesta en el 2024 fue “Atender todas las emergencias utilizando el SAR Tracking System”, es decir se repite.</p> <p>Llama la atención que la medida definida es reactiva, no se busca como mejorar la conexión a internet, por otro lado se conoce los esfuerzos realizados para la obtención de más personal pero no indicadas en la Valoración de Riesgos.</p> <p>En este sentido el día 24 de junio se habló con el enlace de la Unidad de Administración del Espacio Aéreo e indicó que</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
			<p>Interna: Una solicitud escrita de notificación telefónica al RCC de CENAMER.</p> <p>Plan de Contingencia:</p> <p>Notificación telefónica por parte del RCC de CENAMER de la activación de una fase de alerta en caso de fallar el internet del SAR Tracking System</p>	<p>además de lo mencionado en SEVRI se está consiguiendo tabletas que contarán con conexión a internet, por medio de las cuales también se podrán recibir las alertas, igualmente se le instó para reportar los fallos de conexión como salidas no conformes y poder realizar un análisis más profundo en búsqueda de soluciones preventivas, no solo reactivas.</p>

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
Unidad de Planificación	Realizar 12 sesiones de trabajo anuales, orientado al seguimiento de los proyectos por parte de la Comisión PMO	<p>Evento: Seguimiento y control de proyectos realizado de manera ineficiente</p> <p>Causa: Falta de definición del tipo de oficina PMO y sus funciones</p>	Replantear las actividades y responsabilidades relacionadas a la gestión de seguimiento y control de proyectos, desde la Unidad de Planificación.	Este riesgo es nuevo, su acción es congruente con el riesgo identificado.
Unidad de Planificación	Evaluar y dar seguimiento a los Planes Institucionales y otros planes vinculantes al accionar de la	<p>Evento: Seguimiento de planes institucionales realizado de manera ineficiente</p>	Dar seguimiento al PEI de manera anual a partir de la actualización al 2025.	Este riesgo también es nuevo, e igualmente su acción de administración es congruente.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
	institución de manera tal que se mida el cumplimiento de los mismos.	Causa: Falta de actualización y aplicación de indicadores a PEI		
Unidad de Tecnologías de Información	Brindar soluciones a los posibles problemas o inconvenientes a nivel de tecnologías y comunicación que puedan presentarse en las dependencias institucionales.	Evento: Soluciones brindadas de manera parciales o a destiempo Causa: Falta de personal para la atención inmediata	Acción de Administración 1: Contratar consultorías para la realización de estudios para identificar las necesidades de la Unidad Acción de Administración 2:	La Unidad de TI repite este riesgo solo que este año se enfoca en el faltante de personal. Por otro lado también sigue insistiendo con la creación del proceso de Seguridad de la Información y trabaja en una nueva medida que es la contratación de una consultoría y también en la remisión de correos informativos a los funcionarios de la DGAC.

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
			<p>Trabajar con la UPI la creación de un proceso de Seguridad de la Información</p> <p>Administración de Riesgos Interna 1 y 2:</p> <p>Infundir correos de concientización sobre aspectos relacionados sobre (Contraseñas, correos maliciosos, no</p>	

Dependencia Responsable	Objetivo	Riesgo identificado	Acción Propuesta	Observación
			exponer los sistemas informáticos, etc)	

En comparación con el 2024 hubo varios riesgos de Análisis de Contexto y Partes Interesadas que pasaron a nivel bajo gracias a las acciones ya realizadas, eso son los de la siguiente tabla:

Dependencia	Objetivo	Riesgo	Acción desarrollada
Unidad de Planificación Institucional	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	<p>Evento: Requerimientos de información solicitados por entes externos incumplidos.</p> <p>Causa: Por falta de información adecuada (forma y tiempo).</p>	Se trasladó el proceso de estadística a la Unidad de Transporte Aéreo dónde se concentra la información requerida, reduciendo así la probabilidad de que no se cuente con la información adecuada.
Unidad de Recursos Financieros	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	<p>Evento: Las cuentas y documentos por cobrar y otros ingresos recuperándose de manera incompleta</p> <p>Causa: No registrar el ingreso real de lo</p>	Se solicitó a TI la publicación en la web sobre lo requerido en el momento de realizar el pago.



		cobrado por no poder identificar el cobro a quién le pertenece	
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>Evento: Infraestructura y/o equipos dañados</p> <p>Causa: por desastres naturales o por el cambio climático</p>	<p>La acción planteada fue: <i>Verificar en que estado se encuentra la solicitud de las pólizas de cobertura a la infraestructura.</i></p> <p>El avance reportado fue: : <i>Se adjuntan documentos que respalda la gestión de la Administración.</i></p> <p><i>Además, se incluye archivo en Excel con la estimación por Aeródromos.</i></p> <p>Se conoce que a principios del 2025 se logró el aseguramiento de diferentes infraestructuras</p>
Departamento de Aeropuertos	Dar seguimiento al convenio entre Bomberos y DGAC	Evento: Unidades móviles con vida útil vencida	Se planteó la siguiente medida: <i>Planteamiento de</i>



	<p>para procurar mantener los servicios de primera respuesta capacitados</p>	<p>Causa: Presupuesto insuficiente</p>	<p><i>adquisición de unidades SEI, para sustituciones de unidades que agotaron la vida útil.</i></p> <p>El seguimiento reportado fue el siguiente: Se <i>adjunta documento que respalda la gestión de la Administración para la adquisición de los equipos SSEI.</i></p>
--	--	---	--

Por otro lado se miran riesgos que, a pesar de haberse trabajado durante el 2024, se deben mantener abiertos durante el 2025 ya que las acciones desarrolladas son solo parte de un plan de trabajo más extenso que no ha sido finalizado, sin embargo esto no sucedió así y fueron valorados como bajos, esto a pesar de indicaciones de la Unidad de Planificación a la Unidad de Recursos Humanos y al Aeropuerto Daniel Oduber Quirós al respecto.

Dependencia	Objetivo	Riesgo	Acción desarrollada
Unidad de Recursos Humanos	Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los	Evento: Rotación de personal excesiva	La acción propuesta fue: <i>Elaborar un diagnostico con los resultados para</i>



	<p>objetivos organizacionales.</p>	<p>Causa: Falta de condiciones laborales (factores que inciden en motivación)</p>	<p><i>lograr identificar las áreas de mejora.</i></p> <p>El avance reportado fue el siguiente:</p> <p><i>Se realizaron encuestas de las jefaturas que fueron aplicadas a toda la institución.</i></p>
<p>Unidad de Recursos Humanos</p>	<p>Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales.</p>	<p>Evento: Necesidad de personal cubiertas de manera insuficiente</p> <p>Causa: Eventuales ausencias de personas en las que la institución tiene un alto grado de dependencia</p>	<p>Se realizaron el análisis de los resultados obtenidos de la información recopilada para elaboración del diagnóstico interno de los Procesos Unipersonales como la primer etapa, seguidamente se valoro la propuesta para mitigar el riesgo con la aplicación de Avocación de autoridad por parte de las jefaturas de</p>



			los Procesos, así mismo se presentó la propuesta a la DG de creación de plazas mediante informe DGAC-DFA-RH-INF-022-2024, esto como la segunda etapa de ejecución.
Unidad Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	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)	Probabilidad de incumplimientos contractuales para con la concesión y que ello afecte el servicio a los usuarios en la terminal del AIDOQ	Extension 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

Así mismo se miran riesgos de contexto que, si bien, se finalizaron las acciones programadas se considera que estas deben mantenerse en el tiempo con cierta frecuencia para no volver a caer en los mismos riesgos:



Dependencia	Objetivo	Riesgo	Acción desarrollada
Unidad de Recursos Humanos	<p>Contar con personal tanto técnico como administrativo capacitado según las necesidades y/o normativa para apoyar el cumplimiento efectivo de objetivos institucionales.</p>	<p>Evento: Personal no adaptado a los cambios de manera oportuna</p> <p>Causa: Bajo grado de iniciativa permitido y aceptado</p>	<p>Se logro impartir charlas que fueron dirigidas a toda la población de la DGAC como lo fueron el mes de noviembre la charla "Charla Familiarización Aeronáutica" y en el mes de diciembre la charla "Gestión del Cambio y Resiliencia", así mismo en el primer semestre del año se brindo la capacitación al personal de diferentes procesos mediante el curso denominado: "Factores Humanos en Aviación y Administración de Recursos</p>



			Humanos-CRM" del ICCAE.
Unidad de Recursos Humanos	Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales.	<p>Evento: personal fugado</p> <p>Causa: Bajo grado de fidelidad y sentido de pertenencia hacia la institución</p>	En el primer semestre se han realizado los Programas de Inducción a personal de nuevo ingreso, así mismo se llevo acabo una actividad de premiación para el reconocimiento de años laborados de los funcionarios de la DGAC, importante indicar que dicha actividad se realizó en conjunto con la Dirección General.



6.7 Resultados de los Riesgos de Integridad Pública

En la Valoración de Riesgos de este año se incluyeron riesgos de integridad pública como parte de un plan de acción que empezó en el año 2024 con la identificación de estos. De esta manera se aseguró que los riesgos identificados en el año 2024 fueran incluidos en el SEVRI y valorados. A continuación se muestra un resumen³:

³ Se observan faltas ortográficas y fallas en la redacción debido a que se copió y pegó de la información incluidas por las Dependencias sin cambiarse nada.

Unidad Organizativa	Objetivo	Evento	Causa	Nivel de Riesgo detectado ⁴	Administración de Riesgo
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Realizar el 100% de actividades programadas para cumplir los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad	Cobros realizados por debajo de lo debido	Omisión de los datos de aeronaves en plataformas	Medio	Se gestiona con financiero la actualización de datos de los compañías o personas que cuentan con crédito ante la DGAC
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Realizar el 100% de actividades programadas para cumplir los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad	Actividades de inspección realizadas de manera incorrecta	Omisión de datos aeronaves en resguardo en el espacio	Medio	Se atiende como el objetivo AITBP-09-2025
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV:	RAC 139 cumplido de manera parcial	Falta de sistema de seguridad (tecnología, personal, cerramiento perimetral,	Alto	Se gestiona ante TI la contratación de un sistema de cámaras para monitoreo de seguridad

⁴ Los niveles de riesgo del AITBP aún podría

Unidad Organizativa	Objetivo	Evento	Causa	Nivel de Riesgo detectado ⁴	Administración de Riesgo
	Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)		incumplimiento de los usuarios del aeropuerto entre otros) que permita detectar/evitar situaciones anómalas		
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	RAC 139 cumplido de manera parcial	Verificación insuficiente del uso de los hangares(se requiere la participación de varias dependencias de DGAC)	Alto	Se gestiona antes el Departamento de Aeropuertos y el proceso de espacios más acompañamiento para el monitoreo de los espacios permisionados para el mo
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Realizar el 100% de actividades programadas para cumplir los estándares relativos a la Facilitación en el AITBP	RAC 139 cumplido de manera parcial	Ausencia de personal de Gobierno (Migración, Aduanas) de manera permanente en horario de 06:00 a 18:00	Alto	Se gestiona ante Ministerio de Hacienda la permanencia de un funcionario dentro del rango de horario de 0600 a las 1800 horas.

Unidad Organizativa	Objetivo	Evento	Causa	Nivel de Riesgo detectado ⁴	Administración de Riesgo
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	RAC 139 cumplido de manera parcial	Salidas de vuelos sin pasar por terminal ni plataforma	Alto	Se gestiona con TI la contratación de un sistema de camaras para el monitoreo de seguridad.
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	RAC 139 cumplido de manera parcial	Ingresos de vehículos a la zona de hangares	Alto	Se gestiona ante TI la contratación de un sistema de camaras para monitoreo de seguridad
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y	RAC 139 cumplido de manera parcial	Falta de limitación de ingreso a áreas restringidas	Alto	Se gestiona ante TI la contratación de un sistema de camaras de seguridad para el monitoreo de seguridad

Unidad Organizativa	Objetivo	Evento	Causa	Nivel de Riesgo detectado ⁴	Administración de Riesgo
	obligaciones del operador del RAC 139)				
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	RAC 139 cumplido de manera parcial	Desconocimiento de los pasajeros, tripulaciones y funcionarios	Alto	Se gestiona ante TI la contratación de un sistema de cámaras de monitoero
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	RAC 139 cumplido de manera parcial	Carencia de instalaciones o un recinto adecuado de apoyo para la Policía	Bajo (este dato podría cambiar)	N/A
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión	RAC 139 cumplido de manera parcial	No registrar el ingreso real de lo cobrado por no poder identificar el	Bajo (este dato podría cambiar)	N/A

Unidad Organizativa	Objetivo	Evento	Causa	Nivel de Riesgo detectado ⁴	Administración de Riesgo
	de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)		cobro a quién le pertenece.		
Unidad de Recursos Financieros	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.	Las cuentas y documentos por cobrar y otros ingresos recuperándose de manera incompleta	No registrar el ingreso real de lo cobrado por no poder identificar el cobro a quién le pertenece.	Bajo	N/A
Unidad Gestión Institucional de Recursos Humanos	Tramitar el pago de 26 planillas anuales.	En materia salarial, pagos de rubros que no correspondan de forma dolosa.	Manipulación o alteración indebida en proceso de gestión documental y remuneraciones.	Bajo	N/A
Unidad Gestión Institucional de Recursos Humanos	Atender el 100% de las solicitudes de estudios de puestos.	Emisión de informes de reasignación de puestos	Falta de objetividad en el análisis y la clasificación de puestos	Bajo	N/A



Unidad Organizativa	Objetivo	Evento	Causa	Nivel de Riesgo detectado⁴	Administración de Riesgo
		que no reflejen la realidad y el apego a la normativa vigente.	tanto en el área técnica aeronáutica como en el área administrativa.		

La dependencia con más riesgos a valorar era el Aeropuerto Tobías Bolaños Palma, razón por la cual se le permitió terminar el SEVRI en fecha posterior a todas las demás (2 de mayo), sin embargo tal dependencia no terminó en los plazos esperados (terminó el 3 de junio) y luego de esto se detectaron errores por tanto la Unidad de Planificación coordinó para la reapertura de estos, los cuales para la fecha de redacción de este análisis no había sido finalizado. La corrección solicitada por la Unidad de Planificación fue analizar nuevamente los riesgos de cumplimiento parcial del RAC 139 a causa de *Carencia de instalaciones o un recinto adecuado de apoyo para la Policía y Verificación no idónea de documentos de identificación de extranjeros*, los cuales, por conversaciones con la jefatura del AITBP se nota que representan riesgos importantes y que podrían ser considerados como medios o altos, por tanto deben ser analizados más profundamente antes de valorarlos como bajos.

De lo que se puede ver preliminarmente del AITBP, se muestran numerosas debilidades debido a carencias de equipo, infraestructura y recuso humano (tanto de DGAC como de otras instituciones del Gobierno involucradas en el aeropuerto) que pueden derivar en actos de corrupción, pero se esperan mejorar con las acciones planteadas en SEVRI, aunque algunas de estas puede que requieran traspasar el año 2025.

Por otro lado se observa como los riesgos de Recursos Financieros y Recursos Humanos fueron calificados como bajos.

6.8 Aplicación de la Valoración de Riesgos en el POI

Este año solo hay un objetivo en el Plan de Inversión (POI), este se incluyó en el SIVARI para la atención correspondiente. El objetivo es el siguiente:

- Lograr 80% de avance de adquisición de 4 equipos (vehículos automotores) especialmente equipados y acondicionados para el servicio de Salvamento y Extinción de Incendios (SEI).



Este fue asignado al Departamento de Aeropuertos y se determinaron los siguientes elementos de riesgo:

- **Evento:** Variación del presupuesto solicitado para adquisición de vehículos SEI especializados
- **Causa:** Presupuesto insuficiente
- **Consecuencia:** Posible degradación de la categoría internacional de los principales aeropuertos del país por presunto incumplimiento de normativas internacionales

Luego, en la etapa de análisis, el riesgo residual (aplicando los controles actuales) fue calificado como bajo, por lo cual no se consideró necesario aplicar medias de administración de riesgo.



6.9 Resultados de la Encuesta de Percepción sobre el SEVRI 2024

Este año, por tercera vez consecutiva se aplicó una encuesta que permite conocer la opinión de los involucrados en el proceso de valoración de riesgos. Por medio de la circular DGAC-UPI-24-2025 (ver anexo 2) se pidió a los titulares subordinados y enlaces completar una encuesta (ver anexo 3).

Se hizo un corte para recoger los resultados el 20 de junio. En total se logró la participación de 18 personas, 11 enlaces y 7 titulares subordinados. No se notó ninguna anomalía en las respuestas, por tanto todas se tomaron en cuenta a la hora de la creación de estadísticas para este reporte.

A continuación se muestran los resultados obtenidos. Es importante mencionar que se decidió mantener los resultados del año 2023 y 2024 para comparar en las preguntas que se mantuvieron igual (algunas se incluyeron nuevas, en esas solo se muestran los resultados del 2025).

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

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024		2025	
Enlace	16	52%	20	69%	11	61%
Titular Subordinado	15	48%	9	31%	7	39%
TOTAL	31		29		18	



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

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024		2025	
CETAC	5	16%	5	18%	1	5.5%
Dirección General	2	19%	2	7%	1	5.5%
Departamento de Seguridad Operacional	10	32%	8	29%	5	28%
Departamento de Aeropuertos	5	16%	9	32%	8	44%
Departamento de Servicios de Navegación Aérea	1	3%	2	7%	1	5.5%
Departamento Financiero Administrativo	4	13%	2	7%	2	11%
TOTAL	31	100%	28	100%	18	100%

Pregunta 3: ¿Usted revisó la circular DGAC-UPI-CIR-014-2025 (Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional 2025) en todo lo que correspondía a la Dependencia en la cual se desempeña?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024		2025	
Sí	30	97%	23	82%	17	94%
No	1	3%	5	18%	1	6%
TOTAL	31	100%	28	100%	18	100%



Pregunta 4: Si la respuesta fue Sí responda cuan útil fue la circular para desarrollar la Valoración de Riesgos 2025 (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	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024		2025	
1	0	0%	0	0%	0	0
2	1	3%	0	0%	0	0
3	8	27%	5	22%	2	12%
4	11	37%	13	57%	8	47%
5	10	33%	5	22%	7	41%
TOTAL	30	100%	23	100%	17	100%
PROMEDIO	4,0	N/A	4,0	N/A	4.3	0
MODA	4	N/A	4	N/A	4	0
MEDIANA	4	N/A	4	N/A	4	0

Pregunta 5: Si la respuesta a la pregunta 3 fue No (sobre si revisó la circular), favor indicar por qué.

Solo hubo una respuesta: *El tiempo de la jefatura es limitado, se espera que el Enlace sea proactivo y me pueda guiar en caso de necesitarlo*

Pregunta 6: ¿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	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024		2025	



Sí	20	61%	17	61%	4	78%
No	13	39%	11	39%	14	22%

Pregunta 7: Si la respuesta anterior fue sí, favor indicar cuán útiles fueron para desarrollar la Valoración de Riesgos 2025 (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	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024		2025	
1	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%
3	2	10%	3	17%	2	14%
4	10	50%	6	33%	6	43%
5	8	40%	9	50%	6	43%
TOTAL	20	100%	18	100%	14	100%
PROMEDIO	4,3	N/A	4,3	N/A	4,3	N/A
MODA	4	N/A	5	N/A	4	N/A
MEDIANA	4	N/A	4,5	N/A	4	N/A

Pregunta 8 Si la respuesta de la pregunta 6 (sobre si revisó los videos para el desarrollo del SEVRI) fue No, favor indicar por qué.

- *Tenía una guía en powewr point como consulta*



- *El tiempo de la jefatura es limitado, se espera que el Enlace sea proactivo y me pueda guiar en caso de necesitarlo*
- *Ya tengo varios años haciendo el SEVRI y las dudas que me quedan las evacúo con el personal a cargo en Planificación.*
- *Porque desde años anteriores hemos estado involucrados con estas funciones.*

Pregunta 9 ¿Usted revisó el video de explicación de la circular DGAC-UPI-CIR-014-2025 (Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional 2025)

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	15	83%
No	3	17%

Pregunta 10 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
1	0	0%
2	0	0%
3	3	13%
4	7	40%
5	8	47%
TOTAL	18	100%
PROMEDIO	4.3	N/A



MODA	5	N/A
MEDIANA	4	N/A

Pregunta 11 Si la respuesta a la pregunta 9 (sobre si revisó el video de la circular) fue No, favor indicar por qué

- Sinceramente desde que llegó la circular hasta que nos sentamos con la identificación de riesgos olvidé verlo.
- El tiempo de la jefatura es limitado, se espera que el Enlace sea proactivo y me pueda guiar en caso de necesitarlo
- Por lo general realizamos esas actividades en conjunto con el Enlace.

Pregunta 12 ¿Se percató de los cambios que hubo en el SEVRI este año?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	11	61%
No	7	39%

Pregunta 13 Si la respuesta a la pregunta anterior fue Sí entonces ¿Cómo califica tales cambios? (1: Muy Malos, 2: Malos, 3: Regulares, 4: Buenos, 5: Muy Buenos)

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	2	18%
4	8	73%
5	1	9%



TOTAL	11	100%
PROMEDIO	3.9	N/A
MODA	4	N/A
MEDIANA	4	N/A

Pregunta 14 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	Cantidad	Porcentaje
	2023		2024		2025	
1	0	0%	0	0%	0	0
2	0	0%	0	0%	0	0
3	3	10%	0	0%	0	0
4	9	29%	12	46%	6	33%
5	19	61%	14	54%	12	67%
TOTAL	31	100%	26	100%	18	100%
PROMEDIO	4,5	N/A	4,5	N/A	4.7	N/A
MODA	5	N/A	5	N/A	5	N/A
MEDIANA	5	N/A	5	N/A	5	N/A

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. Es destacable el aumento (de 61% lo últimos dos años a 78% este año) en el porcentaje de personas que revisaron los videos, lo cual es un mensaje en que la Unidad de Planificación insiste mucho. También es importante ver que todas las calificaciones de 3.9 hacia arriba, que por redondeos se puede calificar como “Bueno” en cuanto a la calidad de los cambios en SIVARI. Es de destacar que la calificación general al soporte brindado por la Unidad de Planificación aumentó, pasando de 4.5 en los años anteriores a 4.7 en el 2025, lo que, por redondeos le permite entrar en la clasificación de Muy Bueno.

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 9 respuestas (omitiendo las que decían No o NA), a continuación se muestran con el análisis respectivo:

Recomendación ⁵		Análisis de UPI
1	<i>Tal vez considero que en la circular puede mencionar inicialmente lo de los videos de consulta. Ahora la gente quiere ver todo más rápido, por eso se ven los short de youtube, el aumento de velocidad en audios de WA, etc. Cada video debería tener una duración máxima de 3 minutos. Es una recomendación</i>	Se revisará si se puede mover el apartado de videos en la circular del SEVRI 2026, sin embargo hay que tener en cuenta el orden lógico que esta requiere como documento.

⁵ Se notan algunas faltas ortográficas pues se copió y pegó directamente de lo escrito por los usuarios en la encuesta.



2	<i>No he visto ninguna reacción institucional a la materialización del riesgo ocurrido en el proyecto de pista de Liberia.</i>	No corresponde a la Unidad de Planificación Institucional esta reacción
3	<i>El tiempo es limitado, la valoración de riesgo debe ser un insumo que venga a simplificar, no a generar trabajo adicional ya es complejo por sí mismo. Sugiero: 1) La herramienta no es amigable a mi percepción, se sugiere que el cliente pueda generar el Excel independiente de Planificación. 2) Considero que debe ser obligatorio analizar todos los objetivos, y que todos tengan medidas de contención, pero no todo el mismo año, se debe priorizar los que se han complicado en años anteriores. 3) Revisar las evidencias, a veces me parecen redundantes o innecesarias. 4) Agradecer a Daniel por su proactividad y comprensión</i>	1) El SEVRI se trabajaría en Excel solo si el SIVARI no sirve ya que se ha demostrado que SIVARI es la mayor herramienta disponible para el desarrollo del SEVRI, tanto para usuarios como para administradores 2) Se ha trabajado en simplificar el SEVRI, especialmente en los riesgos bajos para que sea más fácil trabajar todos los objetivos, por otro lado se considera que si se le agregan medidas de contención a todos los objetivos la carga de trabajo que representa SEVRI sería más alta, lo cual es contraproducente y en contra de los lineamientos institucionales y de



		<p>Contraloría General de la República al respecto.</p> <p>3) Las evidencias son necesarias para poder asegurar el cumplimiento de las acciones de administración de riesgo, no se pueden omitir.</p> <p>4) N/A</p>
4	<i>La experiencia desde que está Daniel y doña Elsie ha sido grandiosa y muy provechosa, por los consejos y la guía que me han dado.</i>	N/A
5	<i>se debería hacer una encerrona medio día con todos los enlaces y hacer esto como un foro, donde demos aportes para mejorar como institución</i>	Se analizará esta opción para el próximo año, sin embargo se adelanta que se usan encuestas dado que es muy difícil reunir a todos los involucrados en una reunión.
6	<i>Gracias por los videos explicativos. A futuro se puede utilizar CANVAS u otro app de ayuda para elaborar videos.</i>	Se analizará la opción de CANVAS para el próximo año
7	<i>Con relación a la pregunta 12, no determino cambios dado que este es el primer año que trabajo con el SEVRI</i>	N/A
8	<i>Cuando haya cambios, sería bueno capacitar a los involucrados, no solo recurrir a los videos por correo.</i>	Se analizará esta opción para el próximo año, sin embargo se adelanta que



		se usan videos dado que es muy dificil reunir a todos los involucrados en una reunion
9	<i>En lo personal creo que no es una herramienta útil.</i>	Siempre se trata de que esta sea una herramienta útil, hay casos de éxito pero también hay casos en que no ha sido eficaz la administración de riesgos, principalmente en temas de recursos humanos, en situaciones así se entiende el comentario.



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 Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma terminó la Valoración de Riesgos de manera tardía, incumpliendo así la fecha programada mediante Circular DGAC-UPI-CIR-14-2025 y prórrogas posteriores otorgadas.
- La Unidad de Transporte Aéreo no terminó la Valoración de Riesgos 2025.
- El Proceso de Salud Ocupacional no hizo Valoración de Riesgos 2025.
- Este año por primera vez se trabajaron riesgos de integridad pública.
- 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.
- 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 2025 tenga un nivel aceptable.
- La Unidad de Recursos Humanos y AIDOQ evaluaron todos sus riesgos como bajos a pesar de que algunos provenientes de análisis de contexto y partes interesadas no han terminado de trabajarse para eliminar o disminuir sus causas.
- La Unidad de Supervisión de Aeródromos es la de más riesgos altos y la única con todos sus riesgos inaceptables, con causas relacionadas con escasez de presupuesto y personal, además de priorización de actividades en atención de la auditoría de la OACI.



- La auditoría OACI que recibirá DGAC en 2025 está provocando un aumento de la cantidad de riesgos altos.
- Hay tres riesgos altos relacionados con la regulación aeronáutica.
- Todas las causas de los riesgos altos que no están en la categoría de riesgos de integridad pública tienen relación con el recurso humano disponible.
- Se detectó que la Unidad de Administración del Espacio Aéreo siempre clasifica inaceptable sus riesgos relacionados con el objetivo “*Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%*” a pesar de que no aplica medidas de administración de riesgos nuevas, lo cual sucede porque la metodología actual no permite que un riesgo con consecuencias catastróficas sea calificado bajo.
- El Aeropuerto Tobías Bolaños es la dependencia con más riesgos de integridad pública (79% del total), demostrando carencias en infraestructura, equipos y recurso humano (tanto de DGAC como de otras instituciones públicas).
- El único objetivo de POI 2025 tuvo un solo riesgo y este fue valorado como bajo.
- 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 Excelente (promedio de calificación 4.7 de 5).



9. Recomendaciones

A la Unidad de Planificación:

- Aplicar un seguimiento semestral del SEVRI, así como una evaluación anual de los resultados.
- Buscar una mejora en la metodología de análisis de riesgos que permita que un riesgo con nivel de consecuencia catastrófico tenga la posibilidad de ser considerado aceptable según el nivel de probabilidad escogida.
- Reaperturar el SEVRI a Recursos Humanos y Aeropuerto Daniel Oduber Quirós, para que trabaje las medidas de administración de riesgo del Análisis de Contexto de los riesgos que equivocadamente valoraron bajos.
- 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.
- Coordinar con el Proceso de Salud Ocupacional para el desarrollo de su Valoración de Riesgos.

A la Dirección General:

- Revisión del presente documento y remitir al CETAC para su información.
- Solicitar mayor atención a las fechas solicitadas por la Unidad de Planificación Institucional en el cumplimiento de sus obligaciones de Control Interno al Aeropuerto Tobías Bolaños Palma
- Solicitar mayor atención a las instrucciones de la Unidad de Planificación y completar la Valoración de Riesgos a la Unidad de Transporte Aéreo



- Solicitar al Departamento Financiero Administrativo implementar de manera frecuente charlas como las realizadas en el 2024 para disminuir el riesgo de contar con personal no adaptado a los cambios de manera oportuna a causa de un bajo grado de iniciativa permitido y aceptado, así como actividades como las realizadas para administrar el riesgo de personal fugado debido a bajo grado de fidelidad y sentido de pertenencia hacia la institución.

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-14-2025



CIRCULAR
(DGAC-UPI-CIR-14-2025)

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

De: Karla Cascante Ureña

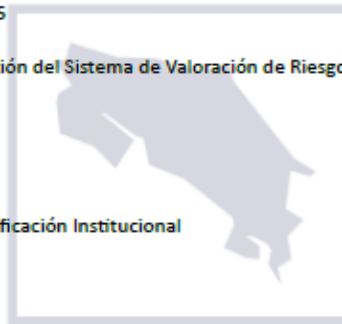
Fecha: 18 de marzo de 2025

Asunto: Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional
2025

Firma:

Jefe 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 2025. La fecha para finalizar este proceso serán diferenciadas:

- 25 de abril para las dependencias que tienen que aplicar valoración de riesgos a los objetivos vinculados con los riesgos identificados en el Análisis de Contexto, Análisis de Partes Interesadas o Riesgos de Corrupción.
- 10 de abril para las dependencias que solo tienen que aplicar valoración de riesgos a los objetivos del PAO
- 2 de mayo para el Aeropuerto Tobías Bolaños Palma



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 2025 (ya están en el sistema).
 - ✓ Los riesgos asociados a las debilidades y amenazas identificados en el análisis de contextos de la organización que se consideran se mantienen pertinentes.
 - ✓ Los riesgos asociados a las expectativas y requerimientos de las partes interesadas.
 - ✓ Las metas del Plan Operativo Institucional 2025. 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 en abril próximo. La Unidad de Planificación se contactará con las dependencias encargadas de su ejecución cuando ya éstas estén totalmente definidas.

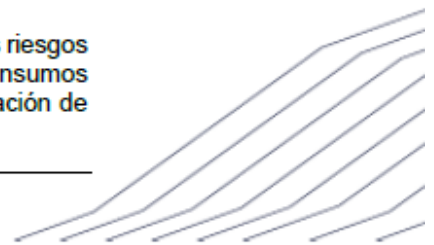
4. SOBRE RIESGOS DE CONTEXTO Y PARTES INTERESADAS

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).

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 en años anteriores que no pudieron finalizarse para que consideren su continuación. Si por otra parte hay acciones ya realizadas deben analizar si estas fueron suficientes para reducir el nivel de riesgo.

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.

5. RIESGOS DE INTEGRIDAD PÚBLICA

Se debe tener presente los riesgos de integridad pública, levantados bajo circular DGAC-UPI-CIR-12-2024 (ver Anexo 3)

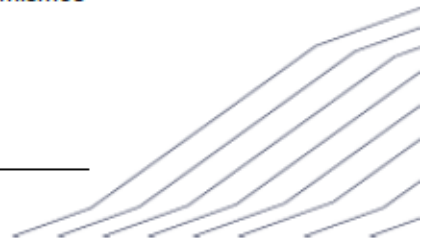
6. INSUMOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS

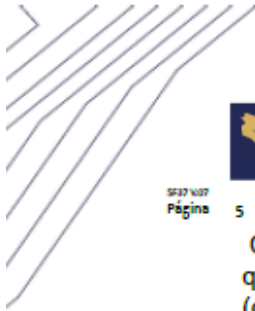
En cuanto a insumos que pueden servir para las fases de identificación y análisis de riesgos se les insta a consultar, entre otros, las siguientes fuentes de información institucionales:

- Resultados de evaluaciones de PAO y POI de años anteriores
- Reportes de la Contraloría de Servicios.
- Reportes de Salidas no Conformes./ Salidas no conformes de fichas de procesos
- Reportes de SSP (para el Departamento de Seguridad Operacional).
- Lecciones Aprendidas de proyectos.
- Valoraciones de Riesgos de años anteriores
- Informes de Auditoría (Auditoría Interna, CGR, otros)
- Requerimientos y expectativas de partes interesadas y debilidades y amenazas de contexto.

Igualmente, se les recuerda que 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.

7. SOBRE LAS MEDIDAS DE ADMINISTRACIÓN





Cuando se escojan medidas de administración de riesgos que implican alguna solicitud a una dependencia de la DGAC (o externa) se debe crear un plan de acción que implique su seguimiento. Por ejemplo, en vez de indicar como acción Solicitar personal a Recursos Humanos deben indicar Solicitar y dar seguimiento a la solicitud de personal a Recursos Humanos. El indicador debe ser congruente con la acción y puede plantearse como cantidad de solicitudes y seguimientos, con un valor de 2 (1y1).

Se debe recordar que como medida de administración de riesgo debe plantearse alguna medida que no se esté aplicando actualmente, es decir, algo nuevo. Así por ejemplo en la matriz de administración de riesgo no se deben indicar acciones que son parte de la operatividad de la dependencia (que se encuentran en procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad), de esta forma se les invita a transferir el riesgo al superior jerárquico inmediato en caso de que no haya nada más que se pueda aplicar, de esta forma se le informaría a este la situación en que se está actualmente y posibles acciones que este puede realizar al respecto para mejorar

8. 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 2025](#)

- 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,



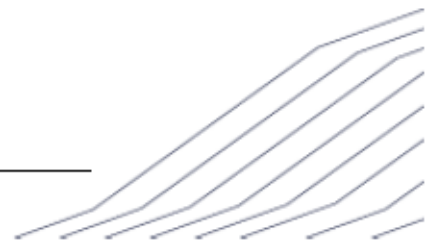


ecarmona@dgac.go.cr, o por medio de Teams, igualmente se estará contactando a las diferentes dependencias en los casos en que la UPI lo considere necesario.

- Se les informa también de la existencia del documento del Sistema de Gestión, 512 Instructivo para el usuario de SIVARI en el módulo de SEVRI, para su referencia.

9. 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.
- 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

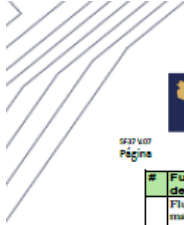
5837 v01
Página

7

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	Responsable
1	Flujo de caja y manejo de efectivo	No cumplir con los compromisos financieros adquiridos con CORPORT y AERIS	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	Flujo de caja y manejo de efectivo limitado	Reducción de presupuesto debido a la regla fiscal institucional.	Dirección General
2	Estructura financiera	Dependencia del MOPT Falta de recursos hacer 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 OACI	Presupuesto limitado para el desarrollo de proyectos de infraestructura	Afectación de la aplicación de la regla fiscal.	Dirección General
3	Dirección General	¿Promueve la eficiencia o la frustra?	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	Insuficiente cultura institucional	Creación e implementación de la comisión de liderazgo y cultura Boletines periódicos remitidos por Contraloría de Servicios	Dirección General
4	Sistemas de reporte financieros	NA	Garantizar un presupuesto institucional que se ajuste a la normativa aplicable y que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Presupuesto insuficiente para cumplir los objetivos institucionales	Aplicación regla fiscal que provoca recortes presupuestarios	Recursos Financieros
5	Concentración de destrezas y pericia	Procesos dependientes de una persona	Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales.	Necesidades de personal cubiertas de manera insuficiente	Eventuales ausencias de personas en las que la institución tiene un alto grado de dependencia	Recursos Humanos
6	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	Bajo grado de fidelidad y sentido de pertenencia hacia la institución	Recursos Humanos
7	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.	Rotación de personal excesiva	Falta de condiciones laborales (factores que inciden en motivación)	Recursos Humanos
8	Cultura empresarial	¿Promueve la eficiencia o la frustra?	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	Servicio institucional brindado de manera insatisfactoria para los usuarios	Insuficiente cultura institucional	Dirección General



#	Fuente de debilidad	Detalle	Objetivo Institucional	Evento	Causa	Responsable
9	Concentración de destrezas y pericia	Procesos dependientes de una persona	Proporcionar Recurso Humano idóneo y necesario para cumplir con los objetivos organizacionales.	Personal disponible en la DGAC- CETAC menor al requerido.	Restricción contratación de personal por la Autoridad presupuestaria.	Recursos Humanos
10	El grado de iniciativa que es permitido y aceptado	NA	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	Recursos Humanos
11	Pericia técnica en investigación y capacidad para desarrollar nuevos servicios (regulaciones)	Tecnología - Drones	Crear, emendar y mantener actualizada la normativa aeronáutica nacional de acuerdo con los estándares internacionales y la atención de los SARP's de la OACI de manera eficaz	Regulación desactualizada	Personal con conocimiento desactualizados en materia de tecnologías y regulaciones aeronáuticas.	Departamento de Seguridad Operacional
12	Sistemas de gestión de la información.	NA	Brindar soluciones a los posibles problemas o inconsonancias a nivel de tecnologías y comunicación que puedan presentarse en las dependencias institucionales.	Atraso en los tramites de las unidades	Falta de personal para la atención inmediata	Unidad de Tecnologías de Información
13	NA	Carencia de planes de emergencia	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.	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	Compromisos por parte de los jefes de la institución e importancia de la actividad a nivel institucional	Seguridad y Salud Ocupacional
14	Estructura organizativa: ¿es relevante y efectiva?	No hay claridad en el tipo de oficina PMO que se requiere y sus funciones.	Realizar 12 sesiones de trabajo anuales, orientado al seguimiento de los proyectos por parte de la Comisión PMO	Seguimiento y control de proyectos realizado de manera ineficiente	Falta de definición del tipo de oficina PMO y sus funciones	Unidad de Planificación Institucional
15	Planes estratégicos y Operativos	Seguimiento del PEI cuando corresponda - falta actualizar con indicador de resultados	Evaluar y dar seguimiento a los Planes Institucionales y otros planes vinculantes al accionar de la institución de manera tal que se mitiga el cumplimiento de los mismos.	Seguimiento de planes institucionales realizado de manera ineficiente	Falta de actualización y aplicación de indicadores a PEI	Unidad de Planificación Institucional

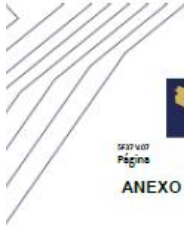


MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

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

SEP 14 07
Página 10

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



www.dgac.go.cr



#	PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTO	RIESGO	OBJETIVO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
1	Ministerio de Salud	Aprobación y cumplimiento de protocolos y lineamientos. Atención de denuncias relacionadas con el ATBP. Atención de alertas sanitarias nacionales e internacionales.	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.	Objetivo FAO: Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	AITSP
2	Entes destacados en el ATBP: BCR, GVA, PCD, Aduanas, MAG, SFE, SENASA, PPM, DIS, RECOPE, MET	Adecuadas instalaciones	La posibilidad de cierre del aeropuerto por condiciones inadecuadas de éste provocando intención de los usuarios del transporte aéreo	Objetivo FAO: Cumplir con los estándares relativos a la Facilitación en el ATBP según Anexo 9 de la OACI.	AITSP
3	Comunidades vecinas al Aeropuerto	Implementar acciones que minimicen el impacto del aeropuerto en la comunidad y viceversa.	La probabilidad de que la operación del Aeropuerto se vea interrumpida eventualmente, por intervención de la comunidad.	Objetivo FAO: Cumplir con los estándares relativos a la Facilitación en el ATBP según Anexo 9 de la OACI.	AITSP
4	Instituto Meteorológico Nacional	RAC 3 DGAC	Riesgo de accidentes por falta de información o información errónea que pueda provocar accidentes aéreos	Meta FAO: Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AÉREO
5	AERIS	Transparencia 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.	Meta FAO: Mantener operaciones aéreas con un margen de seguridad superior al 99.95%	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AÉREO
6	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.	Meta FAO: Activar el 100% de las fases de alerta	ADMINISTRACIÓN DEL ESPACIO AÉREO
7	Proveedores de bienes y servicios Institucionales	Especificaciones técnicas y estudio de mercado claros	La probabilidad de que las especificaciones técnicas definidas y/o los estudios de mercado realizados incorrectamente debido a falta de conocimiento en materia de contratación, provoque retraso en la adquisición de productos o servicios.	Meta FAO: Realizar el 100% de gestiones relativas a los procesos de contratación pública	PROVEEDURIA
8	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.	Objetivo FAO: Ejercer el gerenciamento 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



#	PARTE INTERESADA	REQUERIMIENTO	RIESGO	OBJETIVO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
9	COCESNA	Coordinaciones cuando se requieren cambios o actualizaciones de equipos	La probabilidad de que por inadecuadas coordinaciones no se le haga cambio o actualización requerida a la infraestructura de navegación aérea del país provocando afectación a la seguridad operacional	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
10	Ministerio de Hacienda	Formulación del POI (SFP)	La probabilidad de no poder registrar en el SFP debido a falta de acceso al sistema, provocando incumplimientos en plazo de formulación del POI	Meta PAO: Realizar el PAO y POI	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
11	MOPT	Formulación del PAO y POI (SFP)	La probabilidad de no poder registrar en el SFP debido a falta de acceso al sistema y fallos de este, provocando incumplimientos en plazo de registro de PAO y POI	Meta PAO: Realizar el PAO y POI	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
12	MOPT	Formulaciones y seguimientos a POI, PIS, 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 de requerimientos solicitados por entes externos no presentada a tiempo por falta de información adecuada (forma y tiempo) provocando posibles sanciones.	Meta PAO: Implementar el 100% de acciones definidas en los Planes operacionales para reducir la huella ambiental institucional	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
13	Ministerio de Hacienda	Declaraciones trimestrales de pasajeros (DECLARA).	La probabilidad de requerimientos de información (DECLARA) solicitados por entes externos incumplidos por falta de información adecuada (forma y tiempo) provocando posibles sanciones.	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	TRANSPORTE AEREO
14	MOPT	Actualización de lineamientos, directrices y reglamentación relacionada con aviación y operación en el AITBP y AIDOC	La posibilidad de no poder cerrar falencias para el proceso de certificación a causa de la falta de recursos (humanos y presupuestarios) provocando incidencia en la seguridad operacional los resultados de las auditorías recibidas	Objetivo PAO: Desarrollar y mantener serbótomos locales y aeropuertos internacionales que cumplan la normativa aplicable y buenas prácticas para ofrecer seguridad del transporte aéreo y excelente servicio a los usuarios.	Dpto Aeropuertos



ANEXO 3 RIESGOS DE CORRUPCIÓN A CONSIDERAR EN EL SEVRI 2025

#	Meta/Objetivo del PAO	Riesgo	Responsable
1	Realizar el 100% de actividades programadas para cumplir los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad	Posibilidad de omisión de los datos de aeronaves en plataformas evitando el cobro del estacionamiento provocando disminución de ingresos al AITBP.	AITBP
2	Realizar el 100% de actividades programadas para cumplir los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad	Posibilidad de actividades de inspección realizadas de manera incorrecta por omisión de datos aeronaves en resguardo en el espacio si no son autorizadas, condiciones de este, emitiendo criterios sesgados	AITBP
3		Posibilidad de no detectar situaciones anómalas en el AITBP debido a falta de cámaras de video vigilancia en la terminal, fuera de la terminal, en el parqueo de vehículos, ni dentro de los hangares	AITBP
4	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	Posibilidad de Secuestro o Robo de una aeronave debido a que no existe vigilancia privada en los hangares durante las horas nocturnas	AITBP
5		Posibilidad de ingreso y salida de drogas, arma o dinero producto del narcotráfico y crimen organizado debido a revisión poco rigurosa al ingreso y salida de los vehículos de los funcionarios y concesionarios de los hangares.	AITBP
6	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	Posibilidad de ejercer poco control de la actividad de los hangares debido a que se mantiene aún algunos espacios que tienen completamente cerrados los portones de ingreso a sus hangares	AITBP
7	Realizar el 100% de actividades programadas para cumplir los estándares relativos a la Facilitación en el AITBP	Posibilidad de RAC 139 cumplido de manera parcial debido a ausencia de personal de Gobierno (Migración, Aduanas) de manera permanente en horario de 06:00 a 18:00 lo que facilita el tráfico ilícito de migrantes	AITBP
8	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	Posibilidad de cumplimiento parcial del RAC 139 por salida de vuelos locales sin pasar por terminal ni plataforma, facilitando la disminución en la seguridad del aeropuerto	AITBP



#	Meta/Objetivo del PAO	Riesgo	Responsable
9	Cumplir con los estándares relativos a inspección y sistema de gestión de la seguridad (CAPÍTULO IV: Operaciones y obligaciones del operador del RAC 139)	Posibilidad de incumplimientos de RAC 139 por entrada ilegal de artículos prohibidos a la zona de hangares generando inseguridad de vuelos y comisión de ilícitos	AITBP
10		Posibilidad de incumplimientos de RAC 139 por entrada de usuarios a zonas restringidas generando inseguridad de vuelos y comisión de ilícitos	AITBP
11		Posibilidad de incumplimientos de RAC 139 por entrada de pasajeros, tripulaciones y funcionarios a zonas restringidas facilitando la inseguridad de vuelos y comisión de ilícitos	AITBP
12		Posibilidad de incumplimientos de RAC 139 por carencia de instalaciones adecuadas para las detenciones y aprehensiones de la policía facilitando la inseguridad de pasajeros y comisión de ilícitos	AITBP
13		Posibilidad de incumplimientos de RAC 139 por ingreso y permanencia de extranjeros en condición migratoria irregular en la zona de hangares facilitando la comisión de ilícitos e incumplimiento de requerimientos migratorios	AITBP
14	Atender el 100% solicitudes de nombramientos de personal requeridos durante el año que cuenten de ser requerido con el aval de la Autoridad Presupuestaria.	Podría darse riesgo de corrupción en materia de dotación de personal, al hacer caso omiso de la normativa, obviando requerimientos en nombramiento para beneficiar a personas que no cuentan con los requisitos establecidos.	Recursos Humanos
15	Tramitar el pago de 26 planillas anuales.	En materia salarial, el riesgo de corrupción podría darse por medio del pago de algún rubro que no corresponda, de forma dolosa.	
16	Atender el 100% de las solicitudes de estudios de puestos.	Podría darse corrupción, en materia de análisis y clasificación de puestos, en la emisión de informes de reasignación de puestos que no corresponda a la realidad.	
17	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.	En materia de facturación, el riesgo de corrupción al eliminar operaciones para que no sean cobradas al operador aéreo	Recursos Financieros



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 CIRCULAR SOBRE ENCUESTA SEVRI



Página 1

CIRCULAR DGAC-UPI-CIR-24-2025

Fecha: 6 de junio de 2025

Para: Enlaces de Control Interno
Jefaturas de Dependencias

De: Karla Cascante Ureña
Jefatura
Unidad de Planificación Institucional

Firma:  Firmado digitalmente por
KARLA MARIA CASCANTE
UREÑA (FIRMA)
Fecha: 2025.06.06
13:00:16 -06'00'

Asunto: Encuesta de Percepción sobre Valoración de Riesgos 2025

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) 2025. 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 11 preguntas de selección y cuatro abiertas para comentarios, por lo que se puede completar en aproximadamente cinco minutos sin dificultad.

El link para acceder a esta es el siguiente:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DRSdl-0cbU2CZA3KEf8tL2mqF5cT-9BOrbQDEi07TrdUNINYU0g2UTZPMUfFRU4wNVZEUVkwNVBLQi4u>

Favor completarla a más tardar el próximo 20 de junio.



La presente circular será vigente hasta¹:

20/06/2025

La presente circular deja sin efecto la(s) siguiente(s) circular(es)²:

Número de Circular	Fecha	Asunto
NA	NA	NA



¹ En caso de que la presente circular tenga un plazo definido de aplicación, indicar la fecha o indefinido.

² En caso de que la presente circular deje sin efecto alguna circular anterior, anotar los datos correspondientes.





ANEXO 3 RESULTADOS COMPLETOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE SEVRI 2025

ID	Hora de inicio	Hora de finalización	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-UPI-CIR-014-2025 (Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional 2025) en todo lo que correspondía a la Dependencia en la cual se desempeña?	Si la respuesta fue Sí responda cuan útil fue la circular para desarrollar la Valoración de Riesgos 2025 (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útil, 2 No muy útil, 3 Algo útil,
1	9/5/24 9:51:20	9/5/24 9:51:46					
2	6/6/25 14:22:51	6/6/25 14:26:13		Enlace	Dirección General	Sí	4
3	6/6/25 14:20:16	6/6/25 14:36:08		Enlace	Departamento de Aerop	Sí	4
4	6/7/25 23:44:48	6/7/25 23:46:40		Enlace	Departamento de Seguri	Sí	4
5	6/9/25 9:15:23	6/9/25 9:29:03		Enlace	Departamento de Aerop	Sí	4
6	6/9/25 8:59:35	6/9/25 9:33:36		Enlace	Departamento de Aerop	Sí	5
7	6/9/25 9:58:33	6/9/25 10:30:08		Enlace	Departamento de Seguri	Sí	5
8	6/9/25 12:01:38	6/9/25 12:03:57		Jefatura	Departamento de Aerop	Sí	4
9	6/9/25 15:24:47	6/9/25 15:33:37		Jefatura	Departamento de Seguri	No	
10	6/9/25 20:29:17	6/9/25 20:32:22		Enlace	Departamento de Seguri	Sí	5
11	6/10/25 8:05:36	6/10/25 8:13:11		Enlace	Departamento de Aerop	Sí	3
12	6/10/25 11:37:22	6/10/25 11:40:03		Jefatura	Departamento Financier	Sí	4
13	6/11/25 8:09:49	6/11/25 8:10:00		Jefatura	Departamento Servicios	Sí	5
14	6/12/25 13:37:51	6/12/25 13:48:15		Enlace	Departamento de Aerop	Sí	4
15	6/13/25 9:50:55	6/13/25 10:00:53		Jefatura	Departamento de Aerop	Sí	4
16	6/13/25 19:58:49	6/13/25 20:04:02		Enlace	CETAC	Sí	5
17	6/16/25 6:35:57	6/16/25 6:41:39		Enlace	Departamento de Seguri	Sí	3
18	6/17/25 14:03:30	6/17/25 14:09:44		Jefatura	Departamento Financier	Sí	5
19	6/19/25 9:40:01	6/19/25 9:40:54		Jefatura	Departamento de Aerop	Sí	5
PROMEDIO							4,3
MODA							4
MEDIANA							4



Si la respuesta a la pregunta 3 fue No (sobre si revisó la circular), favor indicar por qué.	¿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 sí, favor indicar cuán útiles fueron para desarrollar la Valoración de Riesgos (en una escala del 1 al 5 Para nada útiles, 2 No muy útiles, 3 Alg...	Si la respuesta de la pregunta 6 (sobre si revisó los videos para el desarrollo del SEVRI) fue No, favor indicar por qué.	Usted revisó el video de explicación de la circular DGAC-UPI-CIR-014-2025 (Apertura a la aplicación del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional 2025)
	Sí	4		Sí
NA	No		Tenía una guía en powewr point como consulta	No
	Sí	4		Sí
N/A	Sí	5	N/A	Sí
	Sí	5		Sí
	Sí	4		Sí
	Sí	4		Sí
El tiempo de la jefatura es limitado, se espera que el Enlace sea proactivo y me pueda guiar en caso de necesitarlo	No		El tiempo de la jefatura es limitado, se espera que el Enlace sea proactivo y me pueda guiar en caso de necesitarlo	No
	No		Ya tengo varios años haciendo el SEVRI y las dudas que me quedan las evacúo con el personal a cargo en Planificación.	Sí
	Sí	4		Sí
	Sí	3		Sí
	Sí	5		Sí
	Sí	4		Sí
	No		Porque desde años anteriores hemos estado involucrados con estas funciones.	No
	Sí	5		Sí
	Sí	3		Sí
	Sí	5		Sí
	Sí	5		Sí
		4,3		
		4		
		4		



Si la respuesta anterior fue sí, favor indicar cuán útil fue para desarrollar la Valoración de Riesgos (en una escala del 1 al 5 representando el 1 un Para nada útil, 2 No muy útil, 3 Algo útil, 4...	Si la respuesta a la pregunta 9 (sobre si revisó el video de la circular) fue No, favor indicar por qué	¿Se percató de los cambios que hubo en el SEVRI este año?	Si la respuesta a la pregunta anterior fue Sí entonces ¿Cómo califica tales cambios? (1: Muy Malos, 2: Malos, 3: Regulares, 4: Buenos, 5: Muy Buenos)	En general ¿Cómo califica el soporte recibido por la Unidad de Planificación en el desarrollo de la Valoración de Riesgos (SEVRI) 2025 (en escala del 1 al 5, representando el 1 un Muy Malo, 2 Malo...
4		Sí	3	4
	Sinceramente desde que llegó la circular hasta que nos sentamos con la identificación de riesgos olvidé verlo.	Sí	4	5
4		Sí	3	5
5	N/A	Sí	4	5
5		No		5
4		Sí	4	4
4		Sí	4	5
	El tiempo de la jefatura es limitado, se espera que el Enlace sea proactivo y me pueda guiar en caso de necesitarlo	No		5
5		Sí	4	5
3		Sí	4	4
4		Sí	4	5
5		No		5
4		No		4
	Por lo general realizamos esas actividades en conjunto con el Enlace.	No		4
5		No		5
3		No		4
5		Sí	4	5
5		Sí	5	5
4,3			3,9	4,7
5			4	5
4			4	5



¿Tiene alguna sugerencia o comentario general para la Unidad de Planificación en cuanto a la Valoración de Riesgos Institucional?

No

Tal vez considero que en la circular puede mencionar inicialmente lo de los videos de consulta. Ahora la gente quiere ver todo más rápido, por eso se ven los short de youtube, el aumento de velocidad en audios de WA, etc. Cada video debería tener una duración máxima de 3 minutos. Es una recomendación

NA

No.

No he visto ninguna reacción institucional a la materialización del riesgo ocurrido en el proyecto de pista de Liberia.

El tiempo es limitado, la valoración de riesgo debe ser un insumo que venga a simplificar, no a generar trabajo adicional ya es complejo por sí mismo. Sugiero: 1) La herramienta no es amigable a mi percepción, se sugiere que el cliente pueda generar el Excel independiente de Planificación. 2) Considero que debe ser obligatorio analizar todos los objetivos, y que todos tengan medidas de contención, pero no todo el mismo año, se debe priorizar los que se han complicado en años anteriores. 3) Revisar las evidencias, a veces me parecen redundantes o innecesarias. 4) Agradecer a Daniel por su proactividad y comprensión.

La experiencia desde que está Daniel y doña Elsie ha sido grandiosa y muy provechosa, por los consejos y la guía que me han dado.

se debería hacer una encerrona medio día con todos los enlaces y hacer esto como un foro, donde demos aportes para mejorar como institución

No

Gracias por los videos explicativos. A futuro se puede utilizar CANVAS u otro app de ayuda para elaborar videos. Con relación a la pregunta 12, no determino cambios dado que este es el primer año que trabajo con el SEVRI

Cuando haya cambios, sería bueno capacitar a los involucrados, no solo recurrir a los videos por correo.

No

En lo personal creo que no es una herramienta útil.



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



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL
COSTA RICA

Daniel Wong Álvarez
Analista Control Interno