

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES
CONSEJO TÉCNICO DE AVIACIÓN CIVIL
AUDITORÍA INTERNA

INFORME N° AI-01-2025
GESTIÓN PARA RESULTADOS EN LA DGAC

ENERO – 2025



ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
Índice de tablas y figuras.....	3
Subíndice de Ilustraciones	3
Abreviaturas.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1.- NATURALEZA DEL ESTUDIO.....	10
1.2.-JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3.-OBJETIVOS.....	11
1.3.1.- Objetivo general	11
1.3.2.- Objetivos específicos	11
1.4.- ALCANCE	11
1.5.- METODOLOGÍA	12
1.6.- TIPO DE AUDITORÍA	12
1.7.- NORMATIVA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y TÉCNICA	12
1.8.- CUMPLIMIENTO CON NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA.....	16
1.9.- LIMITACIONES.....	16
1.10.- GENERALIDADES DEL ESTUDIO	16
1.11.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	17
2.2.1- ANÁLISIS PILAR DE GOBERNANZA	26
2.2.2- ANÁLISIS PILAR DE PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS	31
2.2.3.- ANÁLISIS PILAR DE PRESUPUESTO PARA RESULTADOS.....	37
2.2.4.- ANÁLISIS PILAR DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADQUISICIONES	43
2.2.5.- ANÁLISIS PILAR DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	52
2.2.6.- ANÁLISIS PILAR DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	59
III. CONCLUSIONES	65
IV. RECOMENDACIONES	67
.....	69
V. ANEXOS	69



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Resultados Finales de la Evaluación del Sistema de Control Interno	20
--	----

SUBÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Descripción de las Áreas Temáticas del Modelo de GpR	23
Ilustración 2 Resultados Generales del Pilar de Gobernanza en la DGAC	27
Ilustración 3 Resultados Pilar de Planificación en la DGAC	32
Ilustración 4 Resultados Pilar de Presupuesto en la DGAC	37
Ilustración 5 Resultados Pilar de Finanzas y Adquisiciones en la DGAC	44
Ilustración 6 Resultados Pilar de Programas y Proyectos en la DGAC	53
Ilustración 7 Resultados Pilar de Seguimiento y Evaluación en la DGAC	59



ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
BPIP	Banco de Proyectos de Inversión Pública
CETAC	Consejo Técnico de Aviación Civil
DGAC	Dirección General de Aviación Civil
CGR	Contraloría General de la República
GpR	Gestión para resultados
GpRD	Gestión para resultados en el Desarrollo de Costa Rica
MAPP	Matriz de Articulación Plan Presupuesto
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
NICSP	Normas internacionales de contabilidad para el sector público
PAO	Plan Anual Operativo
PEI	Plan Estratégico Institucional
PMO	Proceso Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office)
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública
POI	Plan Operativo Institucional
SAGEC	Sistema de Aseguramiento de la Gestión de la Calidad
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SCI	Sistema de Control Interno
SICOP	Sistema Integrado de Compras Públicas
SIFCO	Sistema Financiero Contable
SIVARI	Sistema de Valoración de Riesgos
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPP	Sistema de Planificación y Presupuesto del MOPT



RESUMEN EJECUTIVO

¿Cuál fue el objetivo del estudio?

Determinar si la gestión realizada por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) para el cumplimiento de sus fines se realiza bajo el enfoque de “Gestión para Resultados, (GpR)”, conforme a lo dispuesto en el marco normativo definido por la Contraloría General de la República (CGR) a partir de prácticas aplicables a la institución.

¿Por qué se justificó el estudio?

El presente estudio formó parte del plan de trabajo de la Auditoría Interna del año 2024 y se realiza en acompañamiento de la CGR, con el fin de diagnosticar y promover la implementación del enfoque de GpR en la Dirección General de Aviación Civil.

¿Cuáles fueron los principales hallazgos?

Los resultados del examen realizado se concretan en el análisis y comprobación al cumplimiento de las diferentes temáticas que contienen cada uno de los pilares definidos en la metodología de GpR; como se mencionan a continuación:

1. **Gobernanza:** Este se comprende como la implementación de mecanismos para impulsar la gestión para resultados en las instituciones públicas; su objetivo es buscar contar con normas y principios que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros.
2. **Planificación para Resultados:** contempla el análisis de los elementos de planificación para resultados en procura de articular los componentes organizacionales, así como definir e integrar los insumos, actividades, productos, efectos e impactos de la gestión institucional requeridos para generar valor público al atender las necesidades de su población objetivo.

El objetivo principal de la planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo es fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando valor público en beneficio de la sociedad y transparencia para el fortalecimiento de la democracia.

3. **Presupuesto para Resultados:** Comprende los elementos que permiten que la formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos



financieros de la institución estén alineados con los resultados definidos en la planificación para atender las necesidades de su población objetivo.

Su principal objetivo en la GpR es orientar el proceso presupuestario a partir de la modificación y mejora de las herramientas institucionales para permitir una vinculación plan-presupuesto con un enfoque orientado al cumplimiento de los resultados definidos.

4. **Gestión Financiera y Adquisiciones:** La gestión financiera orientada a resultados comprende los elementos institucionales que hacen posible la captación y aplicación de los recursos para la concreción de los resultados definidos en la forma más eficaz y eficiente posible; para lo cual es necesaria la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad; considerando mecanismos de control para asegurar que las instituciones operen según lo previsto y la toma decisiones para mejorar sus resultados.

Su objetivo en la gestión por resultados es procurar que los bienes y servicios necesarios para la gestión institucional se obtengan de manera oportuna y con las mejores condiciones de calidad y precio, para alcanzar los resultados planificados promoviendo la competencia y la transparencia mediante la aplicación de sistemas electrónicos.

5. **Gestión de Programas y Proyectos:** Un proyecto es el conjunto de actividades integradas, para lograr objetivos específicos, con un presupuesto establecido, en un tiempo definido; mientras que un programa es el conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos comunes. Además, deben responder a soluciones específicas derivadas del Ordenamiento Jurídico y deben estar vinculados con las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y otros instrumentos de planificación.

Su objetivo en la GpR es constituir un medio para atender necesidades o demandas sociales, por lo que se debe definir el valor público a generar para cada uno de ellos y promover la participación ciudadana.

6. **Seguimiento y Evaluación:** El seguimiento es un proceso en el cual se obtiene un registro de datos de los indicadores y metas establecidas, que proporciona el avance de lo realizado y sus resultados planificados, mientras que la evaluación es un proceso que permiten visualizar la realidad de las intervenciones públicas con base al diseño, implantación y análisis de resultados de sus políticas y programas para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública.



El objetivo en la GpR es reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.

De conformidad con las definiciones anteriores, a continuación, se indican en resumen los hallazgos u oportunidades de mejora, relacionados con cada uno de los pilares estudiados:

1. Gobernanza

Se encontró oportunidades de mejora en el pilar de gobernanza en la DGAC respecto al establecimiento de normas y principios para la toma de decisiones, promover el comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros; ya que existen procedimientos y políticas definidos, en cumplimiento de un Sistema de Gestión Calidad ISO, relacionados con los temas en cuestión. No obstante, no se encuentra un cumplimiento total, tal como lo expone la herramienta proporcionada por la CGR, específicamente conviene que la institución complemente su modelo de gestión con la definición clara y específica de una estrategia para implementar la GpR, así como la definición de componentes claves para articular su cumplimiento, principalmente definir responsables o encargados de velar por el cumplimiento de la GpR, definir los esquemas de supervisión y brindar capacitación al personal sobre el conocimiento general y competencias técnicas para la implementación del modelo de Gestión por Resultados (GpR) en sus diferentes pilares, con el fin de fortalecer la transparencia y el control para garantizar la sostenibilidad del proceso de la GpR.

2. Planificación

Este pilar muestra una fortaleza importante en la GpR de la DGAC, ya que se han logrado avances significativos en las áreas de planificación de recursos y la articulación de competencias para lograr el cumplimiento de actividades, proyectos y programas planificados, se ha definido la población objetivo de la DGAC y sus necesidades, asimismo, se toma en consideración la participación de las partes interesadas internas y externas en la toma de decisiones de la planificación de los recursos institucionales para la atención de las necesidades de la población objetivo, que son la referencia para determinar las metas y objetivos estratégicos de la institución.

En este sentido, el tema de planificación muestra una oportunidad de mejora, sirviendo de modelo para orientar e integrar el esquema funcional de la GpR





(gobernanza, planificación, presupuesto, finanzas y adquisiciones, programas y proyectos y seguimiento y evaluación) en la toda la institución.

3. Presupuesto

Se encontró oportunidades de mejora respecto al tema de presupuesto en la DGAC. Se identifica que no se realiza una toma de decisiones con base en la rendición de cuentas de la formulación presupuestaria que aporte valor a la orientación de los recursos. También, otro aspecto de mejora es la actualización y capacitación del personal en materia de presupuesto por resultados. Igualmente, la DGAC debe mejorar la elaboración de presupuestos plurianuales considerando de forma prospectiva las necesidades de la población objetivo en el mediano y largo plazo para estimar, priorizar y gestionar los recursos requeridos para orientarlos a la consecución de una gestión orientada a resultados.

La mejora de estos aspectos representa una posibilidad de optimizar los procesos administrativos de la formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros de la institución, procurando que se mantengan alineados con los resultados definidos en la planificación para atender las necesidades de su población objetivo.

4. Gestión Financiera y Adquisiciones

Entre los principales aspectos a mejorar se encuentran la implementación total de las disposiciones establecidas en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP). Mejorar la toma de decisiones y retroalimentación con base en la rendición de cuentas sobre el avance en la ejecución del plan de adquisiciones. También la institución tiene una oportunidad de mejora en la ejecución de acciones para el fortalecimiento de la estrategia institucional respecto a la entrada en vigor de la Ley General de Contratación Pública.

La optimización de estos aspectos permitiría a la DGAC mejorar la captación y aplicación de los recursos para la concreción de los resultados definidos en la forma más eficaz y eficiente posible; así como promover la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas.

5. Programas y Proyectos

El pilar de Gestión de Programas y Proyectos en la Dirección General de Aviación se evidencia que la DGAC hace un manejo adecuado de la gestión de los programas y proyectos, orientando sus acciones a la consecución de resultados. Se planifican, ejecutan y evalúan los programas y proyectos en estricto apego con las



prioridades de desarrollo definidas en la planificación y asociadas a los resultados previstos, ya que, cuenta con mecanismos formales, establecidos mediante el SGC, para verificar el cumplimiento de plazos, el uso correcto de recursos y el seguimiento asociados al desarrollo de los programas y proyectos. Además, se realizan los seguimientos y evaluaciones periódicas de los programas y proyectos.

6. Seguimiento y Evaluación

En este pilar de la GpR existe una oportunidad de mejora que corresponde a necesidad de fortalecer las competencias técnicas y habilidades capacitando al personal responsable en los procesos de seguimiento y evaluación orientados a la gestión por resultados.

La optimización de esta falencia se buscaría reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la generación de valor público.

¿Qué esperamos de la Administración?

La Dirección General de Aviación Civil deberá diseñar y ejecutar una estrategia para la aplicación del enfoque de gestión para resultados en procura de apegarse al cumplimiento de la normativa aplicable, ejecutando mecanismos de gobernanza que permitan su implementación, tales como, definir una estrategia, articular los componentes institucionales y establecer los mecanismos para su supervisión y transparencia.



INFORME AI-01-2025

I. INTRODUCCIÓN

1.1.- NATURALEZA DEL ESTUDIO

La implementación del enfoque de gestión para resultados (GpR) en las instituciones permite orientar sus esfuerzos hacia una dirección efectiva e integrada de los recursos con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población objetivo, mediante la gestión de la cultura, el análisis de las estrategias y la orientación de acciones hacia la generación de efectos e impactos.

Dicho enfoque de gestión pública se plasma en los lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en el ejercicio de sus funciones rectoras; y mediante la Directriz N° 093-P. En el artículo 1 de dicha directriz se establece la gestión para resultados (GpR) como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense y, se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional, a los entes y empresas públicas que operan en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo.

El estudio abarcará el análisis de la implementación de prácticas denominadas por la normativa del Modelo de Gestión para Resultados como pilares de: gobernanza, planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación, para el fortalecimiento de la gestión institucional y en cumplimiento del marco normativo y sanas prácticas.

1.2.-JUSTIFICACIÓN

EL presente estudio formó parte del plan de trabajo de la Auditoría Interna del año 2024 y se realiza en acompañamiento de la CGR con el fin de diagnosticar y promover la implementación del enfoque de GpR en la Dirección General de Aviación Civil.

Dicho enfoque de gestión pública se plasma en los lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en el ejercicio de sus funciones rectoras; y mediante la Directriz N° 093-P. En el artículo 1 de dicha directriz se establece la GpR, como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense. A partir de dichas disposiciones, conviene diagnosticar el





INFORME AI-01-2025

cumplimiento de la DGAC para que se promueva y valore la adaptabilidad de la gestión institucional a dicho modelo.

1.3.-OBJETIVOS

1.3.1.- Objetivo general

Determinar si la gestión de la Dirección General de Aviación Civil se realiza bajo el enfoque y fines de gestión para resultados, conforme a lo dispuesto en el marco normativo, prácticas aplicables y herramienta suministrada por la Contraloría General de la República.

1.3.2.- Objetivos específicos

1. Determinar si la implementación de prácticas sobre la gobernanza y los pilares de la gestión para resultados, cumplen con el marco normativo vigente y sanas prácticas aplicables.
2. Impulsar mejoras en los pilares de la gestión para resultados con el propósito de fortalecer la capacidad de gestión institucional.

1.4.- ALCANCE

El estudio abarcará el análisis de la implementación de prácticas de los pilares de:

1. Gobernanza,
2. Planificación para resultados,
3. Presupuesto por resultados,
4. Gestión financiera y adquisiciones,
5. Gestión de programas y proyectos y;
6. Seguimiento y evaluación.

Todo esto, para el fortalecimiento de la gestión institucional y en cumplimiento del marco normativo y sanas prácticas.

Comprende el periodo que va del 01 de enero 2023 y el 31 de julio de 2024 (cuando corresponda se incluyen algunas comprobaciones que resultaron





INFORME AI-01-2025

pertinente hasta el 20 de diciembre 2024). Se realizará a nivel institucional según información proporcionada por:

1. Dirección General,
2. Unidad de Planificación Institucional,
3. Departamento Financiero – Administrativo,
4. Unidad Financiera,
5. Proceso de Presupuesto y
6. Unidad de Proveeduría Institucional;

Asimismo, se consultó la documentación contenida en el Sistema de Gestión de Calidad de la DGAC.

1.5.- METODOLOGÍA

En la realización de esta auditoría se aplicaron técnicas verbales, documentales, indagación y entrevistas, así como prácticas usuales para este tipo de estudios, dentro de ellas, muestreos y la síntesis, con el fin de obtener el respaldo adecuado de los hallazgos identificados. Específicamente, se aplicó la herramienta denominada “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” brindada por la Contraloría General de la República.

1.6.- TIPO DE AUDITORÍA

Auditoría de carácter especial

1.7.- NORMATIVA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y TÉCNICA

- a. Ley General de Control Interno, N° 8292.
- b. Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)
- c. Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, (R-DC-119-2009)¹
- d. Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (R-DC-064-2014)²
- e. Constitución Política de la República de Costa Rica, artículos 11, 50 y 140 inciso 8.
- f. Ley General de Administración Pública, N° 6227 y su reglamento.
- g. Ley de Planificación Nacional, N° 5525 y su reglamento.

¹ La Gaceta N° 28, del 10 de febrero del 2010

² La Gaceta N° 184 del 25 de setiembre del 2014, vigente a partir del 01 de enero del 2015



INFORME AI-01-2025

- h. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131 y su reglamento.
- i. Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007.
- j. Buenas Prácticas de Gestión para resultados, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- k. Buenas prácticas de Gestión para resultados, Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OECD).
- l. Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para resultados en el Desarrollo en Costa Rica. MIDEPLAN, julio 2016.
- m. Guía metodológica para la verificación de metas del PNDIP y la LPR. MIDEPLAN, 2019.
- n. Directriz NN° 093-P Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público, Manual de Planificación con enfoque para resultados de desarrollo, Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo de Costa Rica.
- o. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD), publicado en La Gaceta N° 231 del 6 de diciembre de 2017.

De igual forma, en la tramitación del presente estudio se deberá observar lo estipulado en la Ley General de Control Interno, N° 8292, específicamente en los siguientes artículos:

Artículo 36.-Informes dirigidos a los titulares subordinados. Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.





INFORME AI-01-2025

b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.

c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.

Artículo 38.-Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República. Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.

La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica





INFORME AI-01-2025

de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.

Artículo 39.-**Causales de responsabilidad administrativa.** El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.

Asimismo, cabrá responsabilidad administrativa contra el jerarca que injustificadamente no asigne los recursos a la auditoría interna en los términos del artículo 27 de esta Ley.

Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos también incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, por obstaculizar o retrasar el cumplimiento de las potestades del auditor, el subauditor y los demás funcionarios de la auditoría interna, establecidas en esta Ley.



INFORME AI-01-2025

Cuando se trate de actos u omisiones de órganos colegiados, la responsabilidad será atribuida a todos sus integrantes, salvo que conste, de manera expresa, el voto negativo.”

1.8.- CUMPLIMIENTO CON NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA

El estudio se ejecutó de conformidad con las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público” (R-DC-64-2014) y las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en sector Público”.

1.9.- LIMITACIONES

No se identificaron limitaciones que afectaran el desarrollo del estudio.

1.10.- GENERALIDADES DEL ESTUDIO

La eficiente gestión y la seguridad en la aviación civil son vitales para el aprovechamiento de oportunidades y consecuente desarrollo de la sociedad costarricense. Para este propósito, el cumplimiento a cabalidad de la razón de ser de la DGAC a través de la guía que brinda la Ley N° 5150, Ley General de Aviación Civil, resulta esencial para el cumplimiento de su misión y visión. Bajo este contexto, el enfoque de gestión para resultados resulta relevante, ya que su implementación en la DGAC permitiría la orientación de su gestión hacia una dirección efectiva e integrada de los recursos con la finalidad de mejorar en cuanto a la consecución de sus objetivos y en procura de continuar brindando un servicio oportuno y que genere valor público en la satisfacción de las necesidades de la población objetivo, mediante la gestión de la cultura, el análisis de las estrategias, la orientación de acciones hacia la generación de efectos e impactos; así como, el involucramiento de las partes interesadas.

A partir del modelo de GpR que ha venido promoviendo el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica³, se insta a los entes públicos para que apliquen dicho modelo, ya que resulta indispensable la ejecución de mecanismos de gobernanza que permitan su implementación, tales como, definir una estrategia, articular los componentes institucionales y establecer

³ Directriz N° 093-P Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público, Manual de Planificación con enfoque para resultados de desarrollo, Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo de Costa Rica.



INFORME AI-01-2025

los mecanismos para su supervisión y transparencia; aspectos a los cuales no escapa la gestión que realiza la DGAC.

También, la adopción del enfoque de gestión para resultados se origina desde la Constitución Política que en su artículo 11 establece que: *“La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas”*

1.11.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En atención a lo señalado en la Norma № 205 (Comunicación de resultados) de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el 22 de enero del año en curso se remitió nota (AI-01-2025) con el fin convocar a la conferencia final con el propósito de atender, escuchar y valorar opiniones, discrepancias y aportes que puedan surgir de los resultados finales que obtuvimos durante el estudio. Este ejercicio se llevó a cabo el 27 de enero 2024 en reunión desarrollada mediante la utilización de la plataforma Microsoft–TEAMS, con la presencia, por parte de la Administración de:

1. Sr. Luis Eduardo Miranda Muñoz, subdirector General de Aviación Civil
2. Sra. Karla Cascante Ureña, jefe a. i. Unidad de Planificación Institucional
3. Sra. María de los Ángeles Vega Elizondo, encargada proceso de Formulación y Evaluación de Planes
4. Sr. Francisco Flores Gutiérrez, jefe Proceso Gestión de Calidad y Control Interno
5. Sra. Kattia Pérez Núñez, jefe Departamento Administrativo – Financiero
6. Sra. Magaly Vargas Hernández, jefe de Proceso de Presupuesto
7. Sr. Olman Gerardo Durán Arias, jefe de Proveeduría Institucional

Por parte de la auditoría Interna participaron:

1. Sr. Oscar Serrano Madrigal, Auditor General
2. Sra. Maribel Muñoz Arrieta, Sub Auditora General





INFORME AI-01-2025

3. Sra. Jessie Jiménez Campos, auditora, Auditoría Interna – CETAC
4. Sr. José Rafael Segura Vargas, auditor Auditoría interna – CETAC

Durante ese ejercicio se presentaron algunas observaciones al contenido del documento, las cuales quedaron asentadas en el acta que al respecto se elaboró. Producto de tales comentarios, no fue necesario promover cambios al informe.



INFORME AI-01-2025

II. COMENTARIOS

2.1- RESULTADOS DE CONTROL INTERNO DEL MODELO DE GPR

Con el fin de tener un monitoreo del sistema de control interno, (SCI) existente en la DGAC, respecto al tema de GpR se realizó la evaluación al SCI institucional considerando sus componentes básicos, a saber:

1. Ambiente de control,
2. Valoración de riesgos,
3. Actividades de control,
4. Sistemas de información y;
5. Seguimiento.

Lo anterior a partir de la información suministrada por los encargados de las siguientes áreas:

1. Dirección General,
2. Unidad de Planificación,
3. Departamento Financiero Administrativo,
4. Unidad de Recursos Financieros,
5. Proceso de Presupuesto,
6. Unidad de Proveeduría Institucional,
7. Proceso Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office) y;
8. Comisión de la PMO.

Los resultados de la evaluación de control interno realizada por la Auditoría Interna a percepción de los auditados según entrevista realizada⁴ y con criterios establecidos por la misma Auditoría; se encontró que el sistema de control interno de la DGAC, en torno a la implementación de la GpR, favorece impulsar el mismo, a partir de las prácticas de control existentes que a criterio de la auditoría se califica como “bueno”, con una calificación general de 94%, según lo detallado en la siguiente tabla:

⁴ Entrevista realiza en aplicación de la herramienta de la CGR, la auditoría complementa la valoración de los aspectos que componen el SCI.



INFORME AI-01-2025

Tabla N°1
Resultados Finales de la Evaluación del Sistema de Control Interno del
Modelo de Gestión para Resultados (GpR)

TEMA	PUNTOS	
NORMAS GENERALES		100%
Normas Generales	100%	
AMBIENTE DE CONTROL		88%
Ambiente de Control	71%	
Compromiso Superior	88%	
Fortalecimiento de la Ética	100%	
Estructura Organizativa	81%	
Idoneidad del personal	100%	
VALORACIÓN DE RIESGOS		83%
Valoración de Riesgos de la Implementación del Modelo de la GpR	50%	
Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) y Valoración de Riesgos	100%	
Vinculación con la Planificación Institucional.	100%	
ACTIVIDADES DE CONTROL		94%
Actividades de Control	92%	
Requisitos de las Actividades de Control	100%	
Protección y Conservación del Patrimonio	100%	
Exigencia de Confiabilidad con la Información	100%	
Garantía de eficiencia y eficacia en las Operaciones	71%	
Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico	100%	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		100%
Sistemas de Información	100%	
SEGUIMIENTO DEL SCI		100%
Seguimiento del SCI	100%	
Orientaciones para el Seguimiento del SCI	100%	
Actividades de Seguimiento del SCI	100%	
Actividades para el fortalecimiento del SCI	100%	
CALIFICACIÓN GENERAL		94%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de los cuestionarios aplicados.





INFORME AI-01-2025

El resultado de la evaluación del sistema de control interno muestra que en la Gestión para resultados de la DGAC existe un ambiente de control positivo, con nota general de 94% de cumplimiento. Se determina que existe un sistema específico de valoración de riesgos, se desarrollan actividades de control que permiten garantizar una adecuada gestión de la información, además, se hace uso de controles específicos para las diferentes actividades, se cuenta con procedimientos definidos y se brinda seguimiento al sistema de control existente.

A continuación, se detallan puntos relevantes del sistema de control interno en torno a la Gestión para resultados de la DGAC, a percepción de los funcionarios entrevistados:

Respecto al ambiente de control, se evidencia el uso de controles para la implementación de la GpR, se gestionan los recursos de manera oportuna, se promueve la adquisición de bienes y servicios, se da seguimiento a los programas y proyectos, se definen y divulgan los valores éticos, existe una distribución funcional y estructural adecuada para alinear la ejecución de los recursos a las metas planificadas, se cuenta con personal capacitado y con experiencia, en pro de alcanzar los objetivos, para satisfacer las necesidades de la población objetivo de la DGAC.

No obstante, se encuentra que se carece de una estrategia de GpR que establezca los responsables de la implementación, el seguimiento y evaluación a nivel institucional.

En relación con la valoración de riesgos de la implementación del Modelo de la Gestión para Resultados (GpR), se identifican, valoran y priorizan los riesgos que limitan el cumplimiento de objetivos, se realiza el seguimiento al sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI), se toman en cuenta los riesgos para la planificación y los objetivos de las diferentes áreas que participan en la GpR están vinculados a las estrategias institucionales.

En cuanto a las actividades de control, se han establecido mecanismos de seguimiento y evaluación efectivos para asegurar que las actividades planificadas se estén ejecutando conforme a los objetivos y metas establecidas, asimismo, se evidencia la existencia de controles para asegurar que la estructura programática presupuestaria y la planificación estén alineadas, asegurando que los recursos se utilicen eficientemente, se formulan programas y proyectos alineados con la planificación institucional, también, se realiza periódicamente un seguimiento y





INFORME AI-01-2025

evaluación de la gestión institucional por medio de lineamientos establecidos en los procedimientos, manuales, instructivos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y la política de calidad de la DGAC. No obstante, no se cuenta con una estrategia institucional clara para la implementación de la GpR, que permita considerar para la toma de decisiones, los resultados de la gestión institucional.

En cuanto a los sistemas de información, se hace uso eficiente de documentos, ya que existe una gestión documental adecuada para el control, almacenamiento y recuperación de la información y procedimientos que faciliten la conservación de documentos. Respecto a los sistemas informáticos, se conoce que se realizan copias de seguridad de la información digital.

Con respecto a los seguimientos del SCI institucional, se conoce que participa todo el personal, se elaboran informes periódicos de resultados de gestión en apego al cumplimiento del SCI y se consideran disposiciones emitidas por órganos superiores para el fortalecimiento del SCI.

A partir de estos resultados la Auditoría Interna realizó entrevistas y verificación de información contenida en la normativa, procedimientos, instructivos, manuales, formularios y herramientas, resultandos que se muestran en los siguientes apartados:

2.2. RESULTADO GENERAL DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DE LA DGAC

El Modelo de Gestión para Resultado (GpR) se muestra en la figura N°1 con el fin de tener una mejor comprensión de su conceptualización y el análisis que se detalla en los apartados que en adelante contiene el presente documento.



INFORME AI-01-2025

Ilustración N° 1 Descripción de las Áreas Temáticas del Modelo de GpR



Fuente: Elaboración de Auditoría Interna.

En general, la gestión para resultados de la DGAC se concreta en lo siguiente:

Del examen realizado y análisis se encontró que la forma en que la DGAC realiza su gestión, propicia un buen ambiente para promover el establecimiento de un modelo de gestión para resultados, según lo establece la normativa que le aplica.

En ese sentido, la DGAC ha venido realizando sanas prácticas administrativas en apego a la aplicación de normativa nacional e internacional que le rige, para lo cual se ha definido un SGC, el cual contiene procedimientos instructivos, formularios que facilitan la estandarización de la gestión, que, a su vez, permite el establecimiento de criterios para evaluar y medir los resultados alcanzados.



INFORME AI-01-2025

Sin embargo, se determina que existen algunas oportunidades de mejora en los pilares de Gobernanza, Presupuesto, Gestión Financiera y Adquisición y Seguimiento y Evaluación.

Específicamente, los resultados de la evaluación del Pilar de Gobernanza de la Gestión para Resultados en la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), según la herramienta suministrada por la CGR, muestra un cumplimiento general del 72%, destacando especialmente en áreas de supervisión y transparencia con el establecimiento de normas y principios para la toma de decisiones, promover el comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros; ya que existen procedimientos y políticas definidos, en cumplimiento de un Sistema de Gestión Calidad ISO, relacionados con los temas en cuestión.

No obstante, no se encuentra un cumplimiento total, tal como lo expone la herramienta proporcionada por la CGR, específicamente conviene que la institución complemente su modelo de gestión con la definición clara y específica de una estrategia para implementar la GpR, así como la definición de componentes claves para articular su cumplimiento, principalmente definir responsables o encargados de velar por el cumplimiento de la GpR, definir los esquemas de supervisión y brindar capacitación al personal sobre el conocimiento general y competencias técnicas para la implementación del modelo de Gestión por Resultados (GpR) en sus diferentes pilares, con el fin de fortalecer la transparencia y el control para garantizar la sostenibilidad del proceso de la GpR.

El Pilar de Planificación para Resultados en la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), según la herramienta suministrada por la CGR, muestra un cumplimiento general del 100% ya que se enfoca en integrar los diferentes componentes organizacionales (programas, proyectos, productos, objetivos y metas) con el fin de generar valor público y atender las necesidades de la población objetivo, a través de la planificación de recursos, actividades, productos y resultados. En el análisis detallado, la institución refleja avances significativos en la planificación estratégica y operativa, se destacan especialmente la integración de las partes interesadas internas y externas, la articulación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la implementación de mecanismos de mejora continua, como las Auditorías de Calidad. Además, la planificación de los recursos institucionales está alineada con las necesidades de la población objetivo, permitiendo una gestión eficiente.



INFORME AI-01-2025

En este sentido, el tema de planificación muestra una oportunidad de mejora, sirviendo de modelo para orientar e integrar el esquema funcional de la GpR (gobernanza, planificación, presupuesto, finanzas y adquisiciones, programas y proyectos y seguimiento y evaluación) en la toda la institución.

El pilar de presupuesto por resultados en la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), según la herramienta suministrada por la CGR, revela un cumplimiento general del 73%, destacando fortalezas en áreas como la estructura programática presupuestaria y la estimación de costos de productos finales. Sin embargo, se identifican varias debilidades significativas, principalmente en la inexistencia de formulación de presupuestos plurianuales, lo cual limita la proyección a mediano y largo plazo. También, según lo manifestado por los líderes de las áreas encargadas se visualiza la necesidad de que el personal reciba mayor retroalimentación y toma de decisiones producto de la rendición de cuentas, ya que los informes de ejecución financiera, en ocasiones, no son objeto de análisis profundo por parte de la administración superior. Además, se evidencia una falta de capacitación específica en gestión por resultados. Estos incumplimientos limitan la optimización de recursos y la alineación de la gestión con los resultados esperados.

El pilar de Finanzas y Adquisiciones para resultados en la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), según la herramienta suministrada por la CGR, revela que este reúne un cumplimiento general del 93% en promedio, respecto a todas las prácticas evaluadas según la herramienta proporcionada por la CGR. Destacan los apartes favorables en acciones como la implementación de acciones para fomentar la cultura y el liderazgo para fortalecer la gestión financiera, la implementación de mecanismos para integrar los procesos institucionales que intervienen en la gestión financiera y adquisiciones, la implementación de mecanismos para considerar los requerimientos de las áreas internas de la institución y mecanismos para verificar la disponibilidad, sostenibilidad y estado de la ejecución de los recursos y su vinculación con los objetivos institucionales. Igualmente destaca positivamente la rendición de cuentas periódica sobre la ejecución de los recursos financieros los mecanismos de control relacionados con la gestión financiera que permiten evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones. Se concreta que la institución cuenta con un pilar de finanzas y adquisiciones favorable y encaminado a la gestión para resultados; sin embargo, se observa que existen acciones incompletas o sin ejecutar, según la política de gestión para resultados, como lo es el caso de la incompletitud de la implementación la NICSP que actualmente se encuentra en un 92% de avance de implementación. Además, según lo manifestado por los líderes de las áreas encargadas se visualiza la necesidad de que el personal reciba mayor retroalimentación y toma de decisiones producto de la rendición de cuentas sobre el avance en la ejecución del plan de adquisiciones. También la institución tiene una





INFORME AI-01-2025

oportunidad de mejora en la ejecución de acciones para el fortalecimiento de la estrategia institucional respecto a la entrada en vigor de la Ley General de Contratación Pública por cuanto la estrategia institucional no ha recibido modificaciones producto del rige de dicha ley.

El pilar de Gestión de Programas y Proyectos en la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), según la herramienta suministrada por la CGR, tiene un alto nivel de cumplimiento del 100%, ya que la DGAC hace un manejo adecuado de la gestión de los programas y proyectos, orientando sus acciones a la consecución de resultados. Se planifican, ejecutan y evalúan los programas y proyectos en estricto apego con las prioridades de desarrollo definidas en la planificación y asociadas a los resultados previstos. Asimismo, cuenta con mecanismos formales, establecidos mediante el SGC, para verificar el cumplimiento de plazos, el uso correcto de recursos y el seguimiento asociados al desarrollo de los programas y proyectos.

Con respecto al pilar de Seguimiento y Evaluación, conforme al examen realizado por la Auditoría Interna, se encontró que este reúne un cumplimiento general del 92% en promedio, respecto a todas las prácticas evaluadas según la herramienta proporcionada por la CGR ya que la DGAC ha implementado mecanismos efectivos para recopilar los datos para medir resultados, gracias a las auditorías internas de calidad y la evaluación de la satisfacción de los usuarios. Asimismo, la comunicación de los resultados se realiza de manera clara y transparente y los resultados del seguimiento y evaluación se incorporan en la toma de decisiones para optimizar los procesos y garantizar la calidad del servicio brindado.

No obstante, se ha identificado la necesidad de fortalecer las competencias técnicas del personal encargado del seguimiento y la evaluación ya que este aspecto representa un 8% de incumplimiento.

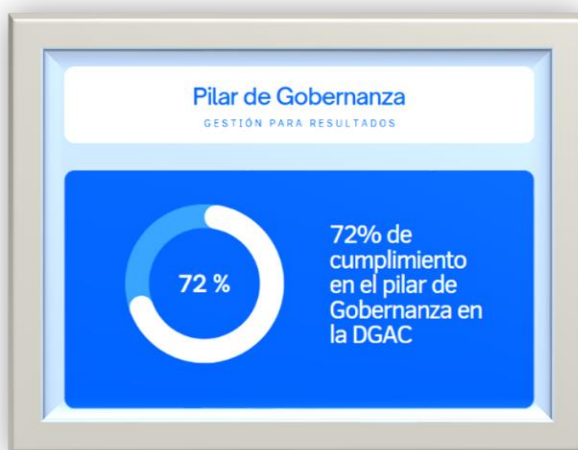
2.2.1- ANÁLISIS PILAR DE GOBERNANZA

En la figura N° 2 se muestran los resultados, de 13 acciones evaluadas según la herramienta suministrada por la CGR para el pilar de Gobernanza.



INFORME AI-01-2025

Ilustración Nº 2 Resultados Generales del Pilar de Gobernanza en la DGAC



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se analiza en detalle las acciones evaluadas en el pilar de gobernanza que incluyen cumplimientos parciales y no cumplimiento.

Es importante indicar que, la gobernanza es uno de los pilares fundamentales para la gestión pública comprendiendo a esta como la definición e implementación de mecanismos para impulsar la gestión para resultados en las instituciones públicas. El objetivo de la gobernanza institucional es contar con normas y principios que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros.

En la Dirección General de la DGAC, conforme al examen realizado por la Auditoría Interna, se encontró que este pilar reúne un cumplimiento del 72% en promedio, respecto a todas las prácticas evaluadas según la herramienta proporcionada por la CGR, ya que muestra un porcentaje de cumplimiento de un 50% respecto a la estrategia, un 66% respecto a la articulación y un 100% en lo relacionado con supervisión y transparencia. Considerando un cumplimiento parcial de la estrategia del 50% y un 33% de cumplimiento parcial en cuanto a articulación. Específicamente se observa, que la institución cuenta con un pilar de gobernanza lo suficientemente robusto para impulsar la totalidad de su gestión para resultados, orientada a definir normas y principios que permitan tomar las decisiones bajo un esquema de ética, rendición de cuentas, legalidad y transparencia.



INFORME AI-01-2025

A continuación, se presenta el análisis en detalle de cada uno de los componentes del presente pilar:

1. Estrategia

Respecto a esta práctica se evaluó seis acciones las cuales se mencionan en resumen de su contenido los siguientes aspectos que favorezcan la gestión para resultados:

- a. Definición de responsables.
- b. Mapeo de procesos y actores
- c. Definición de estrategia para la implementación.
- d. Definición del plan de acción, objetivos, metas, indicadores y cronograma.
- e. Gestión de riesgos.
- f. Cultura orientada a resultados.

De la comprobación que realiza la auditoría se encuentra que la institución está en un 50% de cumplimiento de los aspectos mencionados, específicamente se comprueba de los incisos de las actividades anteriores, el d), e) y f) contribuyen positivamente a la gestión para resultados. No obstante, en relación con los incisos a), b) y c) no se encontró evidencia que demuestre que exista aporte total a la gestión para resultados con las acciones realizadas por la institución, en ese sentido, conviene mencionar que el cumplimiento es parcial, ya que en cada una de las instancias verificadas existe la definición de responsables, actores, procesos y estrategias para las funciones particulares de sus cargos, sin embargo, no existe un documento formal que integre las responsabilidades de la totalidad de acciones que en sumatoria permitan demostrar el aporte de todas las áreas para la gestión para resultados.

2. Articulación

Respecto a esta práctica se evaluó tres acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos:

- a. Comunicar la estrategia y planes de acción entre los responsables.
- b. Definir mecanismos de coordinación.
- c. Generar capacidades en el personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de GpR.



INFORME AI-01-2025

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró que según los incisos a) y b) la DGAC sí se han definido estrategias y mecanismos de coordinación para agregar valor a la gestión para resultados, mediante el documento 5I07-Instructivo Para Elaborar La Formulación Y Evaluación Del Plan Anual Operativo (PAO) y los planes de acción descritos en el SIVARI, lo cual representa un cumplimiento del 66% de las acciones evaluadas en el presente contenido.

Por otro lado, no se identifica con claridad que las acciones de capacitación realizadas en la institución estén alineadas con los principios que se buscan a través de una gestión para resultados; lo cual representa un 33,33% de cumplimiento parcial de las acciones evaluadas, de esta manera, la institución cuenta con un Proceso de Capacitación donde se demuestra capacitación tanto en el área técnica, labor sustantiva, como en el área administrativa. Durante el periodo que abarca este estudio no se evidenció capacitación específica sobre conocimiento y dominio de las técnicas de GpR en sus diferentes ámbitos. No obstante, es importante señalar que, en noviembre y diciembre 2024 se impartió la capacitación denominada "Planificación Orientada a Resultados" a dos funcionarios de la Unidad de Planificación Institucional. En este sentido, no se encuentra evidencia de que exista algún indicador que permita medir la gestión antes de la capacitación versus la mejora de gestión con la capacitación brindada, aspecto que se busca con los principios de la gestión para resultados.

3. Supervisión y transparencia

Respecto a esta práctica se evaluó cuatro acciones las cuales se mencionan en resumen de su contenido los siguientes aspectos que favorezcan la gestión para resultados:

- a. Mecanismos de seguimiento y evaluación
- b. Fomentar participación de seguimiento y evaluación (oficinas centrales, direcciones regionales, etc.)
- c. Mecanismos para rendir cuentas respecto al avance
- d. Mecanismos para toma de decisiones

De la comprobación realizada por la auditoría encontró que en todos los incisos anteriores hay un aporte positivo en el 100% de ellos, específicamente la institución cuenta con los Informes de evaluación y avance del POI y los informes de las auditorías de calidad.





INFORME AI-01-2025

Se evidencia que en el pilar de Gobernanza que existen oportunidades de mejora en la definición de una estrategia clara y específica de GpR, así como la definición de las personas responsables de la implementación del modelo precisando su tipo de participación en los diferentes componentes de la GpR por medio de un documento unificado que englobe todas las intervenciones de las diferentes áreas involucradas. También, se evidencia la falta de capacitación del personal sobre el conocimiento, dominio y técnicas de GpR.

Con respecto de lo precitado, la auditoría comprobó que a pesar de que la institución cuenta con procedimientos establecidos en el SGC como lo son: 5P02-Planificación y Control de la Gestión, 6P02-Gestión Financiera, 7P04-Compras, 5P04-Gestión del Control Interno y 8P01-Mejora continua, estos solo detallan la labor específica de cada área, no existe una estrategia para implementar la GpR a nivel institucional y los actores responsables de su aplicación por área.

Lo antes mencionado, representa un cumplimiento parcial a lo establecido en el marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo en Costa Rica, MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016), el cual dice:

(...) Establecer una clara identificación de los diversos actores involucrados en el modelo de GpRD y precisar su tipo de participación en los diferentes componentes de la GpRD.

Asimismo, se identifica cumplimiento parcial de lo indicado en Ley General de Control Interno N° 8292, artículo 13- **Ambiente de control**, en los siguientes incisos:

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable

d) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, para que los procesos se lleven a cabo; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.





INFORME AI-01-2025

Lo anterior, puede resultar en una gestión ineficiente que genera una afectación directa en la toma de decisiones ya que no se cuenta con una dirección unificada y bien definida. Esto puede generar decisiones desacertadas o inconsistentes, así como dificultar la rendición de cuentas, ya que no queda claro quién es responsable de qué aspecto de la implementación del modelo de la gestión para resultados.

Por otra parte, se refleja una falta de capacitación del personal de la DGAC, sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de gestión para resultados en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso, situación que representa un incumplimiento al Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación Decreto Ejecutivo N°37735-PLAN, que señala:

Artículo 42-Responsabilidades de las instituciones con el Subsistema de Gestión Pública:

B) Ejecutar programas de capacitación sobre gestión pública.

Asimismo, representa un incumplimiento a lo establecido en el Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados para el Desarrollo en Costa Rica (GpRD), MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016), apartado 8, el cual a la letra dice:

(...) Generar capacidades en los funcionarios públicos en el conocimiento y dominio de las técnicas de GpRD en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.

Esta falta de capacitación limita la posibilidad institucional para desarrollar y sostener un modelo de GpR eficiente, afectando así la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la transparencia, en general, el logro de resultados institucionales alineados con las expectativas nacionales.

2.2.2- ANÁLISIS PILAR DE PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS

En la figura N° 3 se muestran los resultados, de 54 acciones evaluadas según la herramienta suministrada por la CGR para el pilar de Planificación.



INFORME AI-01-2025

Ilustración N° 3 Resultados Pilar de Planificación en la DGAC



Fuente: Elaboración propia.

Esta área contempla el análisis de los elementos de planificación en procura de articular los componentes organizacionales, así como definir e integrar los insumos, actividades, productos, efectos e impactos de la gestión institucional requeridos para generar valor público al atender las necesidades de su población objetivo. El objetivo principal de la planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo es fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados generando valor público en beneficio de la sociedad y transparencia para el fortalecimiento de la democracia.

El Pilar de Planificación para Resultados presenta una calificación general del 100% respecto a todas las prácticas evaluadas según la herramienta proporcionada por la CGR. Se han logrado avances significativos en las áreas de planificación de recursos y la articulación de competencias para lograr el cumplimiento de actividades, proyectos y programas planificados, así como la integración de las partes interesadas internas y externas en la planificación de los recursos institucionales para la atención de las necesidades de la población objetivo que son la referencia para determinar las metas y objetivos estratégicos de la institución ya que la estrategia institucional define el valor público a generar mediante siete lineamientos institucionales que responden a los requerimientos del SNP.

A continuación, se presenta el análisis en detalle de cada uno de los componentes del presente pilar:





INFORME AI-01-2025

1. Población objetivo y sus necesidades

- a. Diagnóstico y caracterización de la población objetivo.
- b. Identificación de las necesidades de la población objetivo.
- c. Participación de las áreas internas en el análisis de las necesidades de la población objetivo.
- d. Participación de las partes interesadas externas en el análisis de las necesidades de la población objetivo.
- e. Identificación de los efectos obtenidos en la población objetivo.
- f. Comunicación de los resultados del análisis de necesidades de la población objetivo a las partes interesadas.
- g. Toma de decisiones oportunas con base en el análisis de necesidades de la población objetivo.
- h. Mecanismos de mejoramiento continuo en el análisis de las necesidades de la población objetivo.

En cuanto al cumplimiento de los enunciados relacionados con la "Población objetivo y sus necesidades", la institución presenta un cumplimiento del 100% en todos sus incisos, ya que la administración implementa mecanismos que permiten identificar la población objetivo por medio del documento 5E24-Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) donde se indica la población meta de la DGAC para la integración al del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) como:

1. Líneas aéreas,
2. Escuelas de aviación,
3. Usuarios que hacen uso de servicios de aeródromos y líneas aéreas y;
4. Usuarios que requieren licencias.

Asimismo, auditoría comprobó que la DGAC posee un Marco Estratégico Institucional alineado al Plan de Desarrollo Nacional e Inversión Pública (PDNIP), Plan Estratégico Sectorial (PES) y el Plan Estratégico Nacional (PEN) y responde a los lineamientos del Sistema Nacional de Planificación (SNP). También, en el Plan Operativo Institucional (POI) se identifican los bienes y servicios que brinda la institución a la ciudadanía, lo que permite atender las demandas o necesidades de la población objetivo y en las fichas de los procesos mapeados se indica en el apartado de "interacciones del proceso", los usuarios internos o externos. Los efectos obtenidos en la población objetivo se verifican por medio del "Informe del





INFORME AI-01-2025

plan de evaluación de la satisfacción del cliente respecto a la calidad de los servicios” que contiene los resultados de los estudios de percepción de los usuarios sobre los servicios prestados por la DGAC y los mecanismos de mejoramiento continuo se logran por medio de las Auditorías de Calidad establecidas en el procedimiento 8P01-Mejora continua.

2. Definición de valor público a generar

- a. Definir en la estrategia institucional el valor público a generar.
- b. Participación de las partes interesadas internas en la definición del valor público a generar.
- c. Participación de la población objetivo en la definición del valor público a generar.
- d. Difusión en todas las áreas internas del valor público a generar.
- e. Planificación de los resultados esperados a partir de la definición del valor público.
- f. Vinculación de las necesidades de la población objetivo con los resultados esperados.
- g. Planificación del seguimiento y evaluación de los resultados (efectos e impactos).
- h. Toma de decisiones con base en el seguimiento y evaluación de los resultados.
- i. Implementación de mecanismos de mejoramiento continuo para planificación de resultados.

En relación con la definición de valor público, la institución muestra un 100% de cumplimiento en todos los incisos mencionados anteriormente, ya que existe una estrategia institucional definida en el Plan Estratégico Institucional (PEI) con sujeción a los lineamientos, metodologías y procedimientos emitidos por MIDEPLAN, la difusión del valor público a generar en las áreas internas de la institución y la vinculación de las necesidades de la población objetivo con los resultados esperados se realiza por medio de lo indicado en el documento 5I07-Instructivo para elaborar la formulación y evaluación del PAO y el uso del formulario 5F02-Compromisos con la calidad.

3. Planificación de resultados esperados

- a. Responsables para los procesos de planificación institucional.





INFORME AI-01-2025

- b. Mecanismos formales para la planificación institucional.
- c. Vinculación de la planificación con las necesidades de la población objetivo.
- d. Participación de las partes interesadas internas, para los procesos de planificación institucional.
- e. Participación de las partes interesadas externas, para los procesos de planificación institucional.
- f. Planificación del seguimiento y evaluación de las actividades, proyectos, programas y productos.
- g. Gestión de los riesgos asociados a la planificación de las actividades, proyectos, programas y productos.
- h. Rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la planificación.
- i. Toma de decisiones con base en el seguimiento y evaluación de las actividades, proyectos, programas y productos.
- j. Implementación de mecanismos de mejoramiento continuo para la planificación de actividades, proyectos, programas y productos.

En cuanto a la planificación de resultados esperados, la institución presenta un 100% de cumplimiento en todos los incisos, ya que por medio de lo definido en el Procedimiento 5P02-Planificación y control de gestión se establecen los responsables para los procesos de planificación, por su parte, el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos se gestiona mediante el documento 5I05-Lineamientos para la Solicitud de Proyectos de la DGAC y la participación de las partes interesadas y la gestión de riesgos asociados se gestiona en la matriz denominada “partes interesadas”.

4. Funciones, estructura, capacidades y competencias

- a. Análisis de las funciones asignadas legalmente.
- b. Análisis de la estructura para definir la organización formal.
- c. Análisis de las competencias y capacidades requeridas.
- d. Participación de las partes interesadas internas en el análisis de funciones, estructura, competencias y capacidades.
- e. Coordinación entre las instancias encargadas de la planificación institucional y las diferentes unidades internas.
- f. Monitoreo frecuente de la regulación interna y cambios del entorno con el fin de mantener alineadas las funciones, estructura, competencias y capacidades.





INFORME AI-01-2025

- g. Rendición de cuentas sobre el resultado del análisis de las capacidades y competencias institucionales.
- h. Consideración en los procesos de planificación de los resultados de los análisis y monitoreos de funciones, estructura, competencias y capacidades.
- i. Implementación de mecanismos de mejoramiento continuo para análisis de las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales.

La institución ha alcanzado un cumplimiento total del 100% en relación con los enunciados sobre funciones, estructura, capacidades y competencias. Esto indica que la institución realiza un análisis exhaustivo de las funciones asignadas legalmente, la estructura organizativa, y las competencias y capacidades requeridas para su operación. Se establece una coordinación eficiente entre la Unidad de Planificación Institucional y las unidades internas, asegurando la alineación de objetivos y procesos. También, se realiza un monitoreo constante de la regulación interna y los cambios del entorno para ajustar sus funciones y estructura organizacional de acuerdo con las necesidades emergentes. Además, se implementan mecanismos de mejoramiento continuo por medio de las Auditorías de Calidad.

5. Planificación de recursos

- a. Planificación de los recursos institucionales.
- b. Análisis de las necesidades de las áreas internas para planificar los recursos institucionales.
- c. Planificación de la gestión de los recursos institucionales.
- d. Participación de las partes interesadas internas para la planificación de los recursos institucionales.
- e. Consideración de las necesidades de la población objetivo para la planificación de los recursos institucionales.
- f. Monitoreo frecuentemente los cambios del entorno con el fin de adaptar la planificación de los recursos institucionales.
- g. Sistemas de información que le faciliten su proceso de planificación institucional para resultados.
- h. Rendición de cuentas sobre los resultados de la planificación de los recursos institucionales.
- i. Consideración en la toma de decisiones de los resultados de los análisis de necesidades y el monitoreo de cambios en el entorno.





INFORME AI-01-2025

- j. Implementación de mecanismos de mejoramiento continuo en la planificación de los recursos institucionales.

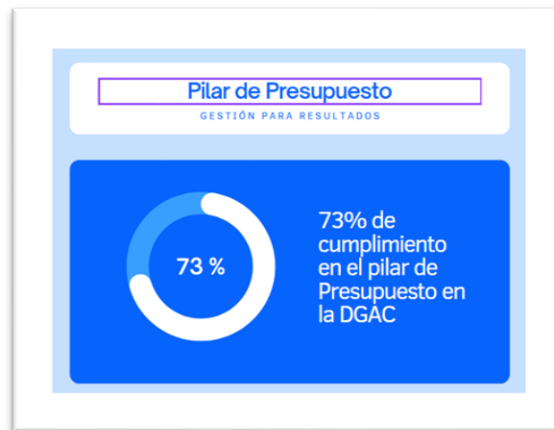
En la verificación realizada por la auditoría interna se evidencia un cumplimiento del 100% en todas las acciones del procedimiento de planificación de recursos lo cual contribuyen positivamente al desarrollo del pilar de planificación para resultados según lo establecido en el Procedimiento 5P02-Planificación y control de gestión.

Por lo antes detallado, se determina que en el pilar de Planificación para resultados se han logrado avances significativos en las áreas de planificación de recursos y la articulación de competencias para lograr el cumplimiento de actividades, proyectos y programas planificados, se ha definido la población objetivo de la DGAC y se toma en consideración la participación de la población objetivo y partes interesadas externas en la toma de decisiones de la planificación de los recursos institucionales.

2.2.3.- ANÁLISIS PILAR DE PRESUPUESTO PARA RESULTADOS

En la figura N°4 se muestran los resultados, de 43 acciones evaluadas según la herramienta suministrada por la CGR para el pilar de Presupuesto.

Ilustración N° 4
Resultados Pilar de Presupuesto en la DGAC



Fuente: Elaboración propia.



INFORME AI-01-2025

El pilar de presupuesto para resultados es uno de los ejes de acción fundamentales de las instituciones públicas, el cual tiene como propósito fundamental optimizar los procesos administrativos de la formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros de la institución estén alineados con los resultados definidos en la planificación para atender las necesidades de su población objetivo

En la valoración de pilar de presupuesto, conforme al examen realizado por la Auditoría Interna, se encontró que este reúne un cumplimiento general del 73% en promedio, respecto a todas las prácticas evaluadas según la herramienta proporcionada por la CGR. En el apartado Estructura programática presupuestaria se tiene un porcentaje del 100% de cumplimiento, en lo relacionado con Vinculación de planificación y presupuesto se tiene un 83% de cumplimiento, respecto a la Estimación de costos de productos finales se tiene un cumplimiento del 100%, en el Proceso para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto se tiene un 80% de cumplimiento, en la práctica de Elaboración de presupuestos plurianuales se evidencia un 0% de cumplimiento. Específicamente se observa, que la institución cuenta con un pilar de presupuesto mayoritariamente positivo y orientado a la gestión para resultados; sin embargo, se determina que existe un amplio margen de oportunidades para mejora, sobre todo en la formulación de largo plazo para acercar aún más la gestión del presupuesto al logro de satisfacción de las necesidades de la población objetivo.

A continuación, se presenta el análisis en detalle de cada uno de los componentes del presente pilar:

1. Estructura programática presupuestaria

Respecto a esta práctica se evaluó seis acciones las cuales se mencionan en resumen de su contenido los siguientes aspectos que favorezcan la gestión para resultados:

- a. Identificación de población objetivo y resultado esperado.
- b. Comunicación de población objetivo y resultado esperado.
- c. Estructura programática.
- d. Asignación de responsables.
- e. Involucramiento de partes interesadas.
- f. Mecanismos de mejoramiento continuo.

De la comprobación realizada por la auditoría se encontró que en todos los incisos anteriores hay un aporte positivo en el 100% de ellos. Específicamente la





INFORME AI-01-2025

institución cuenta con Procedimiento interno 6P02-Gestión Financiera, que regula la elaboración, implementación, ejecución y seguimiento del presupuesto, así como formularios en formato Excel, plantillas para la elaboración del POI en el cual se vincula el presupuesto con las metas y objetivos planificados. Mediante oficios circulares como el DGAC-DFA-RF-PRES-OF-0705-2023 se define la estructura programática presupuestaria y la participación de las partes interesadas.

2. Vinculación de la planificación y el presupuesto

Respecto a esta práctica se evaluó seis acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Vinculación de presupuesto y planificación.
- b. Consideración de elementos en presupuesto.
- c. Verificación de presupuesto y planificación.
- d. Rendición de cuentas.
- e. Toma de decisiones.
- f. Mecanismos de mejoramiento continuo.

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró que según los incisos a) b) c) d) y f) la DGAC sí cuenta con planes y ejecuta acciones para agregar valor a la gestión para resultados, mediante oficio Circular DVA-DF-FEP-2024-92 en donde se comunican los lineamientos a seguir en la formulación, las consideraciones respecto al tipo cambio y artículos especiales del anteproyecto 2025 Asimismo, el Informe de Transparencia que se encuentra publicado en la página web de la DGAC se encuentra el informe de Planificación Institucional y los respectivos instructivos para la elaboración del PAO. También la presentación de informes en conjunto ante el CETAC por parte de los procesos de Presupuesto y Planificación Institucional, lo cual representa un cumplimiento del 83% de las acciones evaluadas en el presente contenido.

Por otro lado, en el inciso e) no se identifica con claridad que las acciones de toma de decisiones realizadas en la institución estén completamente alineadas con los principios de gestión para resultados, ya que la Administración toma pocas decisiones con base en la rendición de cuentas periódica sobre la formulación del presupuesto y su vinculación con la planificación institucional. Con la presentación de informes presupuestarios casi nunca reciben modificaciones o correcciones por parte del CETAC, básicamente el Consejo de Administración escucha las propuestas y aprueba los informes por lo que no hay una retroalimentación que



INFORME AI-01-2025

genere valor a la gestión presupuestaria; lo cual representaría un cumplimiento parcial del 17% de las acciones evaluadas.

3. Estimación de costos de productos finales

Respecto a esta práctica se evaluó siete acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Información para estimar los costos.
- b. Mecanismos para estimar los costos.
- c. Estimación de costos.
- d. Comunicación de la estimación de costos.
- e. Identificación de variaciones de costos.
- f. Decisiones con base a costos.
- g. Mejoramiento continuo.

De la comprobación realizada por la auditoría se encontró que en todos los incisos anteriores hay un aporte positivo en el 100% a la gestión para resultados. Específicamente la institución atiende lo establecido en la Ley de Contratación Administrativa a través de un formulario o matriz en el que se anotan montos y fuentes de los diferentes productos y servicios; asimismo se realizan estudios de mercado periódicamente.

4. Proceso para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto

Respecto a esta práctica se evaluó tres acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Procedimiento para gestión de presupuesto.
- b. Mecanismos para gestión de presupuesto.
- c. Capacitación del personal.
- d. Consideración de partes interesadas.
- e. Mejoramiento continuo.

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró que según los incisos a) b) d) y e) la DGAC sí orienta sus acciones para agregar valor a la gestión para resultados. Se aplica los procedimientos institucionales 6P02





INFORME AI-01-2025

Gestión financiera V29 y Procedimiento 5P02 Planificación y control de la gestión V33 para la vinculación de la planificación y el presupuesto; igualmente se utilizan los sistemas informáticos SIFCO, SPP, SICOP, Bo Sifco y para la formulación, del presupuesto circulares como lo es oficio DGAC-DFA-RF-PRES-OF-0705-2023 y sus respectivos anexos y matrices. Estas acciones favorables representan un 80% de esta práctica del pilar de presupuesto para resultados.

Por otro lado, en el inciso c) se identifica que el personal no ha sido capacitado específicamente en materia de gestión por resultados y solamente se tienen constantes charlas y reuniones para el correcto uso de los nuevos sistemas y la integración del presupuesto con el del MOPT; lo cual representaría un cumplimiento parcial del 20% de las acciones evaluadas.

5. Elaboración de presupuestos plurianuales

Respecto a esta práctica se evaluó ocho acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Mecanismos para proyecciones plurianuales.
- b. Marco de presupuestación plurianual.
- c. Elaboración de presupuesto plurianual.
- d. Vinculación de presupuesto plurianual y la planificación.
- e. Monitoreo del entorno.
- f. Rendición de cuentas.
- g. Toma de decisiones.
- h. Mejoramiento continuo.

De la comprobación realizada por la auditoría se encontró que en la DGAC el 100% los incisos anteriores no se aplican y por tanto no hay una contribución a la gestión para resultados. Específicamente la institución no realiza formulaciones presupuestarias plurianuales, solamente se gestionan los presupuestos en forma anual.

Respecto al pilar de Presupuesto para Resultados, la DGAC presenta aspectos de mejora los cuales representan una posibilidad de optimizar los procesos administrativos de la formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros de la institución, procurando que se mantengan alineados con los resultados definidos en la planificación para atender las necesidades de su población objetivo. Se debe mejorar la toma de decisiones





INFORME AI-01-2025

con base en la rendición de cuentas de la formulación presupuestaria ya que no se evidencia un análisis a profundidad del contenido en el informe de ejecución financiera por parte de la Administración Superior, únicamente se emite un acuerdo de aprobación del informe.

Lo antes mencionada, representa un incumpliendo con lo normado en los Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto Ejecutivo N° 33446, que indican lo siguiente:

Artículo 33.-Alcance. La evaluación, como parte de la rendición de cuentas, valora cuantitativa y cualitativamente los resultados y los efectos alcanzados en relación con los esperados en el ejercicio presupuestario y su contribución al cumplimiento de la misión, políticas y objetivos, tanto en el nivel institucional como en el programático. Esta fase incluye el análisis de las desviaciones y la determinación de posibles acciones correctivas.

La evaluación presupuestaria debe considerar entre otros, los hechos relevantes de la realidad socioeconómica, así como generar información relevante para la toma de decisiones y ejecución de acciones en los diferentes niveles de la organización.

La ausencia de un análisis adecuado del informe de ejecución financiera puede ser percibida como una falta de transparencia. Esto, a su vez, podría afectar la confianza de la ciudadanía, los organismos fiscalizadores y otros actores clave en la gestión pública de la institución.

También, otro aspecto de mejora es la actualización y capacitación del personal en materia de presupuesto por resultados. Por lo cual se incumple con lo indicado en las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público, indican lo siguiente:

"2.4 Idoneidad del personal El personal debe reunir las competencias y valores requeridos, de conformidad con los manuales de puestos institucionales, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. (...)"

Esta falta de capacitación limita la capacidad institucional para desarrollar y sostener un modelo de GpR eficiente, afectando así la toma de decisiones, la



INFORME AI-01-2025

rendición de cuentas, la transparencia, en general, el logro de resultados institucionales alineados con las expectativas nacionales.

Asimismo, la DGAC debe mejorar la elaboración de presupuestos plurianuales considerando de forma prospectiva las necesidades de la población objetivo en el mediano y largo plazo para estimar, priorizar y gestionar los recursos requeridos. Lo anterior, representa un incumplimiento a lo indicado en Las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, establecen lo siguiente:

a.2.2 Visión plurianual en el presupuesto institucional. El presupuesto institucional, de conformidad con el principio de anualidad, únicamente debe incluir los ingresos y gastos que se produzcan durante el año de su vigencia, no obstante, éstos deben estar acordes con proyecciones plurianuales de la gestión financiera que realice la institución, en procura de la sostenibilidad y la continuidad de los servicios y bienes que presta, así como del valor público que la institución debe aportar a la sociedad. Lo anterior con la finalidad de vincular el aporte anual de la ejecución del presupuesto, al logro de los resultados definidos en la planificación de mediano y largo plazo y la estabilidad financiera institucional. Para lo anterior, las instituciones deben establecer los mecanismos e instrumentos necesarios que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y de los gastos relacionados con el logro de esos resultados, para un periodo que cubra al menos los tres años siguientes al ejercicio del presupuesto que se formula. La Contraloría General podrá solicitar la presentación de dichas proyecciones en el momento y condiciones que lo requiera para el ejercicio de sus competencias. (El subrayado no es parte del original)

La DGAC al no elaborar presupuestos plurianuales podría tener dificultad para la consecución metas objetivos de mediano y largo plazo. Además, sin un presupuesto plurianual, la institución podría enfrentar dificultades para planificar adecuadamente los recursos necesarios para proyectos y programas a largo plazo. Esto puede llevar a una asignación ineficiente de los fondos, donde se prioricen iniciativas a corto plazo, sin tener en cuenta las necesidades futuras.

2.2.4.- ANÁLISIS PILAR DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADQUISICIONES

En la figura N°5 se muestran los resultados, de 43 acciones evaluadas según la herramienta suministrada por la CGR para el pilar de Finanzas y Adquisiciones.





INFORME AI-01-2025

Ilustración N° 5 Resultados Pilar de Finanzas y Adquisiciones en la DGAC



Fuente: Elaboración propia.

La Gestión Financiera comprende los elementos institucionales que hacen posible la captación y aplicación de los recursos para la concreción de los resultados definidos en la forma más eficaz y eficiente posible; para lo cual es necesaria la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad; considerando mecanismos de control para asegurar que las instituciones operen según lo previsto y la toma decisiones para mejorar sus resultados.

Adicionalmente, la Gestión de las Adquisiciones procura que los bienes para la gestión institucional se obtengan de manera oportuna y con las mejores condiciones de calidad y precio, para alcanzar los resultados planificados promoviendo la competencia y la transparencia mediante la aplicación de sistemas electrónicos.

En la valoración de pilar de gestión financiera y adquisiciones, conforme al examen realizado por la Auditoría Interna, se determinó que este reúne un cumplimiento general del 93% en promedio, respecto a todas las prácticas evaluadas según la herramienta proporcionada por la CGR. En el apartado Integración de elementos administrativos se tiene un porcentaje del 80% de cumplimiento, en lo relacionado con Integración de partes interesadas, se tiene un 100% de cumplimiento, respecto a la Ejecución de recursos, se tiene un



INFORME AI-01-2025

cumplimiento del 100%, en el Control de la gestión financiera se tiene un 100% de cumplimiento, en la práctica de Gestión de compras públicas se evidencia un 84% de cumplimiento. Se concreta que la institución cuenta con un pilar de Finanzas y Adquisiciones favorable y encaminado a la gestión para resultados; sin embargo, se observa que existen acciones incompletas o sin ejecutar según la política de gestión para resultados como lo es el caso de la incompletitud de la implementación la NICSP, la falta de toma de acciones en relación a los reportes de avance del plan de adquisiciones institucional y la falta de acciones para fortalecer la estrategia institucional respecto a los cambios la entrada en vigencia de la Ley General de Contratación Pública.

A continuación, se presenta el análisis en detalle de cada uno de los componentes del presente pilar:

1. Integración de elementos administrativos

Respecto a esta práctica se evaluó cinco acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Cultura y liderazgo en gestión financiera.
- b. Mecanismos para integrar los procesos de gestión financiera.
- c. Implementación de NICSP.
- d. Mecanismos para considerar necesidades y requerimientos.
- e. Integración y coherencia entre los procesos de gestión financiera.

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró que según los incisos a) b) d) y e) la DGAC sí orienta su gestión administrativa para agregar valor a la gestión para resultados. Se aplica los procedimientos institucionales 6P02 Gestión financiera V29 que está en constante actualización, al igual que los formularios y fichas de procesos oficiales. Todos los procesos institucionales se integran en los mismos sistemas informáticos para unificar la gestión tales como SIFCO, SPP, SICOP, Bo Sifco y Sistema de Facturación; además, de que existe una adecuada guía y comunicación hacia jefaturas y ejecutores presupuestarios por medio de oficios, circulares y correos electrónicos. Estas acciones favorables representan un 80% de cumplimiento de esta práctica del pilar de presupuesto para resultados.

Por otro lado, en el inciso c) se identifica que se encuentra que el proceso de gestión contable de la DGAC tiene un 92% de implementación general de las





INFORME AI-01-2025

disposiciones establecidas en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público; lo cual representaría un cumplimiento parcial de esta acción que representa el 20% de las acciones evaluadas. Esto por cuanto se evidencia que las NICSP número 1 y 24 se encuentran en avance de 99% y 75% respectivamente, No se ha logrado elaborar la conciliación entre la contabilidad y el presupuesto. En el caso de la norma 12 se encuentra a un 87% de implementación por cuanto No se ha logrado medir los inventarios se miden al costo o al valor realizable neto, el que sea menor. Las normas 21 y 17 se encuentran a un 10% y 91% respectivamente debido a que no se ha logrado determinar el valor de las pérdidas por deterioro de los activos. En el caso de la norma número 39 se encuentra a un 85% de implementación por cuanto faltan algunas revelaciones del estudio actuarial.

2. Integración de partes interesadas

Respecto a esta práctica se evaluó tres acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Integración de las áreas internas responsables de gestión financiera.
- b. Mecanismos para la coordinación de áreas y evitar duplicidades.
- c. Liderazgo para guiar la gestión financiera.

De la comprobación realizada por la auditoría se encontró que en todos los incisos anteriores hay un aporte positivo en el 100% a la gestión para resultados. Específicamente el área Administrativa Financiera envía a todos los procesos que conforman dicha unidad unas circulares bastante detalladas con los lineamientos a seguir en la gestión financiera institucional. También la Dirección Ejecutiva conforma reuniones mensuales de jefaturas de departamentos y unidades para tratar temas que involucran a todas las áreas de la gestión financiera, adicionalmente se involucran a los ejecutores financieros

3. Ejecución de recursos

Respecto a esta práctica se evaluó diez acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Mecanismos de control de la ejecución presupuestaria.
- b. Cultura para uso eficiente de los recursos.





INFORME AI-01-2025

- c. Suficiencia y sostenibilidad de los recursos financieros.
- d. Acciones para asegurar el menor costo posible.
- e. Herramientas que apoyen la toma de decisiones.
- f. Herramientas para el seguimiento de la ejecución presupuestaria.
- g. Rendición de cuentas sobre la ejecución de los recursos.
- h. Toma de decisiones con base en la rendición de cuentas.
- i. Gestión de riesgos de los procesos financieros.
- j. Capacitación en gestión financiera orientado a resultados.

De la comprobación realizada por la auditoría se encontró que en todos los incisos anteriores hay un aporte positivo en el 100% de las acciones que conforman esta práctica de la gestión para resultados. Para esto la administración cuenta con:

- Herramientas de seguimiento de la ejecución y su vinculación con la planificación como lo son el Plan Operativo Institucional, así como los sistemas SIFCO y Bo-SIFCO para generar reportes financieros.
- Para el eficiente uso de recursos financieros se envían circulares donde se dictan lineamientos para maximizar el uso adecuado de bienes y suministros. Además, se mantiene un stock de suministros para toda la institución y se unifican las compras según las necesidades comunes de los departamentos.
- En el procedimiento 6P02 Servicios Financieros se detalla una guía y acompañamiento por parte de la unidad de Finanzas con el fin de asegurar los recursos necesarios para la adecuada gestión del ejercicio económico de cada año y conseguir el cumplimiento de los metas y objetivos trazados por cada uno de los departamentos, unidades y procesos de la DGAC.
- La DGAC se apega a lo normado en la Ley General de Contratación Administrativa y por esto dentro de las disposiciones contenidas en la ley, se realizan estudios de mercado Contrataciones en SICOP para atender los compromisos, bajo un enfoque que asegure el menor costo posible tanto para la institución como para la ciudadanía.
- Se rinden informes mensuales, y un informe principal por semestre que se presenta en conjunto por la Unidad Financiera Administrativa y la Unidad de Planificación Institucional, ligando el nivel de ejecución presupuestaria al grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. En la página web del MOPT se publican los informes anuales de ejecución presupuestaria y los estados financieros de la institución.





INFORME AI-01-2025

- Por medio del sistema informático SIVARI que es administrado por la Unidad de Planificación Institucional, se aplica el SEVRI y Control Interno, se determinan los riesgos financieros, se establecen las métricas, se establecen los planes de contingencia y planes de acción y se les da seguimiento y evaluación.
- Se brinda una capacitación periódica en materia financiera ejemplo de esto son las recientes capacitaciones respecto las NICSP del CICAP, *webinars* y charlas. También se coordina lo necesario para que exista una constante transferencia de conocimientos y habilidades entre los compañeros que conforman la Unidad Financiera Administrativa.

4. Control de la gestión financiera

Respecto a esta práctica se evaluó cinco acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a) Mecanismos para fomentar la cultura de control financiero.
- b) Acciones para monitorear la ejecución financiera.
- c) Mecanismos para generar reportes de información financiera.
- d) Comunicación de resultados a lo interno y a lo externo.
- e) Toma de decisiones con base en el monitoreo de los recursos.

Con el examen realizado por la Auditoría Interna se encontró que en todos los incisos anteriores hay un aporte positivo en el 100% de las acciones que conforman esta práctica de la gestión para resultados. Para esto la administración cuenta con:

- El procedimiento institucional 6P02 Gestión financiera, es el principal control para la gestión financiera, ya que define las responsabilidades de cada uno de los participantes, asegurando que exista un ejecutor, un revisor y un aprobador. Otro de los principales controles son el establecimiento y actualización de los softwares especializados como el SIFCO y el de Sistema de Facturación que permiten tener control y trazabilidad de todas las gestiones.
- El sistema Bo SIFCO en el que se puede consultar en cualquier momento los niveles de ejecución presupuestaria actualizados a la fecha de la consulta.
- Se presentan informes mensuales y trimestrales de contabilidad y de ejecución presupuestaria.



INFORME AI-01-2025

- Las metas y resultados obtenidos en la gestión financiera se comunican mediante informes de planificación y financiero a lo interno ante el CETAC y a lo externo ante Planificación Sectorial del MOPT y el MIDEPLAN. Además, los estos mismos informes se publican en la página web de la DGAC.
- Con la presentación de los informes financieros de ejecución del presupuesto ante el Consejo de Administración se emiten acuerdos de aprobación o bien se analizan diferentes propuestas de modificaciones presupuestarias en procura del desarrollo de proyectos y cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

5. Gestión de compras públicas

Respecto a esta práctica se evaluó doce acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a) Plan de adquisiciones institucional vinculado con los objetivos estratégicos.
- b) Compras de bienes y servicios apegadas al plan de adquisiciones institucional.
- c) Uso de SICOP para las compras definidas en el plan de adquisiciones.
- d) Monitoreo de la ejecución del plan de adquisiciones institucional.
- e) Rendición de cuentas sobre la ejecución del plan de adquisiciones institucional.
- f) Toma de decisiones sobre la ejecución del plan de adquisiciones institucional.
- g) Capacitación del personal en los procesos de compras públicas.
- h) Mecanismos para ejecutar los procesos de compras institucionales.
- i) Mecanismos para respetar los límites presupuestarios.
- j) Acciones para alinear la estrategia institucional respecto a la Ley General de Contratación Pública.
- k) Incorporación de los criterios sustentables en la gestión de compras públicas.
- l) Acciones en la Proveeduría Institucional para implementar la gestión por resultados.

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró que según los incisos a) b) c) d) e) g) h) y k) l) la DGAC sí orienta su gestión administrativa para agregar valor a la gestión para resultados. Para esto la administración cuenta con:





INFORME AI-01-2025

- Plan de adquisiciones institucional vinculado con los objetivos estratégicos definido en el procedimiento 7P04 Compras. Este plan se publica en enero de cada año en el apartado de Gestión del Programa de Adquisiciones del sistema SICOP.
- Las compras de bienes y servicios se realizan acordes al plan de adquisiciones institucional.
- Se utiliza sistema SICOP para la mayoría de las compras, salvo las excepciones que la ley permite según el Reglamento a la Ley General de Contratación Pública N° 43808, en su artículo 27 *Excepción de uso del sistema digital unificado*.
- Se da seguimiento al programa de adquisiciones enviando un correo a cada unidad ejecutora comunicándoles lo que tienen disponible o lo que no han ejecutado.
- Se emite un informe general sobre el avance en la ejecución del plan de adquisiciones institucional a la Dirección Ejecutiva y se publica en la página web de la DGAC, también en SICOP y se hacen presentaciones ante la Comisión de presupuesto del MOPT.
- Se realizan capacitaciones anuales constantes en materia de contratación administrativa. Cada vez que hay algo nuevo en esta materia se transfiere el conocimiento a los ejecutores de cada programa.
- Se tiene el sistema SIFCO como principal mecanismo de control para respetar los límites presupuestarios establecidos.

Estas acciones favorables representan un 84% de cumplimiento de esta práctica del pilar de gestión financiera y adquisiciones.

Por otro lado, en el inciso f) y j) se identifica que existen acciones que no se orientan a la gestión para resultados debido a que:

- La Administración no toma decisiones con base en la rendición de cuentas periódica sobre el avance en la ejecución del plan de adquisiciones institucional.
- No se ha modificado la estrategia ni los objetivos con la entrada en vigor de la Ley a pesar de que la misma fue publicada casi un año antes de su entrada en vigor.

Estas acciones desfavorables representan un 16% de incumplimiento de las acciones evaluadas en esta práctica del pilar de gestión financiera y adquisiciones.





INFORME AI-01-2025

El análisis anterior evidencia que, en el pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones existen aspectos de mejora, los cuales permitirían a la DGAC optimizar la captación y aplicación de los recursos para la concreción de los resultados definidos en la forma más eficaz y eficiente posible; así como promover la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas.

Entre los principales aspectos a mejorar se encuentran la implementación total de las disposiciones establecidas en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) ya que se evidencia que las NICSP número 1 y 24 se encuentran en avance de 99% y 75% respectivamente, No se ha logrado elaborar la conciliación entre la contabilidad y el presupuesto. En el caso de la norma 12 se encuentra a un 87% de implementación por cuanto No se ha logrado medir los inventarios se miden al costo o al valor realizable neto, el que sea menor. Las normas 21 y 17 se encuentran a un 10% y 91% respectivamente debido a que no se ha logrado determinar el valor de las pérdidas por deterioro de los activos. En el caso de la norma número 39 se encuentra a un 85% de implementación por cuanto faltan algunas revelaciones del estudio actuarial

Lo anterior, representa un incumplimiento de lo indicado en Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica, MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016), que promueve lo siguiente:

(...) “la adopción de normas y estándares internacionales, al promulgarse en el 2008 decreto para la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NIC-SP, cuya implementación debería concluir en enero de 2019” ...

La implementación incompleta de las NICS puede resultar en informes financieros poco claros, lo que dificultaría el entendimiento de la situación económica de la institución por parte de los ciudadanos, autoridades y otros interesados, esto puede traducirse en una falta de transparencia financiera y desconfianza pública.

Igualmente, la DGAC debe mejorar la toma de decisiones con base en la rendición de cuentas sobre el avance en la ejecución del plan de adquisiciones, por cuanto lo manifestado por los líderes de las áreas encargadas se visualiza la necesidad de que el personal reciba mayor retroalimentación y toma de decisiones producto de la rendición de cuentas sobre el avance en la ejecución del plan de





INFORME AI-01-2025

adquisiciones, esto por cuanto actualmente solo se emite un acuerdo de aprobación del informe, esto genera un incumplimiento de lo dictado en la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131, la cual indica:

ARTÍCULO 31.-Objetivos Los objetivos del Subsistema de Presupuesto serán: ... d) Dar seguimiento a los resultados financieros de la gestión institucional y aplicar los ajustes y las medidas correctivas que se estimen necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas, así como el uso racional de los recursos públicos.

Ante la falta de toma de decisiones con base en la rendición de cuentas sobre el avance de la ejecución presupuestaria, la DGAC enfrenta el riesgo de perder efectividad en la consecución de metas y objetivos por no tomar medidas correctivas o ajustes en la ejecución del presupuesto.

También, la institución tiene una oportunidad de mejora en la ejecución de acciones para el fortalecimiento de la estrategia institucional respecto a la entrada en vigor de la Ley General de Contratación Pública. Por esto se está frente a un incumplimiento a lo establecido en la Ley General de la Administración Pública, N° 6227 que indica:

Artículo 4- La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.

Ante esta falta, la DGAC enfrenta el riesgo de hacer más difícil la adaptación a los cambios que conlleva la implementación de la nueva Ley de Contratación Pública, y por consiguiente ver reducida la eficiencia, eficacia y calidad de sus gestiones.

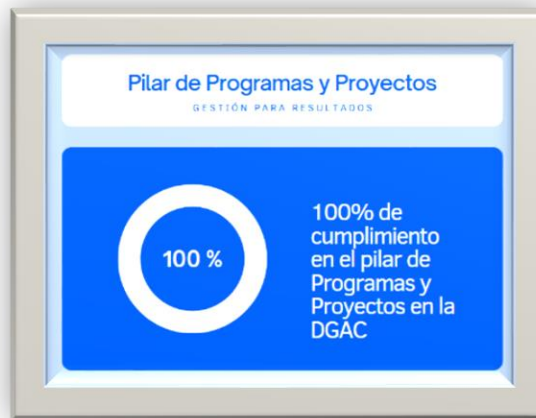
2.2.5.- ANÁLISIS PILAR DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

En la figura N°6 se muestran los resultados, de 28 acciones evaluadas según la herramienta suministrada por la CGR para el pilar de Programas y Proyectos.



INFORME AI-01-2025

Ilustración Nº 6 Resultados Pilar de Programas y Proyectos en la DGAC



Fuente: Elaboración propia.

La Gestión de Programas y Proyectos es el centro de la creación del valor público y la gestión para resultados, pues es el medio a través del cual el Estado produce bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. El propósito principal es el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo a través de la ejecución de programas y proyectos alineados con las prioridades de desarrollo definidas en la planificación asociadas a los resultados previstos para generar productos, efectos e impactos, en un plazo definido.

El pilar de Gestión de Programas y Proyectos revela un 100% de cumplimiento con respecto a todas las prácticas evaluadas según la herramienta proporcionada por la CGR. La DGAC lleva un control del portafolio de proyectos inscritos en el BPIP de MIDEPLAN, para el periodo de estudio que comprende esta auditoría, se identifican cinco proyectos activos, los cuales se detallan a continuación:

1. Construcción y ampliación de la pista, área de maniobras y obras conexas del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.
2. Mejoramiento Aeródromo de Quepos.
3. Adquisición de equipos de Servicio de Salvamento y Extinción de Incendios SEI en los aeropuertos internacionales MRPV y MRLB, por parte de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC).
4. Mejoramiento Aeródromo de Guápiles.



INFORME AI-01-2025

5. Mejoramiento integral de la infraestructura de las oficinas centrales de la Dirección General de Aviación Civil.

En la formulación de planes y proyectos, se evidencia una participación efectiva de áreas internas y externas, así como una clara priorización y mecanismos de financiamiento y diseño de proyectos. La aprobación se basa en un proceso estructurado con plazos bien definidos para revisiones y aprobaciones internas. Durante la ejecución, se mantiene un control riguroso de los proyectos, asegurando la coordinación, comunicación, cumplimiento de plazos y la calidad. En cuanto al control, se lleva a cabo una rendición de cuentas detallada, con mecanismos de identificación de presupuestos y criterios de calidad, eficiencia y costeo unitario. Finalmente, para la evaluación, la DGAC utiliza normas técnicas y metodologías estandarizadas mediante el uso de manuales, instructivos y formularios del SGC para proporcionar retroalimentación a las partes interesadas, garantizando la mejora continua en la gestión de proyectos.

A continuación, se presenta el análisis en detalle de cada uno de los componentes del presente pilar:

1. Formulación de planes y proyectos

Respecto a esta práctica se evaluó ocho acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a) Participación de áreas internas.
- b) Participación de áreas externas.
- c) Criterios de priorización.
- d) Mecanismos de diseño, construcción de perfiles, análisis de factibilidad.
- e) Mecanismos de financiamiento.
- f) Definición del valor público a alcanzar.
- g) Vinculación con la planificación.
- h) Definición de responsables.

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró un 100% de cumplimiento en todos los incisos ya que se evidenció que la DGAC realiza una adecuada gestión para la formulación de proyectos, según las comprobaciones de auditoría que se detallan a continuación:





INFORME AI-01-2025

Los incisos a), b), y c) referentes a la participación de las áreas internas y externas así como los criterios de priorización se evidencian en los siguientes documentos publicados en el Sistema de Gestión: 5I05-Lineamientos para la Solicitud de Proyectos de la DGAC, 5I14-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, 7M26-Manual de Dirección de Proyectos de Infraestructura Aeronáutica, 5M05-Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyectos.

Los incisos g) y h) referentes a vinculación con la planificación y la definición de responsables, se evidencia en la utilización del formulario 5F09-Solicitud de Inclusión de Proyectos, donde se identifican los lineamientos estratégicos de la DGAC a los que está ligado el proyecto y la vinculación con otros planes nacionales, así como, la justificación del proyecto donde se detalla la necesidad de la sociedad que se busca satisfacer y los riesgos identificados, así como los responsables de proyectos y en el formulario F254-Plan de Gestión de los Interesados se identifican los beneficiarios del proyecto, instituciones o departamentos y sociedad civil involucrados en alguna fase del proyecto.

Los incisos d), f), referentes a los mecanismos de diseño, construcción de perfiles, análisis de factibilidad y definición de valor público a realizar, se gestionan por medio del proceso llamado Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que se encarga de revisar exhaustivamente el contenido de los formularios con las propuestas de programas y proyectos que serán conocidos por la comisión para aprobación e implementación formal.

Asimismo, el inciso e) referente a los mecanismos de financiamiento se gestiona mediante el apartado de la Matriz denominada "Información General de Proyectos de la DGAC" donde se indican las formas de financiamiento y el formulario denominado 7F245, Plan de gestión de los costos.

2. Aprobación de planes y proyectos

Respecto a esta práctica se evaluó cuatro acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a) Definición de plazos.
- b) Mecanismos de integración con MIDEPLAN.





INFORME AI-01-2025

- c) Mecanismos para la aprobación de los programas y proyectos.
- d) Criterios para la aceptación de los programas y proyectos.

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró un 100% de cumplimiento en todos los incisos ya que se evidenció que la DGAC tiene un plazo definidos y mecanismos para la aprobación y aceptación de programas y proyectos, según las comprobaciones de auditoría que se detallan a continuación:

En los incisos a), b), c) y d) se cumple con la definición de plazos, ya que se hace uso del Formulario 5F09-Solicitud de Inclusión de Proyectos donde se detalla la proyección de tiempo para la realización del proyecto, en el Formulario 7F244-Plan de Gestión del Tiempo se realiza el cronograma del proyecto y el porcentaje de avances físicos, asimismo, el plan de trabajo indica las actividades y los plazos para la realización. También, se gestiona la integración con MIDEPLAN, completando el apartado denominado "Solicitud de incorporación de proyectos en el BPIP / MIDEPLAN" y los mecanismos para aprobación de proyectos y los criterios de aceptación se encuentran definidos en el documento denominado 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyectos que son revisados por la Comisión PMO.

3. Ejecución de planes y proyectos

Respecto a esta práctica se evaluó seis acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a) Inventario de programas y proyectos.
- b) Mecanismos para la ejecución de los programas y proyectos.
- c) Mecanismos para la coordinación entre las partes ejecutoras.
- d) Mecanismos para la comunicación entre las partes ejecutoras.
- e) Mecanismos para la verificación del cumplimiento de plazos.
- f) Mecanismos para la verificación de la calidad en el proceso ejecución.

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró un 100% de cumplimiento según las comprobaciones que se detallan a continuación:

Según los incisos a) y b) se evidencia que se mantiene un control y se brinda seguimiento a la ejecución de los proyectos inscritos en el BPIP por medio de la





INFORME AI-01-2025

matriz denominada "Información General de Proyectos de la DGAC" que administra la Unidad de Planificación Institucional.

Asimismo, se comprueba que en los incisos c) y d) los mecanismos de ejecución, coordinación y comunicación se gestionan por medio de lo normado en los siguientes documentos: 5I05-Lineamientos para la Solicitud de Proyectos de la DGAC, 5I14-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, 7M26-Manual de Dirección de Proyectos de Infraestructura Aeronáutica, 5M05-Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyectos.

También, se cumple con lo indicado en los incisos e) y f) ya que los mecanismos de verificación de cumplimiento de plazos y calidad se realizan mediante la utilización del Formulario 7F248- Matriz de roles y responsabilidades, y el formulario 7F244-Plan de Gestión del Tiempo.

4. Control de planes y proyectos

Respecto a esta práctica se evaluó cinco acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a) Rendición de cuentas sobre los resultados
- b) Mecanismo para la identificación de los programas y proyectos con el presupuesto
- c) Criterios de control de calidad y producción
- d) Indicadores de eficiencia y eficacia relativos a los costos
- e) Mecanismos de costeo unitario de los bienes y servicios públicos

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró un 100% de cumplimiento en todos los incisos ya que se evidenció que la DGAC mantiene un control de los planes y proyectos desarrollados por la institución, según las comprobaciones de auditoría que se detallan a continuación:

Según el inciso a) se comprueba que se realiza una rendición de cuentas de los proyectos de la DGAC mediante la emisión de los informes mensuales gestionados con el formulario 7F234-Informes mensuales de avance cada proyecto, el formulario 5F94-Trazabilidad de Informes Mensuales, el formulario 5F96-Control





INFORME AI-01-2025

y Seguimiento de Estatus de Proyectos, el formulario 7F255-Lecciones Aprendidas (dificultades encontradas, consecuencias y lecciones aprendidas), el formulario 5F62-Informe de Estado del Proyecto y el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas. Asimismo, Aseguramiento de la Calidad verifica el alcance del proyecto por medio de evaluaciones, desarrolla y supervisa indicadores y evalúa los riesgos asociados a los proyectos.

Según el inciso b) se comprueba que la institución ha desarrollado mecanismos para la identificación de los programas y proyectos con el presupuesto, mediante el uso del formulario 7F509-Estructura de costos y el formulario 7F245-Plan de gestión de los costos, donde se indica, los tipos de estimación del proyecto, la estructura de financiamiento (fuente de financiamiento, monto, propósito y tipo de financiamiento), plan de cuentas de control (centro funcional, subpartida presupuestaria, entregable, año de ejecución presupuestaria, monto estimado de ejecución presupuestaria).

Según los incisos c) y d) se evidencia que se aplican criterios de calidad y se establecen indicadores de eficiencia y eficacia mediante lo establecido en los manuales 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto y el Manual 7M26-Manual de Dirección de Proyectos Infraestructura Aeronáutica en el apartado denominado “Plan de gestión de la calidad” y “cuadro de control de los parámetros de calidad”, así como, el uso del formulario 7F246-Plan de gestión de la calidad, y el documento denominado 5E24-Matriz de articulación plan presupuesto.

Según el inciso e) referente a los mecanismos de costeo unitario de los bienes y servicios públicos, se evidencia mediante el uso del formulario 7F245- Plan de gestión de los costos.

5. Evaluación de planes y proyectos

Respecto a esta práctica se evaluó cinco acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a) Norma técnica para la evaluación
- b) Metodologías para la evaluación
- c) Mecanismos de control para la evaluación





INFORME AI-01-2025

- d) Evaluación de los efectos alcanzados en la población objetivo
- e) Retroalimentación de la evaluación

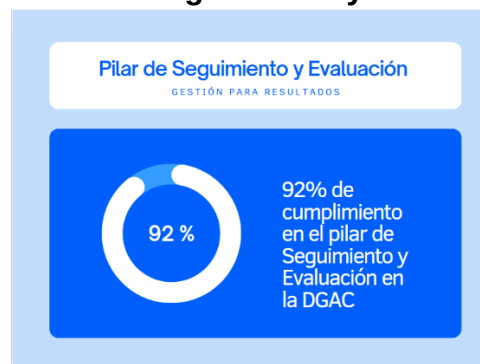
A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se encontró un 100% de cumplimiento según las comprobaciones de auditoría que se detallan a continuación:

Según los incisos a), b), c), d) y e) referentes a norma técnica y metodologías para la evaluación la evaluación, mecanismos de control para la evaluación de programas y proyectos y retroalimentación de la evaluación se evidencia mediante la estandarización e implementación de los siguientes manuales, instructivos y lineamientos: 5I05-Lineamientos para la Solicitud de Proyectos de la DGAC, 5I14-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, 7M26-Manual de Dirección de Proyectos de Infraestructura Aeronáutica, 5M05-Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyectos. Asimismo, la evaluación de los efectos alcanzados y la retroalimentación de la evaluación, se evidencian mediante la realización del Informe de cierre de proyecto y el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas. Además, se realiza “Evaluación Ex – post de Efecto y de Impacto” como indica el documento 5E30-Normas Técnicas de Inversión Pública.

2.2.6.- ANÁLISIS PILAR DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En la figura N°7 se muestran los resultados, de 20 acciones evaluadas según la herramienta suministrada por la CGR para el pilar de Seguimiento y Evaluación.

Ilustración N° 7
Resultados Pilar de Seguimiento y Evaluación en la DGAC



Fuente: Elaboración propia.





INFORME AI-01-2025

El seguimiento es un proceso en el cual se obtiene un registro de datos de los indicadores y metas establecidas, que proporciona el avance de lo realizado y sus resultados planificados, mientras que la evaluación es un proceso que permiten visualizar la realidad de las intervenciones públicas con base al diseño, implantación y análisis de resultados de sus políticas y programas para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública. El objetivo principal del seguimiento y la evaluación es reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.

En la valoración de pilar de Seguimiento y Evaluación, conforme al examen realizado por la Auditoría Interna, se encontró que este reúne un cumplimiento general del 92% en promedio, respecto a todas las prácticas evaluadas según la herramienta proporcionada por la CGR ya que la DGAC ha implementado mecanismos efectivos para recopilar los datos para medir resultados, gracias a las auditorías internas de calidad y la evaluación de la satisfacción de los usuarios. Asimismo, la comunicación de los resultados se realiza de manera clara y transparente y los resultados del seguimiento y evaluación se incorporan en la toma de decisiones para optimizar los procesos y garantizar la calidad del servicio brindado. No obstante, se ha identificado la necesidad de fortalecer las competencias técnicas del personal encargado del seguimiento y la evaluación ya que este aspecto representa un 8% de incumplimiento.

A continuación, se presenta el análisis en detalle de cada uno de los componentes del presente pilar:

1. Disponibilidad de datos confiables para medir resultados

Respecto a esta práctica se evaluó cuatro acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Fuentes de datos para la obtención de la información.
- b. Mecanismos para recopilar la información.
- c. Recursos para recopilación de los datos.
- d. Optimización de la calidad de la información.

A partir de la comprobación que realizó la Auditoría Interna se evidencia que en todos los incisos anteriores hay un cumplimiento del 100%, ya que la DGAC cuenta con sistemas informáticos útiles para obtención de información confiable,





INFORME AI-01-2025

como lo son el SGC, SICOP, BoSIFCO, SIFCO, SIVARI, así como mecanismos y recursos para recopilar datos mediante los formularios y controles definidos en los procedimientos, instructivos y manuales en el Sistema de Gestión de Calidad que promueven la generación de datos y permite una adecuada trazabilidad de la información generada en los diferentes procesos de la institución con el fin contar los con insumos de calidad para la evaluación, seguimiento y toma de decisiones.

2. Mecanismos de seguimiento de la gestión institucional

Respecto a esta práctica se evaluó cinco acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Acciones para fomentar la cultura del seguimiento.
- b. Mecanismos para el seguimiento de los procesos estratégicos.
- c. Participación de las partes interesadas internas en el seguimiento.
- d. Participación de las partes interesadas externas en el seguimiento.
- e. Acciones para fortalecer las competencias técnicas y habilidades en el seguimiento.

De la comprobación realizada por la auditoría se encontró que en todos los incisos anteriores hay un aporte positivo en el 80% de ellos, ya que realizan acciones para fomentar una cultura de seguimiento donde se toma en cuenta las partes interesadas internas y externas, esto se evidencia en los documentos establecidos en el SGC como el procedimiento 5P02-Planificación y Control de la Gestión donde se promueve el seguimiento de la gestión institucional y la participación de los usuarios internos y externos el mejoramiento continuo y el procedimiento 8P01-Mejora continua, indica la forma para realizar la evaluación de la satisfacción de las personas usuarias, las auditorías internas de la calidad, el control de salidas no conformes y las respectivas acciones correctivas.

No obstante, en el inciso e) se encuentra un incumplimiento del 20%, ya que no se evidencia capacitaciones que fortalezcan las competencias técnicas y habilidades del personal responsable de los procesos de seguimiento de la GpR.

3. Mecanismos de evaluación de la gestión institucional.

Respecto a esta práctica se evaluó cinco acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:





INFORME AI-01-2025

- a. Acciones para fomentar la cultura de la evaluación.
- b. Mecanismos para la evaluación de los procesos estratégicos.
- c. Participación de las partes interesadas internas en la evaluación.
- d. Participación de las partes interesadas internas en la evaluación.
- e. Acciones para fortalecer las competencias técnicas y habilidades en la evaluación.

De la comprobación realizada por la auditoría se encontró que en los incisos a), b), c), d) hay un aporte positivo en el 80% de ellos. Esto se evidencia en la aplicación de las Auditorías de Calidad, ya que se realiza el seguimiento de salidas no conformes utilizando el formulario 8F05-Acción correctiva, el formulario 8F07-Control de acciones correctivas, formulario 8F04-Informe consolidado de la auditoría interna de la calidad, formulario 5F35-Control de revisión por la Dirección, Informe del Plan de Evaluación de la Satisfacción del Cliente Sobre la Calidad de los Servicios, como indica el procedimiento 8P01-Mejora continua la Dirección General realiza los seguimientos correspondientes a los compromisos generados en el informe como mecanismo de monitoreo sobre las acciones emprendidas.

Por otra parte, en el inciso e) un incumplimiento del 20% ya que no se evidencian capacitaciones que fortalezcan fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades del personal responsable de los procesos de evaluación de la GpR.

4. Rendición de cuentas y comunicación de los resultados

Respecto a esta práctica se evaluó tres acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Mecanismos para rendir cuentas sobre seguimiento y evaluación.
- b. Periodicidad de la rendición de cuentas sobre seguimiento y evaluación.
- c. Claridad en la comunicación de resultados sobre seguimiento y evaluación.

De la comprobación realizada por la auditoría se encontró que en todos los incisos anteriores hay un aporte positivo en el 100%, de ellos ya que la DGAC rinde cuentas a los usuarios de los servicios sobre el seguimiento y la evaluación mediante una comunicación transparente mediante la publicación de informes de auditorías de calidad y los informes de satisfacción de los clientes que son publicados en la página web de la DGAC.



INFORME AI-01-2025

5. Incorporación del seguimiento y evaluación en la toma de decisiones

Respecto a esta práctica se evaluó tres acciones las cuales se mencionan, según resumen de su contenido, los siguientes aspectos de la gestión para resultados:

- a. Resultados del seguimiento y la evaluación para la planificación institucional.
- b. Toma decisiones con base en los resultados del seguimiento y la evaluación.
- c. Mecanismos de mejora continua en el seguimiento y evaluación.

Tras la revisión realizada por la Auditoría Interna, se concluyó que en todos los incisos mencionados anteriormente se cumplen al 100%. Esto se debe a que se toman en cuenta los resultados obtenidos del seguimiento y la evaluación de las auditorías de calidad para la toma de decisiones en aspectos como la reformulación de objetivos, metas e indicadores. Cabe destacar, que el propósito de las auditorías de calidad es implementar, adaptar, mantener, controlar y mejorar los mecanismos necesarios mediante los cuales la DGAC asegura a sus clientes internos y externos la calidad del servicio brindado, conforme a los estándares establecidos en la Norma ISO 9001:2015.

En análisis antes expuesto, se observa que en el Pilar de Seguimiento y Evaluación existe una oportunidad de mejora en el fortalecimiento de las competencias técnicas y habilidades capacitando al personal responsable en los procesos de seguimiento y evaluación orientados a la GpR.

Lo anterior, debido a que se refleja una falta de capacitación del personal de la DGAC, sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de gestión para resultados en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso, situación que representa un incumplimiento al Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación DE N° 37735-PLAN que señala:

Artículo 42-Responsabilidades de las instituciones con el Subsistema de Gestión Pública:
B) Ejecutar programas de capacitación sobre gestión pública.

Asimismo, representa un incumplimiento a lo establecido en el Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados para





INFORME AI-01-2025

el Desarrollo en Costa Rica (GpRD), MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016), apartado 8:

(...) Generar capacidades en los funcionarios públicos en el conocimiento y dominio de las técnicas de GpRD en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.

Esta falta de capacitación limita la capacidad institucional para desarrollar y sostener un modelo de GpR eficiente, afectando así la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la transparencia, en general, el logro de resultados institucionales alineados con las expectativas nacionales.



INFORME AI-01-2025

III. CONCLUSIONES

A partir del conocimiento del Modelo de Gestión para Resultados conviene que la Dirección General analice los resultados del examen realizado para que valore la implementación de este modelo.

De acuerdo con los resultados del estudio, se tiene que:

1. Sobre evaluación del SCI del Modelo de la GpR:

1.1 El resultado de la evaluación del sistema de control interno muestra que en la Gestión para resultados de la DGAC existe un ambiente de control positivo, con nota general de 94% de cumplimiento. Se determina que existe un sistema específico de valoración de riesgos, se desarrollan actividades de control que permiten garantizar una adecuada gestión de la información, además, se hace uso de controles específicos para las diferentes actividades, se cuenta con procedimientos definidos y se brinda seguimiento al sistema de control existente **(comentario N° 2.1)**.

2. Sobre el Pilar de Gobernanza

2.1 Se evidencia la inexistencia de una estrategia clara y específica para implementar la GpR, así como la definición de componentes claves para articular su cumplimiento, principalmente, definir responsables o encargados de velar por el cumplimiento de la GpR y los esquemas de supervisión. **(comentario N° 2.2.1)**.

2.2 Se identifica la falta de capacitación del personal sobre el conocimiento general y competencias técnicas para la implementación del modelo de Gestión por Resultados (GpR) en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso. **(comentario N° 2.2.1)**.

3. Sobre el Pilar de Planificación para Resultados

3.1 Este pilar muestra una fortaleza importante en la GpR de la DGAC, ya que cumple a cabalidad con las diferentes prácticas y acciones establecidas para la implementación del Modelo de Gestión para Resultados. **(comentario N°2.2.2)**.

4. Sobre el Pilar de Presupuesto para Resultados

4.1 Se determina que no se realiza una toma de decisiones con base en la rendición de cuentas de la formulación presupuestaria, por cuanto se emiten



INFORME AI-01-2025

acuerdos de aprobación de informes, pero no se evidencia un análisis profundo que aporte valor a la orientación de los recursos. **(ver comentario Nº 2.2.3).**

4.2 Se identifica la falta de capacitación del personal sobre el conocimiento general y competencias técnicas para la implementación del modelo de Gestión por Resultados (GpR) en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso. **(ver comentario Nº 2.2.3).**

4.3 Se identifica que no se elaboran presupuestos plurianuales que permitan definir objetivos en el mediano y largo plazo para estimar, priorizar y gestionar los recursos requeridos. **(ver comentario Nº 2.2.3).**

5. Sobre el Pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones

5.1 Se determina que no se han implementado todas las disposiciones establecidas en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP). **(ver comentario Nº 2.2.4).**

5.2 Se determina que no se realiza una toma de decisiones sobre la presentación de informes del plan institucional de adquisiciones, por cuanto se emiten acuerdos de aprobación de informes, pero no se evidencia un análisis profundo que aporte valor a la gestión de las adquisiciones. **(ver comentario Nº 2.2.4).**

5.3 Se identifica que la institución no ha realizado acciones para el fortalecimiento de la estrategia institucional tomando en cuenta las nuevas disposiciones de la Ley General de Contratación Pública. **(ver comentario Nº 2.2.4).**

6. Sobre el Pilar de Gestión de Programas y Proyectos

Se determina que este pilar se encuentra acorde con los lineamientos establecidos para regular la generación, el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos desarrollados por la DGAC.

7. Sobre el Pilar de Seguimiento y Evaluación

7.1 Se identifica la falta de capacitación del personal sobre el conocimiento general y competencias técnicas para la implementación del modelo de Gestión por Resultados (GpR) en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso. **(ver comentario Nº 2.2.6).**





INFORME AI-01-2025

IV. RECOMENDACIONES

A la Dirección General de Aviación Civil

1. Aprobar el Informe y valorar la implementación de las recomendaciones sobre el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) incluidas a continuación.
2. Valorar el establecimiento de una estrategia clara y específica para implementar el modelo de GpR que defina componentes claves, responsables de velar por el cumplimiento y los esquemas de supervisión en la DGAC; así como elementos que muestren retroalimentación efectiva por parte de la Dirección General y el CETAC, en resultados relacionados con los temas presupuestarios, alcance de objetivos y metas y la atención del plan de adquisiciones. **(Conclusión 2.1) (Conclusiones 4.1 y 5.2).**
3. Asimismo, alineado al establecimiento de la estrategia, brindar capacitación integral en materia de Gestión por Resultados (GpR) a todo el personal involucrado en la GpR, para fortalecer las capacidades y garantizar que las prácticas de GpR se implementen de manera adecuada en la DGAC. **(Conclusiones 2.2, 4.2 y 7.1).**
4. Aprovechar las acciones que ha venido implementando la Unidad de Planificación institucional, en temas que se identifican para la implementación de la GpR, de manera que el contexto de los otros pilares se pueda extender y robustecer a la totalidad de la DGAC; tomando en consideración los resultados de la evaluación al Pilar de Planificación para Resultados. **(Conclusión 3.1)**
5. Valorar los casos en que la DGAC, pueda elaborar presupuestos plurianuales y establecerlos, de tal forma que permita alinear los recursos financieros con los objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo. **(Conclusión 4.3).**
6. Considerar dentro de la estrategia de GpR, incorporar el seguimiento a la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), de manera que se involucren las partes interesadas y se logre con el esfuerzo de todos, el cumplimiento total **(Conclusión 5.1).**
7. Considerar dentro de la estrategia de GpR, la incorporación de las nuevas disposiciones de la Ley General de Contratación Pública N°9986, de manera



INFORME AI-01-2025

que se fortalezca y se ajuste la estrategia a estas disposiciones. (**Conclusión 5.3**).



INFORME AI-01-2025

V. ANEXOS



INFORME AI-01-2025

1. Gobernanza								
Concepto:	Esta área considera la definición e implementación de mecanismos de gobernanza para la implementación de la gestión para resultados en las instituciones públicas.			Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. b). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. d). - Artículo 38. a), b), f).				
Objetivo:	El objetivo de la gobernanza institucional es contar con normas y principios que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros.			Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. b). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. d). - Artículo 38. a), b), f).				
Prácticas	Acciones	Criterios Generales		Criterios específicos de la institución que sean aplicables a la acción y práctica	Sí	No	Parcial	Razón de no cumplimiento indicar la normativa que se incumple
1. Definir una estrategia institucional con el fin de implementar la Gestión para Resultados.	1. La Administración ha definido los responsables para implementar el modelo de Gestión para Resultados en la institución.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley General de la Administración Pública, N° 6227: - Artículo 4. Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. c) y d). Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpR), Directriz N° 093-P: - Artículo 1. - Artículo 3. - Artículo 5. Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs 52-53.		Según lo indicado en entrevista con la Dirección General esta ha definido que el Sistema de Aseguramiento de la Gestión la Calidad (SAGEC) y la Unidad de Planificación Institucional se encarguen de la aplicación de la GpR, mediante procedimientos 5P02-Planificación y Control de la Gestión y 8P01-Mejora continua y lo detallado en el 7F86- Marco Estratégico Institucional 2022-2025.			x	No existe una estrategia unificada que detalle los responsables de cada área y describa sus interacciones para desarrollar la GpR (solo procedimientos independientes), tampoco se aporta evidencia de una designación formal por escrito que defina los responsables.



INFORME AI-01-2025

2.	La Administración ha realizado un mapeo de los procesos y actores relevantes para implementar el modelo de Gestión para Resultados.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. b), c), d). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. d). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Esta labor se realiza por medio de la Unidad de Planificación Institucional, encargada de revisar periódicamente la ficha de cada proceso mapeado a nivel institucional y mantenerlos actualizados,			x	No existe una estrategia unificada que detalle los responsables de cada área y describa sus interacciones para desarrollar la GpR (solo procedimientos independientes), tampoco se aporta evidencia de una designación formal por escrito que defina los responsables.
3.	La Administración ha definido una estrategia para implementar el modelo de Gestión para Resultados.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 38. a), b), f). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Con lo que cuentan es a través del PAO, 5105-Instructivo para Elaborar la Formulación y Evaluación del Plan Anual Operativo (PAO)			x	No existe una estrategia unificada que detalle los responsables de cada área y describa sus interacciones para desarrollar la GpR (solo procedimientos independientes), tampoco se aporta evidencia de una designación formal por escrito que defina los responsables.
4.	La Administración ha definido un plan de acción con objetivos, metas, indicadores y cronograma para implementar el modelo de Gestión para Resultados.	Reglamento General del Sistema de Planificación, DE-37735-PLAN: - Artículo 4. d). - Artículo 42. a). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Lo establecido en el PAO que tiene como propósito traducir los objetivos, estrategias y metas en actividades específicas asignando responsables y recursos. 5107-Instructivo para Elaborar la Formulación y Evaluación del Plan Anual Operativo (PAO), 5E24-Matriz de Articulación Plan Presupuesto") 5E16-Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria y la Evaluación Estratégica en el sector público en Costa Rica)	x			
5.	La Administración gestiona los riesgos asociados a la implementación del modelo de Gestión para Resultados en la institución.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. b), c), d). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	A través del SEVRI y el SIVARI 5112-Instructivo para el Usuario de SIVARI en el Módulo de SEVRI y 5M01-Guía Metodológica para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional de la DGAC.	x			



INFORME AI-01-2025

	6.	La Administración ha implementado acciones para fomentar una cultura institucional orientada a resultados.	Ley General de la Administración Pública, N° 6227: - Artículo 4. Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Se realiza a través de las Auditorías de Calidad ISO (Política de Calidad) y del SEVRI, así como los y los seguimientos que se realizan dos veces al año, todo esto detallado en los documentos denominados: Procedimiento 8P01-Mejora continua, 5I12-Instructivo para el Usuario de SIVARI en el Módulo de SEVRI y 5M01-Guía Metodológica para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional de la DGAC.	x			
2. Articular los componentes institucionales para cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados.	1.	La Administración comunica la estrategia y los planes de acción para la implementación de la gestión para resultados entre los niveles responsables de su coordinación y aprobación.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. d). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 38. a). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Se establecen en el PAO, documento 5107-Instructivo Para Elaborar La Formulación Y Evaluación Del Plan Anual Operativo (PAO), además, cada unidad y proceso tiene sus planes de acción descritos en el SIVARI y se realiza una comunicación oportuna de resultados	x			
	2.	La Administración ha definido mecanismos de coordinación para fomentar el cumplimiento de la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados con los siguientes niveles:	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. b), c), d). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpR), Directriz N° 093-P: - Artículo 1. - Artículo 3. - Artículo 5. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	La administración ha establecido mecanismos de coordinación para la implementación de la GpR, utilizando herramientas como SEVRI, SIVARI y PAO para oficinas centrales y aeropuertos y coordinando por medio de la Unidad de Planificación con entes rectores como MIDEPLAN y MINHAC.	x			
	a)	Oficinas Centrales						
	b)	Direcciones Regionales						
	c)	Órganos Desconcentrados						
	d)	Entes rectores de la Gestión para Resultados (MIDEPLAN - MIN HAC)						



INFORME AI-01-2025

	3.	La Administración ha implementado acciones para generar capacidades en el personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de Gestión para Resultados en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 42. a), d). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Desde la Unidad de Capacitación se coordina con las jefaturas para ampliar los conocimientos en las áreas de trabajo de los funcionarios que se desempeñan en estos procesos.		x		No se evidencia capacitación específica sobre GpR. La única capacitación brindada fue "Planificación Orientada a Resultados" pero en noviembre 2024 a solo dos funcionarios de la UPI.
3. Definir mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación de la Gestión para Resultados.	1.	La Administración ha definido e implementado mecanismos de seguimiento y evaluación del avance en la implementación de la Gestión para Resultados.	Constitución Política de Costa Rica - Artículo 11. Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Se presentan avances semestrales y anuales del PAO	x			
	2.	La Administración ha definido e implementado mecanismos para fomentar la participación en el seguimiento y evaluación del avance en la implementación de la Gestión para Resultados, en los siguientes niveles:	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. i) Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H - Artículo 4. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpR), Directriz N° 093-P: - Artículo 1. - Artículo 3. - Artículo 5. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Se realiza por medio de designación de responsables como jefaturas, encargados de proceso y los enlaces técnicos capacitados para brindar los seguimientos al PAO.	x			
	a)	Oficinas Centrales						
	b)	Direcciones Regionales						
	c)	Órganos Desconcentrados						
	d)	Entes rectores de la Gestión para Resultados (MIDEPLAN - MINHAC)						



INFORME AI-01-2025

3.	La Administración ha definido e implementado mecanismos para rendir cuentas respecto al avance en la implementación de la Gestión para Resultados.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. b), c), d). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. d). - Artículo 38. a), b), f). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	En la presentación de informes de resultados semestrales del PAO y los informes anuales del SEVRI donde se encuentran deficiencias que pueden ser subsanadas. son muy meticulosos en el seguimiento de porcentajes de cumplimiento.	x			
4.	La Administración ha definido e implementado mecanismos para tomar decisiones con base en la rendición de cuentas sobre al avance en la implementación de la Gestión para Resultados.	Constitución Política de la República de Costa Rica - Artículo 11. Ley General de Control Interno, N° 8292 - Artículo 13. b), c), d). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. d). - Artículo 38. a), b), f). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpR), Directriz N° 093-P: - Artículo 1. - Artículo 3. - Artículo 5. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD. Ámbito institucional, págs. 52-53.	Una vez finalizadas las evaluaciones del PAO y SEVRI cada jefatura del unidad o proceso tiene la posibilidad de hacer modificaciones de los objetivos para replantear su estrategia y obtener mejores resultados.	x			

Acciones	Si	No	parcial
13	9	1	3
100%	69%	8%	23%

Prácticas	% Cumplimiento por práctica	% General
1	50%	72%
2	66%	
3	100%	
	216%	



INFORME AI-01-2025

2. Planificación para Resultados

2. Planificación para Resultados								
Concepto:		Esta área contempla el análisis de los elementos de planificación para resultados en procura de articular los componentes organizacionales, así como definir e integrar los insumos, actividades, productos, efectos e impactos de la gestión institucional requeridos para generar valor público al atender las necesidades de su población objetivo.		Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 1. d). Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, N° 8422: - Artículo 3. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 38. b). - Artículo 39. a). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.3 Pilares, I Planificación para resultados, pág. 18.				
Objetivo:		El objetivo principal de la planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo es fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando valor público en beneficio de la sociedad y transparencia para el fortalecimiento de la democracia.		MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 7.1 Planificación para Resultados, pág. 38.				
Prácticas		Acciones	Criterios Generales	Criterios específicos de la institución que sean aplicables a la acción y práctica	Sí	No	Parcialmente	Razón de no cumplimiento
1. Determinar la población objetivo y sus necesidades con el fin de planificar la intervención pública requerida	1.	La Administración realiza un diagnóstico y caracterización de la población objetivo, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros).	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. e). - Artículo 5. c). i). - Artículo 7. c). h). - Artículo 16. - Artículo 28. b). g). h). q). Artículo 39. a). - Artículo 42. a). - Artículo 61. f).	En la matriz 5E24- Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) donde se indica la población meta de la DGAC para el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP), se identifica la población como: líneas aéreas, escuelas de aviación, usuarios que requieren licencias, usuarios que hacen uso de los aeropuertos y aeródromos, en la Matriz de partes interesadas aplicables al Sistema de Gestión de Calidad de la DGAC y el formulario 7F254-Plan de Gestión de los interesados se indica usuarios y clientes beneficiados, en el formulario 7F254 Plan de Gestión de los Interesadas (Proyectos), en las fichas de los procesos se indica en el apartado de Interacciones del proceso (usuarios internos o externos).	x			



INFORME AI-01-2025

2.	La Administración identifica, prioriza y selecciona las necesidades de la población objetivo para el largo, mediano y corto plazo, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros).	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 1. c), d). - Artículo 9. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 31. a). - Artículo 33. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, N° 8422: - Artículo 3. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. a), b), d), e), h), j), m), o), t). - Artículo 39. a), b). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - Puntos 2.5, 4.1.b, 4.4.1, 5.1.3, pp. 56, 57, 58 67, 80 y 97.	Procedimiento 5P02, Planificación y control de gestión V.32 Formulario 5F70. Formulario 7F254 Plan de Gestión de los Interesados (Proyectos), Formularios 7F234 y 7F235 informes mensuales de avance cada proyecto, Matriz de partes interesadas aplicables al Sistema de Gestión de Calidad de la DGAC, documento utilizado por la UPI. 5E24- Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) donde se indica la población meta de la DGAC (hombres y mujeres) para el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP). En el POI Se identifican los Procesos y Productos (Bienes y Servicios) Institucionales lo que permite atender las demandas o necesidades de la población objetivo	x			
3.	La Administración considera la participación de las áreas internas de la institución en el proceso de análisis de las necesidades de la población objetivo.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. i). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - Puntos 2.5, 4.1.b, 4.4.1, 5.1.3, pp. 56, 57, 58 67, 80 y 97.	Formulario 5F70 Cada unidad presupuestaria mediante la herramienta PAO va a identificar con sus productos, la metas, objetivos, requerimientos, necesidades y hacia dónde va la dependencia. Se hace un informe y la Dirección General la aprueba en relación con el presupuesto. Asimismo, en la participación de la elaboración y actualización de las fichas de cada proceso donde se indican los usuarios internos y externos con los que se interactúa cada proceso.	x			
4.	La Administración considera la participación de las partes interesadas externas de la institución en el proceso de análisis de las necesidades de la población objetivo.	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 1. c). Ley General de Contratación Pública, N°9986: - Artículo 20. Ley Marco de Empleo Público, N° 10159: - Artículo 4. i). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 16.	Documento Excel " Definición de partes interesadas " donde se anotan los requerimiento o necesidades y riesgos asociados a cada parte interesada externa. formulario 5F62, Informe de estado del Proyecto y el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas , formulario 5F94-Trazabilidad de Informes Mensuales de proyectos	x			



INFORME AI-01-2025

5.	La Administración implementa mecanismos que permiten identificar los efectos obtenidos en la población objetivo mediante los productos brindados.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. j). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1.	Se realizan encuestas de servicio en los aeropuertos. Utilizan el Código QR en los aeropuertos y en las Institución para conocer el servicio al usuario. Hay buzones de sugerencias en los aeropuertos En la página web de la DGAC. La presentación de "No Conformidades" de procedimientos que se realiza a través de un sistema que atiende el Proceso de Control Interno. Certificación de Calidad es otro mecanismo para medir los efectos obtenidos en la población objetivo mediante el Proceso PSG-02 Gestión Evaluación y Mejoramiento Continuo. el Procedimiento 5P02, Planificación y control de gestión V.32. Página 30 se indica que la Dirección General es la encargada de revisar el apartado de satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, mediante la emisión de un Informe escrito del cumplimiento del plan de evaluación. 8F04-INFORME CONSOLIDADO DE LA AUDITORÍA INTERNA DE LA CALIDAD. Se evidencia en los informes mensuales y anuales de la ejecución de los proyectos y en el informe de la Dirección General sobre satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas.	x			
6.	La Administración comunica los resultados del análisis de necesidades de la población objetivo a las partes interesadas.	Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, N° 8422: - Artículo 3. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. d). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1.	Se comunican a través de la página web de la DGAC en el apartado de transparencia, ahí se publican los resultados del PAO y el POI y de manera interna después de realizar el proceso de evaluación se dan a conocer los resultados y se divulga a través de circulares mediante correo electrónico institucional. el Procedimiento 5P02, Planificación y control de gestión V.32. Página 30 satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, mediante la emisión de un Informe escrito del cumplimiento del plan de evaluación. Oficio DGAC-DG-OF-2388-2024 referente al Informe del Plan de Evaluación de la Satisfacción del Cliente respecto a la calidad de los servicios, "Este informe contiene los resultados de los estudios de percepción de los usuarios sobre los servicios prestados por la DGAC durante el año 2023".	x			
7.	La Administración toma decisiones oportunas (acorde con las prioridades estratégicas) con base en los resultados del análisis de necesidades de la población objetivo.	Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, N° 8422: - Artículo 3. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. d). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - Puntos 2.5, 4.1.b, 4.4.1, 5.1.3, pp. 56, 57, 58 67, 80 y 97.	Cuando un departamento identifica la necesidad de modificar el presupuesto para el alcance de metas y objetivos institucionales se elevan a la Administración Superior las decisiones se documentan por medio de acuerdos del CETAC, también, cuando un ente externo como la Organización de Aviación Civil Internacional OACI emite recomendaciones se priorizan las necesidades y se realiza diagnostico para tomar decisiones. Oficio DGAC-DG-OF-2388-2024 referente al Informe del Plan de Evaluación de la Satisfacción del Cliente respecto a la calidad de los servicios, "Este informe contiene los resultados de los estudios de percepción de los usuarios sobre los servicios prestados por la DGAC durante el año 2023".	x			



INFORME AI-01-2025

2. Planificar los resultados esperados para atender las necesidades de la población objetivo a partir de la	8.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el análisis de las necesidades de la población objetivo.	Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, N° 8422: - Artículo 3. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. d). - Artículo 28. j). - Artículo 42. a). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - Puntos 2.5, 4.1.b, 4.4.1, 5.1.3, pp. 56, 57, 58 67, 80 y 97. Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 5.7, 5.8, 5.9.	Evidencia de ello, es la actualización constante de los procedimientos, las recomendaciones de la auditoría de calidad que se hacen dos veces al año, tanto la interna como la externa. Esas auditorías nos revisan los procesos, los manuales, los instructivos, los procedimientos que tenemos instaurados y nos han permitido una mejora continua. Gestión de control interna robusta, la formulación del SEVRI y su respectivo seguimiento y análisis identificación del plan de mejoramiento de cada formulario y procedimientos. También, el CETAC le pide cuentas, correcciones y mejoras al concesionario del aeropuerto para que dé cumplimiento a algunas necesidades y requerimientos contractuales en beneficio de los usuarios y la atención de observancias a nivel de la Contraloría de Servicios.	x			
	1.	La Administración define en su estrategia institucional el valor público a generar mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros).	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. c). - Artículo 28. e). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 6.	Procedimiento 5P02, Planificación y control de gestión En el PAO se define la estrategia y objetivos institucionales. Marco Estratégico, formulario 5F02, Compromisos con la calidad, Esto se realiza por medio de la matriz denominada "partes interesadas pertinentes" es una matriz que indica hacia dónde van los servicios se actualiza en noviembre de cada año y también se hace el análisis de contexto, el FODA y se establecen los posibles riesgos, esto se detalla en el 5I07- Instructivo para elaborar la formulación y evaluación del PAO.	x			
	2.	La Administración considera la participación de las partes interesadas internas en la definición del valor público a generar.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. i).	Todos los departamentos completan la matriz denominada "partes interesadas" se cuenta con objetivos de calidad establecidos en el POI y PAO. Formulario 5F02, Compromisos con la calidad,	x			
	3.	La Administración considera la participación de la población objetivo en la definición del valor público a generar.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. i). - Artículo 9. - Artículo 10. - Artículo 13. - Artículo 16. - Artículo 28. q).	Esto se realiza por medio de la matriz de partes interesadas, se identifica la población que tiene relación con la DGAC, tanto interno y externo (líneas aéreas, escuelas de aviación, usuarios que hacen uso de servicios de aeródromos y líneas aéreas, usuarios que requieren licencias, vecinos de las localidades alrededor de los aeropuertos y aeródromos) adicionalmente se realizan encuestas de satisfacción para determinar los requerimientos y percepción de los usuarios y se plasman en el Informe Anual de Satisfacción del Cliente. es importante señalar que la normativa citada hace referencia a los lineamientos del Sistema de Planificación Nacional (SNP) al que estamos vinculados	x			
	4.	La Administración difunde e interioriza en todas las áreas internas el valor público a generar para atender las necesidades de la población objetivo, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, entre otros)	MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - Comunicación y Coordinación, pág. 57. MIDEPLAN. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI: - 2.3.4 Estrategia de divulgación del PEI, pág. 38.	para ello, se diseñaron los procedimientos, las fichas de procesos donde se definen los productos que presta cada dependencia, y todo esto se encuentra en el Sistema de gestión de la calidad.	x			



INFORME AI-01-2025

5.	A partir de la definición del valor público la Administración planifica los resultados esperados (efectos e impactos) que son requeridos para atender las necesidades de la población objetivo.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. c). - Artículo 28. e). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 6. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 7.1 Planificación para Resultados, pág. 38.	En la elaboración del PAO se definen los objetivos con el propósito de satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos de los servicios que brinda la DGAC, en el documento denominado "salidas no conformes" se monitorea los incumplimientos para lograr el alcance de los objetivos. Matriz de parte interesadas.	x			
6.	La Administración vincula las necesidades de la población objetivo con los resultados esperados.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. c). - Artículo 28. e). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 6. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Fortalecimiento de la Planificación Institucional, pág. 41. MIDEPLAN. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI: - 2.2.1.9 Identificación de los resultados, pág. 27.	Matriz de partes interesada, quién tiene relación con Aviación, internas y externas, turista, servicios, operadores de lo macro a lo micro de ahí salen posibles E24-Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) Revisando la normativa que se cita de referencia la institución sí realiza lo que se indica el documento de MIDEPLAN 2016, al vincular POI con el Plan- Presupuesto (MAPP), PND y PEI, se Identificación de Procesos y Productos (Bienes y Servicios) Institucionales: el mejoramiento de la gestión pública y las tareas relacionadas con la vinculación Plan – Presupuesto	x			
7.	La Administración planifica el seguimiento y evaluación de los resultados (efectos e impactos) generados por la gestión institucional.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. c). - Artículo 28. e). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 6. MIDEPLAN. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI: - 2.4.1.1 Pasos para la construcción de un sistema de seguimiento a intervenciones públicas, Paso 2: Preparación y construcción del seguimiento, pág 40.	PAO POI y los seguimientos	x			



INFORME AI-01-2025

3. Planificar actividades, proyectos, programas y productos con sus respectivos objetivos y metas para alcanzar los resultados esperados que permitirán atender las necesidades de la	8.	La Administración toma decisiones con base en el seguimiento y evaluación de los resultados, así como de los cambios del entorno con el fin de ajustar los resultados esperados y la definición del valor público a generar.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. c). - Artículo 28. e). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 6. MIDEPLAN. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI: - 2.4.1.1 Pasos para la construcción de un sistema de seguimiento a intervenciones públicas, Paso 3: Análisis de los resultados de la información, Paso 4: Acciones de mejora y retroalimentación, Paso 5: Verificación de resultados, págs 42-43.	Por medio del informe del PAO y POI, el informe de resultados que remite la Unidad Financiera al CETAC, al MOPT, a MIDEPLAN y Ministerio Hacienda, los seguimientos, la vinculación con el SEVRI evidencia los riesgos que afectan, oficios de la Dirección General con las llamadas de atención, las conclusiones y recomendaciones remitidas por las unidades a la Administración y el informe del SEVRI que detalla los riesgos que han afectado alcance de objetivos.	x			
	9.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada para la planificación de los resultados esperados y la definición del valor público.	MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 3.2. Propósito de implementar un modelo de gestión institucional, pág 60. - 4.1 Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág 64.	Sistema de Gestión de Calidad, las auditorías de calidad que emiten observaciones y oportunidades de mejora que son consideradas, mejora continua y resultados esperados verifican procedimientos ya establecidos, el cumplimiento del PAO y el informe de la auditoría externa de calidad.	x			
	1.	La Administración cuenta con responsables para los procesos de planificación institucional de largo, mediano y corto plazo.	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 16. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. e), j), o). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021: - Artículo 7. - Artículo 11.	A corto plazo se realiza el Plan Operativo Institucional (POI) y Plan Anual Operativo (PAO) ya que son anuales, en cada dependencia hay una jefatura y un enlace se formulan los objetivos anuales se les informa que se iniciará la formulación y que se indique quién es el enlace, a mediano y largo plazo se realiza por medio del Plan Estratégico Sectorial (PES), el Plan Nacional de Transportes (PNT) y el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública que cambia cada 4 años.	x			



INFORME AI-01-2025

población objetivo.	2.	La Administración implementa mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para los procesos de planificación institucional de largo, mediano y corto plazo.	Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021: - Artículo 7. - Artículo 11.	A corto plazo se realiza por medio de 5E24-Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP), el Instructivo 5I07- Para la Elaboración, formulación y evaluación del Plan Anual Operativo (PAO), 5F70-Matriz de Programación y Evaluación del Plan Anual Operativo (PAO) y Plan Operativo Institucional (POI), 5P02- Procedimiento Planificación Institucional y Control de Gestión, las fichas del indicador que se incorporan proyectos de inversión. A mediano y largo plazo, sería la planificación de los proyectos de inversión pública indicados en el BPIP, -MIDEPLAN actualmente se cuenta con 5 proyectos activos inscritos.	x			
	3.	En los procesos de planificación institucional de largo, mediano y corto plazo la Administración define y vincula con las necesidades de la población objetivo los siguientes aspectos:	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 1. a), b), c), d). - Artículo 2. a), b), c), d), e), g). Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. f), h), m). - Artículo 28. e). - Artículo 35. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - Estrategia Organizacional, pág. 97.	Se realiza por medio de 5E24-matriz de articulación plan presupuesto MAPP donde se indica la población meta (hombres y mujeres), se identifica la población como: líneas aéreas, escuelas de aviación, usuarios que requieren licencias, vecinos de las localidades alrededor de los aeropuertos y aeródromos. Para la realización del POI y el PAO también se toman en consideración y se utiliza el documento denominado partes interesadas	x			
	a)	Misión y visión.						
	b)	Objetivos y metas estratégicas.						
	c)	Objetivos y metas anuales.						
	d)	Indicadores de resultados (efectos e impactos) con sus respectivas fichas técnicas, establecidos para evaluar la atención de las necesidades de la población objetivo.						
	e)	Productos (bienes y/o servicios).						
	f)	Indicadores de los productos (bienes y/o servicios) con sus respectivas fichas técnicas, establecidos para evaluar la atención de las necesidades de la población objetivo.		Matriz de partes interesadas donde se detallan las partes internas y externas involucradas, el objetivos, los requerimientos y necesidades de las partes y los posibles riesgos y en las fichas de los procesos se detallan las Interacciones de proceso, unidad o departamento con los usuarios internos o externos, así como el producto, bien o servicio generados por la institución				



INFORME AI-01-2025

	g)	Programas y proyectos con sus respectivos responsables y plazos.					
	h)	Actividades con sus respectivos responsables y plazos.					
	i)	Indicadores de desempeño (específicos, medibles, realistas, relevantes y específicos en el tiempo) con su respectivas fichas técnicas establecidos para medir la gestión de los programas, proyectos y actividades.					
	4.	La Administración considera la participación de las partes interesadas internas, para los procesos de planificación institucional de largo, mediano y corto plazo.	Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. i). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: 2.5. Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, págs. 56 a 58.	igual que lo anterior	x		
	5.	La Administración considera la participación de las partes interesadas externas, para los procesos de planificación institucional de largo, mediano y corto plazo.	Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 16. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5. Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, págs. 56 a 58. - b) La persona como el centro del quehacer del Estado, pág. 67.	igual que lo anterior	x		
	6.	La Administración planifica el seguimiento y evaluación de las actividades, proyectos, programas y productos, definidos para atender las necesidades de la población objetivo.	Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021: - Artículo 11.	Los seguimientos y la evaluación se realizan semestralmente por medio de los informes del POI y PAO.	x		
	7.	La Administración implementa mecanismos para gestionar los riesgos asociados a la planificación de las actividades, proyectos, programas y productos, definidos para atender las necesidades de la población objetivo.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. b). - Artículo 14. a). Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), R-CO-64-200: - Norma 4.8.	Esta labor se realiza por medio del SEVRI y el SIVARI, la matriz de contexto institucional de la DGAC, también, a los proyectos de inversión registrados en el banco de proyectos se les hace análisis de riesgos en el formulario 5F234- Informe mensual de avance de proyectos.	x		



INFORME AI-01-2025

4. Articular las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales necesarias para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.	8.	La Administración rinde cuentas sobre el cumplimiento de la planificación de largo, mediano y corto plazo, establecida para la atención de las necesidades de la población objetivo.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N.º 8422: - Artículo 3. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N.º 37735-PLAN: - Artículo 28. a), b), h).	PAO a la Dirección, POI CETAC Y MOPT informes a Planificación sectorial del MOPT y se va a MIDEPLAN y MH	x			
	9.	La Administración toma decisiones en el proceso de planificación de largo, mediano y corto plazo con base en el seguimiento y evaluación de las actividades, proyectos, programas y productos, así como de los cambios en el entorno y la gestión de riesgos.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N.º 8422: - Artículo 3. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5. Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, págs. 56 a 58.	Dependiendo del avance y la etapa de cada proyecto se toman decisiones para alcance los objetivos propuestos, también mediante los informes de los seguimientos del POI y el PAO.	x			
	10.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada sobre la planificación institucional de actividades, proyectos, programas y productos, para atender las necesidades de la población objetivo.	Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N.º 37735-PLAN: - Artículo 2. a). - Artículo 28. j). - Artículo 42. a). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N.º R-CO-64-2005, N.º R-CO-26-2007, N.º R-CO-10-2007: - Normas 5.6, 5.7.	Se les brinda seguimiento a las alertas de MIDEPLAN, se establecen enlaces a nivel institucional para darle seguimiento al plan presupuesto y se realiza el informe de lecciones aprendidas en cada fase de los proyectos.	x			
1.		En el proceso de planificación la Administración analiza las funciones asignadas legalmente para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.	Ley de Planificación Nacional, N.º 5525: - Artículo 1. - Artículo 2. a), b), c), d), e), g). Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N.º 37735-PLAN: - Artículo 4. e). - Artículo 5. j). - Artículo 7. h). - Artículo 13.	La 2.1 y 2.2 es más a nivel nacional y sectorial, estamos vinculados al Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Nacional	x			



INFORME AI-01-2025

2.	En el proceso de planificación la Administración analiza la estructura para definir la organización formal (organigrama y puestos), relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como otros elementos que conforman la entidad con el fin de atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 2.5.	Se cuenta con un organigrama aprobado que se revisa regularmente, el Proceso de Análisis Administrativo identifica los cambios modificaciones e inclusiones que deben realizarse por normativa, para la creación de nuevas unidades o procesos según los lineamientos de MIDEPLAN y organismos internacionales como la Organización de Aviación (OACI).	x			
3.	En el proceso de planificación la Administración realiza un análisis de las competencias y capacidades requeridas para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.	Ley Marco de Empleo Público, N° 10159: - Artículo 7. a). Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, DE N° 21 y Reforma DE N° 35865: - Artículo 150. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 4. e). - Artículo 7. h). - Artículo 13. - Artículo 28. m), t). - Artículo 42. a), b), c), d), e). Guía para la Elaboración de Manuales de Cargos Institucionales en el Régimen del Servicio Civil. 2019. - Planes de carrera y sucesión, pág. 7.	En las fichas de proceso se incluyen los datos del "recurso humano" con el que se cuenta por unidad e indica cuáles van a hacer las competencias necesarias, cuando el Proceso de Recursos Humanos ocupa hacer una modificación de puestos pregunta a Proceso de Análisis Administrativo que realiza esta gestión.	x			
4.	La Administración considera la participación de las partes interesadas internas en los análisis de sus funciones, estructura, competencias y capacidades.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 2.5. Estructura de las clases de puesto. Resolución N° DG-170-2019: - Artículo 6.	Cada dependencia hace su ficha del proceso indicando necesidades	x			
5.	La Administración implementa mecanismos formales de coordinación y articulación entre las instancias encargadas de la planificación institucional y las diferentes unidades internas de la institución para la atención de las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 3. a), b), c). - Artículo 4. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. b). - Artículo 13 - Artículo 28. d).	Para ello, cada unidad o departamento realiza su ficha del proceso y detalla sus necesidades. Esto se realiza, con el aporte de cada unidad, cuando estiman sus necesidades en el PAO al definir los objetivos, en los procesos en el análisis administrativo en la ficha del proceso debe entender que sus entradas, salidas o producto, recursos, tareas, origen y destino y los insumos son con relación a una población objetivo	x			



INFORME AI-01-2025

6.	La Administración monitorea frecuentemente la regulación interna considerando los cambios del entorno con el fin de mantener alineadas las funciones, estructura, competencias y capacidades para atender las necesidades de la población objetivo.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. c). Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. a). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 2.5., 3.3.	Se realizó la actualización del Decreto N° 41417-MOPT Reorganización administrativa integral del Consejo Técnico de Aviación Civil y la Dirección General de Aviación Civil, se realizan reuniones con diferentes instancias y dependencias tomando en consideración los cambios del entorno a ver si se actualiza la estructura.	x			
7.	La Administración rinde cuentas sobre el resultado del análisis de las capacidades y competencias institucionales requeridas para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo, de acuerdo con las funciones asignadas legalmente.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N° 8422: - Artículo 3. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. a), b), h).	Para ello, se mapean riesgos en temas de corrupción se identifican posibles situaciones de riesgo y por medio de las memorias institucionales .	x			
8.	La Administración considera en la toma de decisiones del proceso de planificación los resultados de los análisis y monitoreos de sus funciones, estructura, competencias y capacidades.	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 2. e). Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. c). Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. m), t). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 2.5. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5. Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, págs 56 a 58.	Se realiza la autoevaluación, se identifican los riesgos del SEVRI, se realizan revisiones de fichas de procesos donde se identifican las entradas, salidas o productos, recursos, tareas, origen, destino, funciones, competencias y capacidades.	x			



INFORME AI-01-2025

	9.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el análisis de las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.	Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, DE N° 21 y Reforma DE N° 35865: - Artículo 150. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 7. - Artículo 42. a), b). - Artículo 61. Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 5.6, 5.7. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5. Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, págs. 56 a 58. - b) La persona como el centro del quehacer del Estado, pág. 67. - 4.4.1 Orientación hacia los usuarios, pág. 80.	Se realiza la mejora continua por medio del Sistema de Gestión de Calidad, la revisión y actualización constante de procedimientos, instructivos, manuales y formularios, la definición y revisión de las fichas procesos, la revisión y el cambio de estructura organizativa que se gestionó mediante el Decreto N° 41417-MOPT Reorganización administrativa integral del Consejo Técnico de Aviación Civil y la Dirección General de Aviación Civil, además, se realizan constantes reuniones con diferentes instancias externas tomando en consideración los cambios del entorno.	x			
5. Planificar los recursos institucionales necesarios para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.	1.	La Administración implementa mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos), necesarios para atender las necesidades de la población objetivo de largo, mediano y corto plazo.	Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. a), e). - Artículo 35. - Artículo 42. e). - Artículo 61. Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda, cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria: - DE N° 40281-H (2018): Artículos 4 y 5. - DE N° 40981-H (2019): Artículos 4 y 5. - DE N° 41617-H (2020): Artículos 4 y 5. - DE N° 42265-H (2021): Artículos 4 y 5. - DE N° 42909-H (2022): Artículos 4 y 5. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 5.1.3 Diseño, actualización o rediseño de los componentes de gestión, Plan Operativo Institucional, pág. 98. Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021: - Artículo 7. - Artículo 11.	Se realiza por medio de la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) anual cuando se hace la formulación se vincula a los recursos presupuestarios, cuando se hacen las fichas se hacen considerando el mediano y largo plazo. plan estratégico sectorial el plan estratégico nacional y plan nacional de inversión pública son a largo plazo, los procedimientos institucionales son a largo plazo y actualizar los documentos en el sistema de gestión de calidad.	x			



INFORME AI-01-2025

2.	La Administración analiza las necesidades de las áreas internas para planificar los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos) en el largo, mediano y corto plazo.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 2. - Artículo 3. - Artículo 4. - Artículo 5. b). - Artículo 8.d). Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 16. c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 5.9 y 5.10. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 5.1.3 Diseño, actualización o rediseño de los componentes de gestión, Plan Operativo Institucional, pág. 98.	A mediano y largo plazo se gestiona por medio de las fichas de los procesos donde se indican los recursos necesarios para el funcionamiento del proceso y a corto plazo se gestionan mediante la formulación y seguimientos del PAO.	x			
3.	La Administración planifica la gestión de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos).	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 2. a). Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 2. - Artículo 5. b). - Artículo 8. d). - Artículo 26. - Artículo 31. a), c), d). Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. e). - Artículo 16. b), c). Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, DE N° 21 y Reforma DE N° 35865: - Artículo 132. b). - Artículo 140. Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 2.4, 5.9 y 5.10. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 5.1.3 Diseño, actualización o rediseño de los componentes de gestión, Plan Operativo Institucional, pág. 98.	Cuando se elaboran las fichas de procesos se identifican los recursos necesarios para el funcionamiento del proceso, también se revisa si hay incidencias que afecten en el alcance de los objetivos, se realizan los trámites pertinentes para realizar modificaciones presupuestarias y garantizar así el alcance de los objetivos.	x			



INFORME AI-01-2025

4.	La Administración considera la participación de las partes interesadas internas para la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos).	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 2. a). - Artículo 5. b). - Artículo 8. d). - Artículo 26. - Artículo 31. a), c), d). Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 13. e). - Artículo 16. b), c). Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, DE N° 21 y Reforma DE N° 35865: - Artículo 132. b). - Artículo 140. Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 2.4, 5.9 y 5.10. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 5.1.3 Diseño, actualización o rediseño de los componentes de gestión, Plan Operativo Institucional, pág 98.	Todas las dependencias participan en la formulación del Plan Anual Operativo, también, se utiliza la herramienta denominada de partes interesadas.	x			
5.	La Administración considera las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo para la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos).	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 1. a), b), c), d). - Artículo 9. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. m). - Artículo 42. a), b), c), d, e). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5 Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, págs 56-57. - b) La persona como el centro del quehacer del Estado, pág 67. - 4.4.1. Orientación hacia los usuarios, pág 80.	En la elaboración del PAO se definen los objetivos que tienen el propósito de satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos de los servicios que brinda la DGAC, en el documento denominado "salidas no conformes" se monitorea los incumplimientos para lograr el alcance de los objetivos.	x			



INFORME AI-01-2025

6.	La Administración monitorea frecuentemente los cambios del entorno con el fin de adaptar la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos) definidos para atender las necesidades de la población objetivo.	Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 5. a). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 3.3.	Se realiza por medio del documento denominado "análisis de contexto de la DGAC", por cada unidad, departamento y proceso se analizan los posibles riesgos, el resultado planeado, el estado y el seguimiento y se hace un análisis de fortalezas vs debilidades y un análisis de oportunidades vs amenazas.	x			
7.	La Administración cuenta con sistemas de información que le faciliten su proceso de planificación institucional para resultados.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 16. a), b), c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 5.3, 5.6.	SIVARI, Sistema de Gestión de Calidad	x			
8.	La Administración rinde cuentas sobre los resultados de la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos).	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N° 8422: - Artículo 3. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. a), b), h).	En los informes del PAO y POI, informes de riesgo y control interno, calidad	x			
9.	La Administración considera en la toma de decisiones de la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos) los resultados de los análisis de necesidades y el monitoreo de cambios en el entorno.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 2. - Artículo 3. 2). - Artículo 4. - Artículo 5. b). - Artículo 8. d). - Artículo 26. Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 16. c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 5.9 y 5.10. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Pilar de Planificación para Resultados. p.15, punto 4.2, p.17-18 sección 4.3-I, p.23 punto 5.1 y pp. 38-42 sección 7.1. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 5.1.3 Diseño, actualización o rediseño de los componentes de gestión, Plan Operativo Institucional, pág. 98.	Se gestiona mediante el análisis de contexto, se presenta el informe donde se emiten recomendaciones y conclusiones de la gestión realizada que se envía a la Dirección General para que tomen decisiones.	x			



INFORME AI-01-2025

10	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos) para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.	Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, DE N° 21 y Reforma DE N° 35865: - Artículo 150. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 7. - Artículo 42. a), b). - Artículo 61. f). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 5.6, 5.7. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5 Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, págs. 56-57. - b) La persona como el centro del quehacer del Estado, pág. 67. - 4.4.1. Orientación hacia los usuarios, 1.1, 1.2, pág. 80.	La actualización de los procedimientos evidencia la mejora continua.	x			
----	---	--	--	---	--	--	--

Acciones	Si	No	Parcial
46	46	0	0
100%	100%	0%	0%

Prácticas	% Cumplimiento por práctica	% General
1	100,00	100,00
2	100,00	
3	100,00	
4	100,00	
5	100,00	
	500,00	



INFORME AI-01-2025

3. Presupuesto por Resultados

Concepto:	Comprende los elementos que permiten que la formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros de la institución estén alineados con los resultados definidos en la planificación para atender las necesidades de su población objetivo.	MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.3 Pilares, II Presupuesto por resultados, págs. 18-19.
Objetivo:	Orientar el proceso presupuestario a partir de la modificación y mejora de las herramientas institucionales para permitir una vinculación plan-presupuesto con un enfoque orientado al cumplimiento de los resultados definidos para atender las necesidades de la población objetivo.	MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 7.2 Presupuesto por Resultados, pág. 43.

Prácticas		Acciones	Criterios Generales	Criterios específicos de la institución que sean aplicables a la acción y práctica	Sí	No	Parcial	Razón de no cumplimiento
1. Definir una estructura programática presupuestaria vinculada con la planificación para posibilitar la asignación y gestión de los recursos financieros de forma coherente con los resultados definidos.	1.	En la elaboración del presupuesto, la Administración identifica para cada programa:	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 5. d), e). Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N.° 33446: - Artículo 3. c). - Artículo 4. Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 5. - Artículo 6. MHDA-MIDEPLAN. Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica en el marco de la gestión para	Procedimiento 6P02 Gestión y Financiera y el Excel de formulación Presupuestaria. En las matrices del POI se le detallan las metas y objetivos.	x			
	a)	La población objetivo a la cual dirigir los productos (bienes y/o servicios).						



INFORME AI-01-2025

	b)	El resultado esperado con los productos dirigidos a la población objetivo.	resultados en el desarrollo. - 3, 3.1, B.5, B.6, pág. 29.					
	c)	Los productos dirigidos a la población objetivo.						
	2.	En la elaboración del presupuesto, la Administración comunica a las áreas internas los productos, la población objetivo y los resultados esperados.	MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5, Comunicación y coordinación, págs. 56-57.	Oficio DGAC-DFA-RF-PRES-OF-0705-2023 con anexo de matriz de anteproyecto y matriz de centros funcionales (la población objetivo son las aerolíneas, controles aéreos y otras instituciones como policía de vigilancia aérea, Comisión Nacional de emergencias, entre otros, esos son los clientes externos para los que trabaja la DGAC)	x			
	3.	La Administración define una estructura programática presupuestaria alineada con los resultados planificados, desagregada en subprogramas y actividades o proyectos para cada programa.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 33. Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, DE N.° 32988: - Artículo 29. MHDA-MIDEPLAN. Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica en el marco de la gestión para resultados en el desarrollo. - 3, 3.1, B.5, B.6, pág. 29.	Matriz de Excel con el Resumen de Presupuesto Ordinario por Subpartida y Programa. (se visualiza por actividades, y se hace una separación por programas)	x			
	4.	En la definición de la estructura programática presupuestaria, la Administración asigna responsables que procuren cumplir con los resultados planificados y el aprovechamiento de los recursos para cada programa, subprograma y actividad.	Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, DE N.° 32988: - Artículo 2, Plan Anual Operativo. Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N.° 33446: - Artículo 8.	Oficio DGAC-DFA-RF-PRES-OF-0705-2023 con anexo de matriz de anteproyecto y matriz de centros funcionales (población objetivo son las aerolíneas, controles aéreos y otras instituciones como policía de vigilancia aérea, CNE, entre otros, esos son los clientes externos para los que trabaja la DGAC) este oficio contiene las responsabilidades como ejecutor. Se envía un oficio al jerarca para que en cumplimiento del artículo 8 ratifique los responsables y encargados.	x			
	5.	En la definición de la estructura programática presupuestaria, la Administración considera la participación del jerarca, responsables de cada programa y áreas internas de la institución.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446: - Artículo 8. - Artículo 20. b).	Oficio DGAC-DFA-RF-PRES-OF-0705-2023 ser refleja la participación de las partes interesadas	x			



INFORME AI-01-2025

2. Vincular la planificación y el presupuesto para mejorar la eficacia en la asignación de los recursos financieros de manera que estén alineados con los productos finales y los resultados definidos.	6.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en la definición de la estructura programática presupuestaria y sus diversos programas, subprogramas, proyectos y actividades.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 42. a). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.1 Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 64.	Procedimiento 6P02 Gestión y Financiera. La mejora continua se evidencia en la actualización del procedimiento y las Auditorías de la Calidad.	x			
	1.	La Administración ha implementado mecanismos para vincular los productos de los programas presupuestarios con los productos definidos en la planificación.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 5. e). Críterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N.º 33446: - Artículo 14. b).	Solicitar el POI y el PAO donde vienen definidos esos aspectos. Lineamientos Técnicos sobre el Presupuesto de la República	x			
	2.	En la elaboración del presupuesto, la Administración considera los siguientes elementos de la programación presupuestaria:	Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, DE N.º 32988: -Artículo 36.	En el POI y el PAO se definen en y vinculan esos aspectos. Oficio Circular DVA-DF-FEP-2024-92 Comunicado lineamientos, tipo cambio y artículos anteproyecto 2025, en el Instructivo para la Planilla de Identificación de los gastos Presupuestarios con enfoque de género.	x			
	a)	Misión						
	b)	Producción						
	c)	Objetivos						
	d)	Metas de Gestión						
	e)	Indicadores de Desempeño						
	3.	La Administración verifica que se haya asociado el presupuesto al plan operativo institucional y se vincule con los productos finales y los resultados definidos.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. a). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021: - Artículo 11. - Artículo 13.	En el POI y el PAO se definen y vinculan esos aspectos y mediante los Lineamientos Técnicos sobre el Presupuesto de la República, No obstante, se detallan las necesidades y el presupuesto aprobado termina siendo otro.	x			
	4.	La Administración rinde cuentas de forma periódica sobre la formulación del presupuesto y su vinculación con la planificación institucional para lograr un mejor resultado de los programas presupuestarios.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. f).	Oficio CETAC-AC-2024-0852 de remisión del Informe de seguimiento Semestral del Plan Operativo Institucional 2024 (Metas MAPP 2024) e Informe Semestral del Ejercicio Económico 2024.	x			



INFORME AI-01-2025

	5.	La Administración toma decisiones con base en la rendición de cuentas periódica sobre la formulación del presupuesto y su vinculación con la planificación institucional.	Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N.º 33446: - Artículo 33.	Oficio CETAC-AC-2024-0850 informe de modificación presupuestaria Decreto Ejecutivo H-014, El CETAC da por atendidos los informes, a veces emiten instrucciones o circulares, pero no tiene evidencias escritas porque no son resorte del Departamento de Presupuesto lo que tiene son los acuerdos de las aprobaciones de las modificaciones presupuestarias.			x	
	6.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada para realizar la vinculación entre la planificación y el presupuesto.	Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 42. a). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.1 Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 64.	En el POI y el PAO se definen y vinculan esos aspectos. En el POI se ve la vinculación planificación-presupuesto. Planificación vincula los objetivos y actividades con los datos que le suministra Presupuesto, según lo que indican los ejecutores de presupuesto de cada área. Para cada modificación presupuestaria hacen reuniones donde intervienen ambos departamentos.	x			
3. Estimar los costos de los productos finales planificados con el fin de disponer de información suficiente y oportuna para apoyar la toma de decisiones, asegurar el buen uso de los recursos públicos y alcanzar los resultados definidos.	1.	La Administración dispone de información suficiente y oportuna para estimar los costos de los productos finales planificados.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 5. e).	Desde la elaboración de presupuesto se hace un estudio de mercado y luego se actualiza el estudio porque por Ley no puede tener más de 6 meses el estudio al momento de realizar la adquisición para prever que los recursos que se necesitan tengan un valor cercano al valor del mercado actual, esto se hace mediante un formulario que emite presupuesto	x			
	2.	La Administración implementa mecanismos para estimar los costos de los productos finales planificados.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 5. e).	Por medio de la elaboración del POI y el PAO, Existe un formulario o matriz donde se debe indicar el monto y la fuente de donde obtuvo la información.	x			
	3.	La Administración estima los costos de los productos planificados.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 5. e).	Esto lo hace cada unidad ejecutora cuando planifica sus recursos. Este un formulario o matriz donde se debe indicar el monto y la fuente de donde obtuvo la información.	x			
	4.	La Administración comunica de forma periódica a las partes interesadas internas la estimación de los costos de los productos finales planificados necesarios para alcanzar los resultados definidos.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 5. e). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5 Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, Comunicación y Coordinación, pág. 57. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOEJ): - 2.2.3. c), n), p).	Desde la elaboración de presupuesto se hace un estudio de mercado y luego se actualiza el estudio porque por Ley no puede tener más de 6 meses el estudio al momento de realizar la adquisición para prever que los recursos que se necesitan tengan un valor cercano al valor del mercado actual, esto se hace mediante un formulario que emite presupuesto	x			
	5.	La Administración monitorea frecuentemente los cambios del entorno con el fin de identificar variaciones en la estimación de los costos de los productos finales planificados.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 5. e).	Desde la elaboración de presupuesto se hace un estudio de mercado y luego se actualiza el estudio porque por Ley no puede tener más de 6 meses el estudio al momento de realizar la adquisición para prever que los recursos que se necesitan tengan un valor cercano al valor del mercado actual, esto se hace mediante un formulario que emite presupuesto	x			



INFORME AI-01-2025

	6.	La Administración toma decisiones con base en la estimación de los costos de los productos finales planificados y el monitoreo de cambios en el entorno para el proceso de elaboración del presupuesto y los ajustes necesarios para alcanzar los resultados definidos.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 5. e).	Desde la elaboración de presupuesto se hace un estudio de mercado y luego se actualiza el estudio porque por Ley no puede tener más de 6 meses el estudio al momento de realizar la adquisición para prever que los recursos que se necesitan tengan un valor cercano al valor del mercado actual, esto se hace mediante un formulario que emite presupuesto	x			
	7.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada para la estimación de los costos de los productos finales planificados.	Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 42. a). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.1 Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 64.	Desde la elaboración de presupuesto se hace un estudio de mercado y luego se actualiza el estudio porque por Ley no puede tener más de 6 meses el estudio al momento de realizar la adquisición para prever que los recursos que se necesitan tengan un valor cercano al valor del mercado actual, esto se hace mediante un formulario que emite presupuesto	x			
4. Definir un proceso para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional con enfoque a resultados para asegurar que los recursos se asignen con una visión sistémica y prospectiva.	1.	La Administración ha implementado procedimientos para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional considerando los siguientes aspectos:	Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446: - Artículo 2. Proceso presupuestario. - Artículo 3. a). - Artículo 8. - Artículo 9. - Artículo 12. h). - Artículo 14. a), b), c), d), e). - Artículo 27. - Artículo 28. a), b).	Procedimiento 6P02 Gestión y Financiera V29 y el Procedimiento de Planificación 5P02, Planificación y control de gestión V.32 y con ambos se evidencia la vinculación de la planificación y el presupuesto. (Formulación, aprobación y seguimiento).	x			
	a)	Secuencia lógica en las actividades que se deben ejecutar.	- Artículo 12. h). - Artículo 14. a), b), c), d), e). - Artículo 27. - Artículo 28. a), b).					
	b)	Responsables y plazos de la ejecución y aprobación de las actividades.	- Artículo 12. h). - Artículo 14. a), b), c), d), e). - Artículo 27. - Artículo 28. a), b).					
	c)	Mecanismos que aseguren la vinculación de la formulación y aprobación del presupuesto con los resultados planificados, incorporando una visión prospectiva.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 13. Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 15. Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación					
	d)	Mecanismos de control que aseguren la vinculación de la ejecución de los recursos con los resultados planificados.	- Artículo 12. h). - Artículo 14. a), b), c), d), e). - Artículo 27. - Artículo 28. a), b).					
	e)	Mecanismos que permitan la medición y evaluación de los resultados planificados para cada producto final de los presupuestos.	- Artículo 12. h). - Artículo 14. a), b), c), d), e). - Artículo 27. - Artículo 28. a), b).					



INFORME AI-01-2025

f)	Mecanismos que aseguren la asignación de recursos con una visión sistémica, tanto a nivel central y regional.	presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021: - Artículo 11.					
2.	La Administración ha implementado mecanismos (herramientas, instrumentos, sistemas) para el registro e integración de la información necesaria para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional.	Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446: - Artículo 37. Transparencia y Acceso a la Información Pública, DE N° 40200-MP-MEIC-MC: - Artículo 17. 7). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 7.2. Presupuesto por Resultados, Sistema de Costos, págs. 44-45.	Sistemas: SIFCO, SPP, SICOP, BO-SIFCO	x			
3.	La Administración ha implementado acciones para la actualización y capacitación del personal en materia de presupuesto por resultados.	Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 2.4.	No han recibido capacitación específica de gestión por resultados, pero según la norma el personal si es idóneo por la capacitación que han recibido en los últimos 3 años para poder entrar en el sistema nacional, en el uso de SPP, en lineamientos y normativa que aplican, uso de sistemas.			x	No se evidencia capacitación en materia de Presupuesto para Resultados ni en GpR en general.
4.	En los procedimientos para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional, la Administración considera la participación de las partes interesadas internas y sus necesidades.	Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446: - Artículo 3. c). - Artículo 4. - Artículo 8. - Artículo 20. b), c).	Según el procedimiento 6P02 Gestión Financiera, el Departamento de Presupuesto les da un acompañamiento a las otras áreas, se traslada a los ejecutores las solicitudes de formulación y estos a la vez a las unidades para formular sus presupuestos, Oficio DGAC-DFA-RF-PRES-OF-0705-2023 con anexo de matriz de anteproyecto y matriz de centros de centros funcionales donde involucra a las partes interesadas.	x			



INFORME AI-01-2025

	5.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 42. a). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.1 Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 64.	Actualización del procedimiento 6P02 Gestión Financiera, Informes semestrales que se envían a la CETAC y la realización de las Auditorías de Calidad.	x			
5. Elaborar presupuestos plurianuales considerando de forma prospectiva las necesidades de la población objetivo en el mediano y largo plazo para estimar, priorizar y gestionar los recursos requeridos.	1.	La Administración ha implementado mecanismos que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y de los gastos relacionados con el logro de los resultados de mediano y largo plazo.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 176. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 38. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.°9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I: - Artículo 8. b) MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.3 Diseño del Modelo, 4.3.4. Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 77. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE): - 2.2.5. Visión plurianual en el presupuesto institucional. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4. Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, 4.3. Diseño del Modelo, 4.3.4. condiciones de éxito. Ámbito direccionamiento de recursos, pág. 77.	No existe a nivel de presupuesto la realización de presupuestos plurianuales, lo que se hace es una proyección anual. Actualmente, En los proyectos de inversión a largo plazo, se planea largo plazo, pero no se presupuesta a largo plazo. Es decir, se puede proyectar, pero los montos se aprueban y desembolsan de forma anual.		x		No se aporta evidencia de la realización de presupuestos plurianuales.



INFORME AI-01-2025

2.	La Administración incorpora un marco de presupuestación plurianual en procura de la continuidad de los servicios que presta.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 176. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 38. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.º9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I: - Artículo 8. b) MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.3 Diseño del Modelo, 4.3.4. Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 77. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE): - 2.2.5. Visión plurianual en el presupuesto institucional. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4. Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, 4.3. Diseño del Modelo, 4.3.4. condiciones de éxito. Ámbito direccionamiento de recursos, pág. 77.	Existen contratos de los servicios que se prestan en aeropuertos, pero son anuales y obedecen a los lineamientos del Ministerio de Hacienda que son anuales.	x		No se aporta evidencia de la realización de presupuestos plurianuales
3.	En la elaboración del marco de presupuestación plurianual, la Administración considera la participación de las partes internas interesadas.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 176. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 38. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.º9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I: - Artículo 8. b) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, DE N° 33446: - Artículo 3. c). - Artículo 4. - Artículo 8. - Artículo 20. b), c). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.3 Diseño del Modelo, 4.3.4. Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 77. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE): - 2.2.5. Visión plurianual en el presupuesto institucional. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4. Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, 4.3. Diseño del Modelo, 4.3.4. condiciones de éxito. Ámbito direccionamiento de recursos, pág. 77.	No se hace Plurianual es anual, la Planificación de los proyectos puede ser a largo plazo, pero el presupuesto es anual.	x		No se aporta evidencia de la realización de presupuestos plurianuales



INFORME AI-01-2025

4.	La Administración incluye en el presupuesto institucional las proyecciones plurianuales en concordancia con los resultados planificados para el mediano y largo plazo, en procura de la sostenibilidad y continuidad de los productos que brinda.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 176. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 38. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.º9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I: - Artículo 8, b) MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.3 Diseño del Modelo, 4.3.4. Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 77. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE): - 2.2.5. Visión plurianual en el presupuesto institucional. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4. Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, 4.3. Diseño del Modelo, 4.3.4. condiciones de éxito. Ámbito direccionamiento de recursos, pág. 77.	Únicamente se realiza un presupuesto anual.	x		No se aporta evidencia de la realización de presupuestos plurianuales
5.	La Administración monitorea frecuentemente los cambios del entorno con el fin de realizar los ajustes necesarios en el proceso de presupuestación plurianual para alcanzar los resultados de mediano y largo plazo.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 176. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 38. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.º9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I: - Artículo 8, b) MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.3 Diseño del Modelo, 4.3.4. Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 77. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE): - 2.2.5. Visión plurianual en el presupuesto institucional. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4. Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, 4.3. Diseño del Modelo, 4.3.4. condiciones de éxito. Ámbito direccionamiento de recursos, pág. 77.	No se hace presupuestación plurianual, por ende, no existe ese monitoreo.	x		No se aporta evidencia de la realización de presupuestos plurianuales
6.	La Administración rinde cuentas de forma periódica sobre la visión plurianual y la responsabilidad fiscal.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. - Artículo 176. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 38. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.º9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I:	No se hace presupuestación plurianual, por ende, no existe ese monitoreo.	x		



INFORME AI-01-2025

		- Artículo 8. b) Reglamento General del Sistema de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. f). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.3 Diseño del Modelo, 4.3.4. Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 77. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/): - 2.2.5. Visión plurianual en el presupuesto institucional. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4. Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, 4.3. Diseño del Modelo, 4.3.4. condiciones de éxito. Ámbito direccionamiento de recursos, pág. 77.				
7.	La Administración toma decisiones con base en la rendición de cuentas sobre la visión plurianual y responsabilidad fiscal.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 176. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 38. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.°9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I: - Artículo 8. b) MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.3 Diseño del Modelo, 4.3.4. Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 77. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/): - 2.2.5. Visión plurianual en el presupuesto institucional. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4. Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, 4.3. Diseño del Modelo, 4.3.4. condiciones de éxito. Ámbito direccionamiento de recursos, pág. 77.	No se realiza planificación plurianual, por ende, no se da rendición de cuentas y no se toma en consideración para tomar decisiones		x	



INFORME AI-01-2025

	8.	La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el proceso de presupuestación plurianual.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 176. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 4. - Artículo 38. Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N.º9635, TÍTULO IV, CAPÍTULO I: - Artículo 8. b) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 42. a). MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.3 Diseño del Modelo, 4.3.4. Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 77. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/): - 2.2.5. Visión plurianual en el presupuesto institucional. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 4.1 Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública, pág. 64. - 4.3. Diseño del Modelo, 4.3.4. condiciones de éxito. Ámbito direccionamiento de recursos, pág. 77.	No existe, porque no se hace presupuestación plurianual sino anual.	x		
--	----	--	---	---	---	--	--



INFORME AI-01-2025

Acciones	Si	No	Parcial
32	22	8	0
100%	69%	25%	0%

Prácticas	% Cumplimiento por práctica	% General
1	100%	73%
2	83%	
3	100%	
4	80%	
5	0%	
	363%	



INFORME AI-01-2025

4. Gestión Financiera y Adquisiciones

Concepto:	La gestión financiera orientada a resultados comprende los elementos institucionales que hacen posible la captación y aplicación de los recursos para la concreción de los resultados definidos en la forma más eficaz y eficiente posible; para lo cual es necesaria la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad; considerando mecanismos de control para asegurar que las instituciones operen según lo previsto y la toma de decisiones para mejorar sus resultados. Por su parte, la gestión de adquisiciones orientada a resultados procura que los bienes y servicios necesarios para la gestión institucional se obtengan de manera oportuna y con las mejores condiciones de calidad y precio, para alcanzar los resultados planificados promoviendo la competencia y la transparencia mediante la aplicación de sistemas electrónicos.	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: -Artículo 29 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.3 Pilares, III Gestión financiera, auditoría y adquisiciones, pág. 19.
Objetivo:	El objetivo principal de la gestión financiera es integrar los elementos administrativos institucionales que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas en la forma más eficaz y eficiente posible; mientras que el sistema de adquisiciones busca promover la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y la ejecución de las transacciones mediante sistemas electrónicos.	MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.3 Pilares, III Gestión financiera, auditoría y adquisiciones, pág. 19.

Prácticas		Acciones	Criterios Generales	Criterios específicos de la institución que sean aplicables a la acción y práctica	Sí	No	Parcial	Razón de no cumplimiento
1. Integrar los elementos administrativos institucionales orientados a la captación y aplicación de los recursos financieros para alcanzar de forma eficaz y eficiente los resultados definidos.	1.	La Administración ha implementado acciones para fomentar la cultura y el liderazgo institucional en procura de fortalecer la gestión financiera y brindar productos de excelencia.	Ley General de Control Interno, N° 8292: -Artículo 13. a) Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 3, 16 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 56	Por medio de capacitaciones, hay que ver específicamente, El sistema de Gestión Institucional, Procedimiento 6P02 Financiero V 28 y está en constante actualización	x			



INFORME AI-01-2025

1. Integrar los elementos administrativos institucionales orientados a la captación y aplicación de los recursos financieros para alcanzar de forma eficaz y eficiente los resultados definidos. 2. Integrar las partes interesadas institucionales relacionadas con la gestión financiera para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, facilitar la coordinación y disminuir duplicidad de funciones.	2.	La Administración ha implementado mecanismos (políticas, lineamientos, registros, sistemas, entre otros) para gestionar e integrar los siguientes procesos institucionales:	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: -Artículo 29 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 19 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4	Por medio de capacitaciones, hay que ver cuáles específicamente, El sistema de Gestión Institucional, Procedimiento 6P02 Financiero V 28 y está en constante actualización, Sistema SIFCO, Sistema de facturación, Crédito público no tenemos, se le hizo actualización al SIFCO el año pasado y facturación es reciente	x			
	a)	Presupuesto (ingresos y gastos)	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: -Artículo 29 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 19 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4	Por medio de capacitaciones, hay que ver cuáles específicamente, El sistema de Gestión Institucional, Procedimiento 6P02 Financiero V 28 y está en constante actualización, Sistema SIFCO, Sistema de facturación, Crédito público no tenemos, se le hizo actualización al SIFCO el año pasado y facturación es reciente	x			
	b)	Contabilidad						
	c)	Crédito público						
	d)	Tesorería (pagos, cobros y flujo de caja)						
	e)	Contratación pública (Ley N° 9986)						
3.		En el proceso de gestión contable, la Administración ha adoptado e implementado las disposiciones establecidas en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).	Ley Fortalecimiento de las finanzas públicas, N° 9635: -Artículo 27 Adopción e Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), en el Ámbito Costarricense, Decreto N°34918-H: -Artículo 2 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 27	Por medio de capacitaciones, hay que ver cuáles específicamente, El sistema de Gestión Institucional, Procedimiento 6P02 Financiero V 28 y está en constante actualización, Sistema SIFCO, Sistema de facturación, Crédito público no tenemos, se le hizo actualización al SIFCO el año pasado y facturación es reciente. Aún está en implementación, están en un 92% aproximadamente, en Inventarios se utiliza las PEPS, Comisión NICPS y cada unidad sabe lo que tiene que enviar ya definieron quién cuándo tiene que enviar documentos, la implementación es una obligación por normativa externa, no se hacen oficios internos, Tesorería Nacional ya estableció los lineamientos	x		x	



INFORME AI-01-2025

4.	En los procesos de gestión financiera, la Administración ha implementado mecanismos para considerar las necesidades y requerimientos de todas las áreas internas de la institución con el objetivo de alcanzar los resultados planificados.	Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.º 33446: -Artículo 21 -Artículo 22. b), d) y f) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 37735-PLAN: -Artículo 5. i) MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 56, 57, 58, 76, 97	Formulación presupuestaria se envían circular a los ejecutores y jefaturas para que remitan sus necesidades y en financiero se hace un consolidado. Se involucra a las diferentes instancias	x			
5.	La Administración ha implementado mecanismos para la integración y coherencia entre los procesos de gestión financiera institucional de manera que su funcionamiento y toma de decisiones sea coordinada, en procura de gestionar eficientemente los recursos.	Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N.º 42909-H: -Artículo 4 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 19, 45	Formulación presupuestaria se envían circular a los ejecutores y jefaturas para que remitan sus necesidades y en financiero se hace un consolidado. Se involucra a las diferentes instancias	x			
1.	La Administración ha implementado mecanismos para la integración de las áreas internas responsables de los procesos de gestión financiera institucional, de manera que su funcionamiento y toma de decisiones sea coordinada, en procura de gestionar eficientemente los recursos y aplicar economías de escala.	Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.º 33446: -Artículo 22. b), d) y f) Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N.º 42909-H: -Artículo 4 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 52 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 76	Formulación presupuestaria se envían circulares a los ejecutores y jefaturas para que remitan sus necesidades y en financiero se hace un consolidado. Se involucra a las diferentes instancias, se fortalece con las disposiciones de proveeduría en el sentido de no incurrir en fraccionamientos la proveeduría manda comunicados de unificación de solicitudes de compras y consolidar una sola adquisición Busca circular de lineamientos y fechas de recepción de facturas, pago, facturas	x			



INFORME AI-01-2025

2. Integrar las partes interesadas institucionales relacionadas con la gestión financiera para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, facilitar la coordinación y disminuir duplicidad de funciones. 3. Ejecutar los recursos financieros según los resultados planificados para garantizar la calidad, continuidad y sostenibilidad de los productos definidos.	2.	La Administración ha implementado mecanismos para la coordinación de las áreas internas responsables de la gestión financiera con el objetivo de evitar duplicidades, superposiciones, fragmentaciones o vacíos.	Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.º 33446: -Artículo 22. d)	Formulación presupuestaria se envían circulares a los ejecutores y jefaturas para que remitan sus necesidades y en financiero se hace un consolidado. Se involucra a las diferentes instancias, se fortalece con las disposiciones de proveeduría en el sentido de no incurrir en fraccionamientos la proveeduría manda comunicados de unificación de solicitudes de compras y consolidar una sola adquisición Busca circular de lineamientos y fechas de recepción de facturas, pago, facturas	x			
	3.	La Administración promueve el acompañamiento del jerarca y titulares subordinados para liderar, guiar e incentivar a las áreas internas responsables de los procesos de la gestión financiera institucional a trabajar de forma colaborativa con el propósito de alcanzar los resultados planificados.	Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 22 -Artículo 23. c) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.º 33446: -Artículo 4 -Artículo 6 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 35	La dirección Ejecutiva hace una reunión mensual de las jefaturas de los departamentos y unidades	x			
	1.	La Administración dispone de mecanismos (por ejemplo: políticas, lineamientos, registros, sistemas, entre otros) que permitan verificar el estado de ejecución de los recursos financieros y su vinculación con los objetivos institucionales.	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: -Artículo 54 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 2 -Artículo 23. d), e) y f) -Artículo 52 Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.º 33446: -Artículo 2 -Artículo 22. b), c), d) y e) Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N.º 42909-H: -Artículo 22 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 19 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 57	POI, Sistema SIFCO, BO-SIFCO para generar reportes	x			



INFORME AI-01-2025

3. Ejecutar los recursos financieros según los resultados planificados para garantizar la calidad, continuidad y sostenibilidad de los productos definidos. 4. Establecer mecanismos de control relacionados con la gestión financiera que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones, garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información, así como mejorar la toma de decisiones en cuanto a los resultados planificados.	2.	La Administración ha implementado acciones que promuevan una cultura orientada al uso eficiente de los recursos, a la mejora y continuidad de los productos definidos y al cumplimiento de los resultados planificados.	Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 2.3.1 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 3, 16, 53. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 56	Para el eficiente uso de recursos se envió mediante circular donde se mantiene un stock para toda la institución, se unifican las compras según las necesidades comunes de los departamentos, limpieza y útiles solo las administran servicios generales.	x			
	3.	La Administración promueve la suficiencia y sostenibilidad de los recursos financieros requeridos para brindar los productos definidos con el objetivo de alcanzar los resultados planificados.	Constitución Política de Costa Rica: -Artículo 176 Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.º 33446: -Artículo 3. e) MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 85	En el ejercicio de la formulación presupuestaria, en el procedimiento de presupuesto se detalla	x			
	4.	La Administración ha implementado acciones para promover la gestión eficiente de los recursos financieros necesarios para atender los compromisos, bajo un enfoque que asegure el menor costo posible tanto para la institución como para la ciudadanía.	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: -Artículo 5. b) Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 2	Contrataciones en SICOP, en los estudios de mercado, ver procedimiento de presupuestación	x			



INFORME AI-01-2025

5.	La Administración ha implementado herramientas que apoyen la toma de decisiones con el fin de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros.	Ley General de Control Interno, N° 8292: -Artículo 13. c) Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: -Artículo 3 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 28. h), i)	Sistema SIFCO, informes de ejecución mensuales,	x			
6.	La Administración ha implementado herramientas que permitan identificar la trazabilidad en la ejecución de los recursos financieros asignados a la institución para el cumplimiento de los objetivos, fomentando una cultura de rendición de cuentas y transparencia.	Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 2.3.1 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 50 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 2 -Artículo 19. k) -Artículo 20. h) -Artículo 22. i) -Artículo 28. h) -Artículo 61. f) MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 57 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 50	Sistema SIFCO, informes de ejecución mensuales, por semestre se brinda un informe de cumplimiento de objetivos se remite a planificación	x			
7.	La Administración rinde cuentas de forma periódica sobre la ejecución de los recursos financieros asignados a la institución para el cumplimiento de los objetivos definidos, mediante la elaboración y/o presentación de informes analíticos dirigidos tanto a los niveles superiores como a la ciudadanía.	Constitución Política de Costa Rica: -Artículo 11 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: -Artículo 31. c) y d) -Artículo 55 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 71 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 35	Sistema SIFCO, informes de ejecución mensuales, por semestre se brinda un informe de cumplimiento de objetivos se remite a planificación publicación en la página web MOPT, Buscar en la página la publicación de planificación los informes anuales se publica la ejecución presupuestaria anual y los estados financieros	x			



INFORME AI-01-2025

8.	La Administración toma decisiones con base en la rendición de cuentas periódica sobre la ejecución de los recursos financieros asignados a la institución para el cumplimiento de los objetivos definidos.	Constitución Política de Costa Rica: -Artículo 11 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: -Artículo 31. c) y d) -Artículo 55 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 71 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 35	Se expone el informe JD y se emite un acuerdo de aprobación CETAC, buscar un acuerdo, se llevan las propuestas y los escenarios al CETAC y ellos toman las decisiones finales	x			
9.	La Administración ha implementado una gestión de riesgos de los procesos financieros (presupuesto, contabilidad, tesorería, entre otros), con el objetivo de apoyar la toma de decisiones y la continuidad de los productos ofrecidos.	Ley General de Control Interno, N° 8292: -Artículo 14 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 28. r) Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 3.1 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 45, 60 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 85	Con la aplicación del SEVRI y Control Interno por medio del sistema SIVARI, se determinan los riesgos y se les da seguimiento, planes de acción, evaluación	x			



INFORME AI-01-2025

10.	La Administración ha implementado acciones que fortalezcan las competencias técnicas y habilidades del personal a cargo de la gestión financiera para contar con el personal idóneo que permita alcanzar los resultados institucionales y atender las necesidades de la ciudadanía.	Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N° 9635, Título III, Modificación de la Ley N° 2166, Ley de Salarios de la Administración Pública, de 9 de octubre de 1957, Capítulo VI, Rectoría y Evaluación del desempeño de los Servidores Públicos: -Artículo 46 Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, Decreto N° 21 y Reforma Decreto N° 35865: -Artículo 132. h) Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 2.4 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 53 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 76, 85	Capacitación de las NICSP del CICAP, webinar, se capacitan todas las áreas	X			
1.	La Administración ha implementado mecanismos para fomentar una cultura orientada al control, promoviendo el uso adecuado de los recursos financieros.	Ley General de Control Interno, N° 8292: -Artículo 12 -Artículo 15. a) -Artículo 17 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 2.2 -Norma 4.1 -Norma 4.4.3 -Norma 4.5 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 76, 77, 85	Procedimiento 6P02 Gestión financiera define las responsabilidades y los software que permite tener control y trazabilidad SIFCO y el de Sistema de Facturación	X			



INFORME AI-01-2025

4. Establecer mecanismos de control relacionados con la gestión financiera que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones, garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información, así como mejorar la toma de decisiones en cuanto a los resultados planificados. 5. Gestionar compras públicas para alcanzar resultados institucionales, promoviendo la transparencia y generación de valor público.	2.	La Administración ha implementado acciones para monitorear la ejecución de los procesos de gestión financiera de manera periódica y sistemática, promoviendo la excelencia en los productos (bienes y servicios) definidos.	Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 23, d), e) y f) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 37735-PLAN: -Artículo 2, 25) Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N.º R-CO-64-2005, N.º R-CO-26-2007, N.º R-CO-10-2007: -Norma 2.2 -Norma 4.4.3 -Norma 4.5 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 85	por medio de los informes mensuales de contabilidad y trimestralmente y el informe de ejecución presupuestaria, Sistema BO-SIFCO	x			
	3.	La Administración ha implementado mecanismos que evidencian o generan reportes de información sistematizados sobre los procesos financieros (presupuesto, contabilidad, tesorería entre otros) para la toma de decisiones en procura de alcanzar los resultados y la rendición de cuentas.	Ley General de Control Interno, N.º 8292: -Artículo 12 -Artículo 15, a) y b) -Artículo 16 -Artículo 17 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 23, d), e) y f) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 37735-PLAN: -Artículo 2, 25) -Artículo 67, b) Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N.º 42909-H: -Artículo 4 Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD), Directriz N.º 093-P: -Artículo 1 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N.º R-CO-64-2005, N.º R-CO-26-2007, N.º R-CO-10-2007: -Norma 4.1 -Norma 4.4.3 -Norma 4.5 -Norma 5.7 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 19, 35 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 76, 77, 85	por medio de los informes mensuales de contabilidad y trimestralmente y el informe de ejecución presupuestaria, Sistema BOSIFCO, Estados financieros	x			

INFORME AI-01-2025

4.	La Administración comunica a lo interno y externo de la institución, las metas definidas y los resultados obtenidos en la gestión financiera, con el propósito de promover la transparencia y la rendición de cuentas.	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: -Artículo 55 -Artículo 56 Ley General de Control Interno, N° 8292: -Artículo 16 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 73 -Artículo 74. a) y c) -Artículo 75 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 2.2 -Norma 5.7	Los informes internos y las publicación de los informes en la página web de estados financieros y ejecución presupuestaria	X			
5.	La Administración toma decisiones con base en el monitoreo sobre la ejecución de los recursos financieros asignados a la institución para el cumplimiento de los objetivos definidos.	Ley General de Control Interno, N° 8292: -Artículo 16 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.º 32988: -Artículo 73 -Artículo 75	Cuando se exponen los informes en CETAC y se emite un acuerdo	X			



INFORME AI-01-2025

5. Gestionar compras públicas para alcanzar resultados institucionales, promoviendo la transparencia y generación de valor público.	1.	La Administración cuenta con un plan de adquisiciones institucional vinculado con los objetivos estratégicos, promoviendo el logro de los resultados establecidos.	Ley de Contratación Administrativa, N°7494: -Artículo 6 -Artículo 7 Ley General de Contratación Pública, N.º 9986: -Artículo 31 -Artículo 128. c) y i) Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Páginas 7, 38, 41, 42	Plan Anual publicado en SICOP enero de cada año y en la página web de la DGAC "programa anual de adquisiciones" posee 8 modificaciones, es el reflejo del presupuesto, cuando se hace presupuesto se toman en cuenta los objetivos de la unidad ahí se toma en cuenta intrínsecamente. Formulario 6F70 para modificaciones y el procedimiento 7P04 Compras apartado 2.4 programación de compras, programa anual de adquisiciones	x			
	2.	La Administración realiza las compras de bienes y servicios según los establecido en el plan de adquisiciones institucional.	Ley de Contratación Administrativa, N° 7494: -Artículo 6 -Artículo 7 Ley General de Contratación Pública N.º 9986: -Artículo 8. e) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N° 33446: -Artículo 22. e)	Sí, se puede verificar por contratación que están en el plan anual o en las modificaciones al plan el sistema SIFCO solo si hay plan de compras les asigna recursos hasta que esté en el plan	x			
	3.	La Administración realiza todas las compras de bienes y servicios definidos en el plan de adquisiciones institucional, mediante el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).	Ley de Contratación Administrativa, N° 7494: Artículo 40.- Ley General de Contratación Pública, N.º 9986: -Artículo 16 Crea el sistema integrado de compras públicas como plataforma tecnológica de uso obligatorio de la Administración Central para la tramitación de los procedimientos de contratación administrativa, Decreto N.º 38830-H-MICITT: -Artículo 2.	Sí salvo las excepciones que la ley permite según Artículo 27. Excepción de uso del sistema digital unificado por ejemplo capacitación a pilotos reglamento a la Ley General de Contratación Pública Reglamento a la Ley General de Contratación Pública número 43808-H bla de excepciones con autorizaciones de la Dirección de Contratación Pública. como por ejemplo las capacitaciones para pilotos y mecánicos que no tienen un proveedor asociado en SICOP, modulo en SICOP contrataciones fuera del sistema y se suben los documentos de respaldo y la autorización de la DECOP. dos fuera de SICOP y dos en estudio en la DECOP	x			



INFORME AI-01-2025

4.	La Administración monitorea el avance en la ejecución del plan de adquisiciones institucional promoviendo el logro de los resultados establecidos.	Ley de Contratación Administrativa, N° 7494: - Artículo 102 Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: - Artículo 67. b) Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64- 2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 4.5.1	Se le da seguimiento mes a mes, se les envía un correo a las unidades ejecutoras, lo que está en el plan no es obligatorio comprarlo, pero si se hacen las verificaciones, se le envía al ejecutor presupuestario de cada unidad. es obligación del ejecutor darle seguimiento a su presupuesto. No está en el procedimiento es responsabilidad del administrador del contrato.	x			
5.	La Administración rinde cuentas de forma periódica sobre el avance en la ejecución del plan de adquisiciones institucional para el logro de los resultados establecidos.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: - Artículos 31.inciso d); 55. Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N° 32988 - Artículo 71. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (SNP), Decreto N° 37735-PLAN: - Artículo 2º-inciso 51); 67.- incisos a) y b) Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64- 2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 4.5.1 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Página 35. -6. Justificación de adoptar el modelo GpRD en Costa Rica	El informe de gestión de la Proveduría se emite una vez al año y emiten recomendaciones cuando corresponde, si llevan el control de la ejecución de solicitudes de contratación, se envía a la DE y se publican en la página web y en SICOP, tienen controles de Excel de todas las contrataciones y su estado según partida y ejecución tota se actualizan diariamente, hacen presentaciones en las reuniones de la Comisión Presupuesto del MOPT hablan del estado de las contrataciones.	x			

INFORME AI-01-2025

6.	La Administración toma decisiones con base en la rendición de cuentas periódica sobre el avance en la ejecución del plan de adquisiciones institucional para el logro de los resultados establecidos.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículos 31. d) - Artículo 55 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N° 32988: - Artículo 71. Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: - Artículos 2. 51) -Artículo 67. a) y b) Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Página 35 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64- 2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 4.5.1.	Si la proveeduría detecta fallas en los ejecutores de presupuesto recomiendan capacitaciones		x		
7.	i) La Administración ha implementado acciones para fortalecer las capacidades en el personal y en las unidades de compras procurando un adecuado desarrollo de la actividad contractual. ii) Detalle los principales retos y oportunidades de mejora respecto a la participación y coordinación de las unidades gestoras en los procesos de compras.	Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64- 2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 2.4. Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Página 53.	I) Todos los años se dan capacitaciones de la Ley y el Reglamento, razonabilidad del precio para los ejecutores. II) La DeCop hace webinarios semanales y mensuales a los que se involucra a los funcionarios y los funcionarios de Proveeduría llevan la especialización de la CICAP-UCR Quedan pendientes facilitar las fechas cuadro se impartieron las capacitaciones en materia de contratación admirativa (Ley y Reglamento) en la institución		x		



INFORME AI-01-2025

8.	La Administración dispone de mecanismos automatizados y/o manuales para ejecutar los trámites operativos relacionados con los procesos de compras institucionales.	Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64- 2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Normas 5.1 -Norma 5.3. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - Página 77.	Procedimiento 7P04 Compras y el SICOP tiene todos los manuales con los pasos según el módulo	x			
9.	La Administración dispone de mecanismos de control automatizados y/o manuales para garantizar que las compras institucionales se realicen dentro de los límites presupuestarios establecidos.	Ley de Contratación Administrativa, N° 7494: - Artículo 8. Ley General de Contratación Pública, N° 9986: - Artículo 38. Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64- 2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 4.4.3, 4.5.1.	El mecanismo de control es el sistema SIFCO no se puede hacer una solicitud de compra sin tener los recursos económicos aprobados y disponible, sino tiene dinero no va a poder comprar. en el momento que se hace una solicitud es porque hay contenido presupuestario que responde a una planificación previa de ese contenido. se acata, pero son las misma políticas institucionales	x			
10.	La Administración ha ejecutado acciones para fortalecer y alinear la estrategia institucional respecto a los cambios que se implementarán a partir de la entrada en vigencia de la Ley General de Contratación Pública N° 9986.	Ley General de la Administración Pública, N° 6227: - Artículo 4. Ley General de Contratación Pública, N° 9986: - Rige.	No se ha modificado la estrategia objetivos con la entrada en vigor de la Ley,		x		
11.	En atención a los cambios que establece la Ley General de Contratación Pública N° 9986, la Administración ha analizado si su gestión de compras públicas promueve la consolidación de políticas públicas y el desarrollo en las áreas siguientes:	Ley General de la Administración Pública, N° 6227: - Artículo 4. Ley General de Contratación Pública, N° 9986: - Rige. Política Nacional de Compras Públicas Sustentables y Creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables DE N.° 39310- MH - MINAE - MEIC - MTSS: - Artículo 3. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD), Directriz N° 093-P: - Artículo 1.	sí se incorpora en la metodología por medio de los criterios sustentables, artículo 21, principio de valor por el dinero es adquirir un bien que cumpla con un todo que involucre la partes social, ambiental, etc. Hasta un 25%	x			



INFORME AI-01-2025

12.	a)	Promoción del desarrollo local.	Ley General de la Administración Pública, N° 6227: - Artículo 4. Ley General de Contratación Pública, N° 9986: - Rige. Política Nacional de Compras Públicas Sustentables y Creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables DE N.° 39310- MH - MINAE - MEIC - MTSS: - Artículo 3. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD), Directriz N° 093-P: - Artículo 1. Ley General de la Administración Pública, N° 6227: - Artículo 4. Ley General de Contratación Pública, N° 9986: - Rige. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD), Directriz N° 093-P: - Artículo 1.	sí se incorpora en la metodología por medio de los criterios sustentables, artículo 21, principio de valor por el dinero es adquirir un bien que cumpla con un todo que involucre la partes social, ambiental, etc. Hasta un 25% sí porque el fin de la Proveeduría es dotar a las unidades usuarias de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales planeados, por ende, todas las solicitudes de contratación deben ser atendidas tomando en consideración que el resultado esperado es atender los objetivos planteados por cada unidad. Reto: falta de personal				
	b)	Promoción de la inclusión social.						
	c)	Promoción de la sostenibilidad ambiental.						
	d)	Promoción de la innovación en las compras públicas.						
	e)	Promoción de la participación de PYMES en los procedimientos de contratación.						
		i) La Dirección de Proveeduría Institucional ha realizado acciones en procura de implementar una gestión orientada a resultados. ii) Detalle los principales retos y oportunidades de mejora para que la gestión de las adquisiciones se implemente con una orientación a resultados.			x			

Acciones	Si	No	Parcial
35	32	2	1
100%	91%	6%	3%

Prácticas	% Cumplimiento por práctica	% General
1	80%	93%
2	100,00%	
3	100,00%	
4	100,00%	
5	83,33%	
	463%	



INFORME AI-01-2025

5. Gestión de Programas y Proyectos		
Concepto:	Un proyecto es el conjunto de actividades integradas, para lograr objetivos específicos, con un presupuesto establecido, en un tiempo definido; mientras que un programa es el conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos comunes. Además, deben responder a soluciones específicas derivadas del Ordenamiento Jurídico y deben estar vinculados con las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y otros instrumentos de planificación.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), DE N° 43251-PLAN: - Artículo 4. r), s). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.3 Pilares, IV Gestión de programas y proyectos, págs. 19-20.
Objetivo:	Constituye un medio para atender necesidades o demandas sociales, por lo que se debe definir el valor público a generar para cada uno de ellos y promover la participación ciudadana.	MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.2 Definición, pág.15.

Prácticas	Acciones	Criterios Generales	Criterios específicos de la institución que sean aplicables a la acción y práctica	Sí	No	Parcial	Razón de no cumplimiento
1. Formular programas y proyectos alineados con la planificación institucional para promover el alcance de los resultados planificados.	1. La Administración considera la participación de las áreas internas de la institución en el proceso de formulación de programas y proyectos.	Ley de Planificación Nacional, N°5525: -Artículo 1. c) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 4. e) -Artículo 5. i) MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.1 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 56, 57, 67	Por medio del documento denominado 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto, el Manual 7M26-Manual de Dirección de Proyectos Infraestructura Aeronáutica - IA , el Instructivo 5J14-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública y el Instructivo 5I05- Lineamientos para la Solicitud De Proyectos de la DGAC se detalla el proceder para que las unidades realicen la identificación de necesidad de implementación de proyectos, utilizando el Formulario 5F09-Solicitud de Inclusión de Proyectos se identifican los lineamientos estratégicos de la DGAC a los que está ligado el proyecto y la vinculación con otros planes nacionales y/o institucionales (PETIC, PND, Plan Nacional de Aeródromos, POI, PES, PAO, ASCI, SEVRI, otros.), la justificación del proyecto donde se detalla la necesidad de la sociedad que se busca satisfacer y los riesgos identificados, el Proceso Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) revisa exhaustivamente el contenido del formulario para remisión a la Comisión PMO que aprueba los proyectos, asimismo, se utiliza el Formulario 7F254-Plan de gestión de los interesados donde se identifican los beneficiarios del proyecto, instituciones o departamentos y sociedad civil involucrados en alguna actividad o fase del proyecto. Se realiza un seguimiento de los proyectos por medio del Formulario 7F234 -Informes mensuales de avance cada proyecto, Formulario 7F234, Informes avance, el Formulario 5F94, Trazabilidad de Informes Mensuales, 5F96- Control y seguimiento de estatus de Proyectos, el Formulario 7F255-Lecciones aprendidas (dificultades encontradas, consecuencias y lecciones aprendidas) y el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas. Aseguramiento de la calidad verifica el alcance del proyecto por medio de evaluaciones, desarrolla y supervisa indicadores y evalúa los riesgos, Formulario 5F62 -Informe de Estado del Proyecto.	X			



INFORME AI-01-2025

	2.	La Administración considera la participación de las partes interesadas externas en el proceso de formulación de programas y proyectos.	Ley de Planificación Nacional, N°5525: -Artículo 1. c) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 4. e) -Artículo 5. i) MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.1 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -Página 56,57, 67	Se realiza por medio del Formulario 7F254-Plan de gestión de los interesados se identifican los beneficiarios del proyecto, instituciones o departamentos y sociedad civil involucrados en alguna actividad o fase del proyecto. Por ejemplo, en el Aeropuerto de Liberia se amplió plataforma en la fase 1, luego se generó la necesidad del acueducto, y la reconstrucción de la pista y lo pluvial que se catalogó de emergencia y lo tiene la CNE en diferentes fases. Y tiene otra fase de ampliación de plataforma de estacionamiento, hay un estudio en proceso con una nueva perspectiva con el desarrollo del aeropuerto, pero sujeto a lo político en MIDEPLAN en banco de proyectos dice las fases pero puede seguir o detenerlo y emitir una suspensión del registro. sí hay alertas si un proyecto está suspendido, activo o cancelado el proyecto registrado en el Banco de inversión	X			
	3.	La Administración cuenta con criterios de priorización de los programas y proyectos, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros).	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 14. i) Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N° 32988 -Artículo 8 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 28. g) -Artículo 51. a), c) y g) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPPLAN-03372: -Norma 1.17 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N° 42909-H: -Artículo 4 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.3.4 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Pilar de planificación, punto 4.3	Por medio del Manual 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto, el Instructivo 5I14-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública y el Instructivo 5I05-Lineamientos para la Solicitud De Proyectos de la DGAC se detalla el proceder para que las unidades realicen la identificación de necesidad de implementación de proyectos.	X			



INFORME AI-01-2025

4.	La Administración implementa mecanismos que permiten el diseño, construcción del perfil, análisis de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N.º 43251-PLAN: -Artículo 4. f) -Artículo 8. b) -Artículo 14. a) y d) -Artículo 28 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 37735-PLAN: -Artículo 51. a)	Se realiza por medio de los formularios establecidos en los manuales e instructivos del Sistema de Gestión de la Calidad como: el Formulario 5F09-Solicitud de Inclusión de Proyectos se identifican los lineamientos estratégicos de la DGAC a los que está ligado el proyecto y la vinculación con otros planes nacionales y/o institucionales (PETIC, PND, Plan Nacional de Aeródromos, POI, PES, PAO, ASCI, SEVRI, otros.), el Formulario 7F242- Plan de gestión del alcance el formulario 7F245- Plan de gestión de los costos, el Formulario 7F246-Plan de gestión de la calidad, el formulario 7F247-Plan de gestión del recurso humano, el formulario 7F248-Matriz de roles y responsabilidades el Formulario 7F250-Plan de gestión de riesgos de proyectos y el Formulario 7F254-Plan de gestión de los interesados donde se identifican los beneficiarios del proyecto.	X			
5.	La Administración cuenta con mecanismos para definir el financiamiento de los proyectos.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N.º 43251-PLAN: -Artículo 4. f) -Artículo 14. a), d), l) y m) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.26 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 2.1	Por medio de los establecido en los instructivos: 5I14- Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, en el Instructivo 5I05-Lineamientos para la Solicitud de Proyectos de la DGAC se detalla el proceder y en la Matriz denominada "Información General de Proyectos de la DGAC" se detallan las posibles formas de financiamiento de los proyectos	X			
6.	La Administración, desde la formulación, define el valor público a alcanzar para cada programa y proyecto.	Ley Marco de Empleo Público, N.º 10159: -Artículo 4.w) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 37735-PLAN: -Artículo 5 -Artículo 7. h) -Artículo 39. b) MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Punto 4.2 Definición, página 15, 18, 48 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, Decreto N.º 42909-H: -Artículo 4	Utilizando el Formulario 5F09-Solicitud de Inclusión de Proyectos se identifican los lineamientos estratégicos de la DGAC a los que está ligado el proyecto y la vinculación con otros planes nacionales y/o institucionales (PETIC, PND, Plan Nacional de Aeródromos, POI, PES, PAO, ASCI, SEVRI, otros.), la justificación del proyecto donde se detalla la necesidad de la sociedad que se busca satisfacer y los riesgos identificados, Matriz denominada "Información General de Proyectos de la DGAC"	X			
7.	La Administración realiza la vinculación de los programas y proyectos con la planificación de corto, mediano y largo plazo.	Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.12. Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 37735-PLAN: -Artículo 28. g) Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N.º 43251-PLAN: -Artículo 14. j) MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposiciones 1.3.1, 1.3.4	Se verifica antes de incluir un proyecto en el Plan Operativo Institucional, este se encuentre inscrito en el Banco de Proyectos de Inversión Pública.	X			



INFORME AI-01-2025

	8.	La Administración establece responsables de los programas y proyectos desde su formulación.	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: -Artículo 18 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N° 32988: -Artículo 2 Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N° 33446: -Artículo 8 -Artículo 9 Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N.º 43251-PLAN: -Artículo 4. a) y d) -Artículo 14. a) y e) -Artículo 21 Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.6 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.4.1	Se realiza por medio del registro de proyectos en el BPIP, roles y responsabilidades como indica el instructivo 5I14, Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública y demás requisitos indicados en el documento 5E31-Normas Técnicas de Inversión Pública.	X			
2. Aprobar programas y proyectos con el propósito de fortalecer la verificación de sus aportes con los resultados planificados.	1.	La Administración define los plazos de los programas y proyectos desde su formulación.	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: -Artículo 8 Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N° 32988: -Artículo 7. b) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.22 MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: -pp. 98	Los plazos se definen cuando completa el Formulario 5F09- Solicitud de Inclusión de Proyectos en el apartado denominado proyección de tiempo para la realización del proyecto, cuando se plantea el proyecto ante la Comisión PMO se presenta un plan de trabajo se debe considerar la los procesos y actividades necesarios así como los plazos para la realización y en el documento 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto, en el apartado denominado Gestión del tiempo, indica que debe realizarse un cronograma del proyecto y el porcentaje de avances físicos, para ello se utiliza el Formulario 7F244-Plan de gestión del tiempo.	X			
	2.	La Administración cuenta con mecanismos internos para la integración de los programas y proyectos en MIDEPLAN	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 4. b) -Artículo 14. a) y d) -Artículo 15. g) -Artículo 27. a) y b) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 51. c) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.1	Se gestiona como indica el documento 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto en el apartado denominado Solicitud de incorporación de proyectos en el BPIP / MIDEPLAN.	X			



INFORME AI-01-2025

3. Ejecutar programas y proyectos de forma coordinada según la aprobación realizada para garantizar el cumplimiento de los resultados definidos.	3.	La Administración tiene mecanismos para la aprobación de los programas y proyectos.	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: -Artículo 10 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 51. c) -Artículo 74. c) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.17 Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N° 33446: -Artículo 20. a) y d) MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.3	Por medio del formulario 5F09-Solicitud de Inclusión de Proyectos y se plantea el proyecto y la revisión y aprobación de la Comisión PMO.	X			
	4.	La Administración tiene definidos criterios para la aceptación de los programas y proyectos.	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: -Artículo 7 Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N° 33446: -Artículo 20. a) y d) MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.3.1 -Disposición 1.3.2	Los establecidos en el manual 5M05 Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto, el , el Manual 7M26-Manual de Dirección de Proyectos Infraestructura Aeronáutica - IA, el Instructivo 5I14-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública y el Instructivo 5I05-Lineamientos para la Solicitud De Proyectos de la DGAC se detalla el proceder para que las unidades realicen la identificación de necesidad de implementación de proyectos.	X			
	1.	La Administración cuenta con un inventario de programas y proyectos en ejecución.	Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.16 Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) N.º 43251-PLAN: -Artículo 8. g) MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.1 -Disposición 1.2 -Disposición 1.3 -Disposición 1.4 -Disposición 1.5 -Disposición 1.6	La Unidad de Planificación Institucional mantiene un control de los proyectos inscritos en el BPIP / MIDEPLAN por medio de la matriz denominada " Información General de Proyectos de la DGAC" con nombre, objetivo, línea estratégica, vinculación con otros planes nacionales y/o institucionales (PETIC, PND, Plan Nacional de Aeródromos, POI, PES, PAO, ASCI, SEVRI, otros.), N.º Código en el BPIP, monto, formas de financiamiento, comentarios, estado y fecha de actualización.	X			



INFORME AI-01-2025

2.	La Administración implementa mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la ejecución de los programas y proyectos.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 44 Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 14. a) y s) -Artículo 15. d), h), i) y k) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N° 33446: -Artículo 20. a) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.4 -Norma 1.21 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Página 3 -Disposición 1.4 -Disposición 2.1 párrafo 5 -Disposición 2.2 -Disposición 2.4.1.2 párrafo 3 -Disposición 2.4.2.2 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 1.9 -Norma 5.7	Se realiza por medio del Manual 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto, el Instructivo 5114-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública y el Instructivo 5105-Lineamientos para la Solicitud De Proyectos de la DGAC.	X			
3.	La Administración implementa mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la coordinación entre las partes ejecutoras de los programas y proyectos.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 44 Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 14. a) y s) -Artículo 15. d), h), i) y k) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N° 33446: -Artículo 20. a) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.4 -Norma 1.21 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Página 3 -Disposición 1.4 -Disposición 2.1 párrafo 5 -Disposición 2.2 -Disposición 2.4.1.2 párrafo 3 -Disposición 2.4.2.2 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 1.9 -Norma 5.7	Se realiza por medio del Manual 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto, el Instructivo 5114-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, el Instructivo 5105-Lineamientos para la Solicitud de Proyectos de la DGAC y el Formulario 7F248- Matriz de roles y responsabilidades	X			



INFORME AI-01-2025

4.	La Administración cuenta con mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la comunicación entre las partes ejecutoras de los programas y proyectos.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 44 Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 14. a) y s) -Artículo 15. d), h), i) y k) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N° 33446: -Artículo 20. a) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.4 -Norma 1.21 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Página 3 -Disposición 1.4 -Disposición 2.1 párrafo 5 -Disposición 2.2 -Disposición 2.4.1.2 párrafo 3 -Disposición 2.4.2.2 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 1.9 -Norma 5.7	Por medio del Formulario 7F248- Matriz de roles y responsabilidades y el Formulario 7F234-Informe mensual de avance	X			
5.	La Administración cuenta con mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la verificación del cumplimiento de plazos de la ejecución de los recursos.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 44 Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) N° 43251-PLAN: -Artículo 14. a) y s) -Artículo 15. d), h), i) y k) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.° 33446: -Artículo 20. a) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.4 -Norma 1.21 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Página 3 -Disposición 1.4 -Disposición 2.1 párrafo 5 -Disposición 2.2 -Disposición 2.4.1.2 párrafo 3 -Disposición 2.4.2.2 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 1.9 -Norma 5.7	Por medio del Formulario 7F248- Matriz de roles y responsabilidades y el Formulario 7F234-Informe mensual de avance	X			



INFORME AI-01-2025

	6.	La Administración cuenta con mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la verificación de la calidad en el proceso ejecución de los recursos.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 44 Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 14. a) y s) -Artículo 15. d), h), i) y k) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.° 33446: -Artículo 20. a) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.4 -Norma 1.21 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Página 3 -Disposición 1.4 -Disposición 2.1 párrafo 5 -Disposición 2.2 -Disposición 2.4.1.2 párrafo 3 -Disposición 2.4.2.2 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 1.9 -Norma 5.7	Se realiza por medio del Formulario 7F246- Plan de gestión de la calidad, Aseguramiento de la calidad verifica el alcance del proyecto por medio de evaluaciones, desarrolla y supervisa indicadores y evaluar los riesgos por medio del Formulario 5F62 -Informe de Estado del Proyecto	X			
4. Controlar los programas y proyectos con el fin de implementar los ajustes o cambios requeridos de forma oportuna para cumplir con los resultados planificados.	1.	La Administración rinde cuentas sobre los resultados de los programas y proyectos y el cumplimiento de lo planificado.	Constitución Política de Costa Rica: -Artículo 11 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 21. g) -Artículo 28. b) -Artículo 61. f) Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N.° 33446: -Artículo 12. g) MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.4	Se realiza un seguimiento de los proyectos por medio del Formulario 7F234 -Informes mensuales de avance cada proyecto, el Formulario 5F94, Trazabilidad de Informes Mensuales, 5F96-Control y seguimiento de estatus de Proyectos, el Formulario 7F255-Lecciones aprendidas (dificultades encontradas, consecuencias y lecciones aprendidas) y el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas. Aseguramiento de la calidad verifica el alcance del proyecto por medio de evaluaciones, desarrolla y supervisa indicadores y evalúa los riesgos, Formulario 5F62 -Informe de Estado del Proyecto	X			
	2.	La Administración cuenta con mecanismo formales para la identificación de los programas y proyectos con el presupuesto correspondiente.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 4. c) y s) Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N.° 32988: -Artículo 8 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 2.1	Se gestiona mediante el Formulario 7F245- Plan de gestión de los costos, donde se indica, los tipos de estimación del proyecto, la estructura de financiamiento (fuente de financiamiento, monto, propósito y tipo de financiamiento), plan de cuentas de control (centro funcional, subpartida presupuestaria, entregable, año de ejecución presupuestaria, monto estimado de ejecución presupuestaria) así como el uso del documento denominado 5E24-Matriz de articulación plan presupuestado	X			



INFORME AI-01-2025

3.	La Administración cuenta con criterios de control de calidad y producción de los programas y proyectos.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 4. i) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Página 32 -Norma 1.3 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 46. h) MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 2.4.1.2 -Disposición 2.4.2.2 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 4.1	mediante lo establecido en los manuales 7M26-Manual de Dirección de Proyectos de Infraestructura Aeronáutica, 5M05-Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyectos publicados en el sistema de Gestión de Calidad en el apartado denominado "plan de gestión de la calidad" y "cuadro de control de los parámetros de calidad", así como, el uso del formulario 7F246-Plan de gestión de la calidad, y el documento denominado 5E24-Matriz de articulación plan presupuesto.	X			
	4.	La Administración establece indicadores de eficiencia y eficacia relativos a los costos.	Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto N° 32988: -Artículo 6. d) -Artículo 71 Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto N° 33446: -Artículo 28. b)	Se establecen en el Formulario 7F245- Plan de gestión de los costos.	X		
	5.	La Administración implementa mecanismos de costeo unitario de los bienes y servicios públicos asociados a los programas y proyectos.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 4. h) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.27. Página 24, 28, 32 y 33 -Norma 1.3 MIDEPLAN (2020). Lineamiento metodológico para la definición y gestión del portafolio de las entidades del Sistema de Inversión Pública (SNIP): -Disposición 1.3.4 -Disposición 2.4.2.1	Se establecen en el Formulario 7F245- Plan de gestión de los costos en el apartado denominado tipos de estimación del proyecto, presupuesto por precios unitarios.	X		
5. Evaluar los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de los programas y proyectos con el fin de medir el avance en los resultados planificados.	1.	La Administración cuenta con una norma técnica para la evaluación de los programas y proyectos.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 14. q) y t) -Artículo 15. k) -Artículo 19 -Artículo 20 Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.3. Página 7 -Norma 1.20. Página 19 -Norma 1.34. Página 28	Cuenta con manuales, instructivos y formularios como lo son: 5M05- Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto, 7M26-Manual de Dirección de Proyectos Infraestructura Aeronáutica - IA, el Instructivo 5I14-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública y el Instructivo 5I05-Lineamientos para la Solicitud De Proyectos de la DGAC y el uso de los formularios 7F234 -Informes mensuales de avance cada proyecto, 5F94, Trazabilidad de Informes Mensuales, 5F96-Control y seguimiento de estatus de Proyectos, 7F255-Lecciones aprendidas (dificultades encontradas, consecuencias y lecciones aprendidas) y el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas.	X		



INFORME AI-01-2025

	2.	La Administración cuenta con metodologías para la evaluación de los programas y proyectos.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 14. a), s), q) y t) Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 28. f) -Artículo 51. a) -Artículo 67. b) -Artículo 71. a) Normas Técnicas de Inversión Pública, DOCPLAN-03372: -Norma 1.4	La metodología establecida en los documentos 5M05-Manual para la gestión de la contratación, seguimiento, control, ejecución y supervisión de proyecto, el Manual 7M26-Manual de Dirección de Proyectos Infraestructura Aeronáutica - IA, el Instructivo 5I14-Registro de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública y el Instructivo 5I05-Lineamientos para la Solicitud De Proyectos de la DGAC	X			
	3.	La Administración implementa mecanismos de control para asegurar que se realice la evaluación de los proyectos.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N° 37735-PLAN: -Artículo 2. 25) Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 4. f) -Artículo 19 -Artículo 20 Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: -Norma 4.1 -Norma 4.5	Mediante el uso de los formularios 7F234 -Informes mensuales de avance cada proyecto, 5F94, Trazabilidad de Informes Mensuales, 5F96-Control y seguimiento de estatus de Proyectos, 7F255-Lecciones aprendidas (dificultades encontradas, consecuencias y lecciones aprendidas) (7F255, Infraestructura Aeronáutica y 5F65, Tecnologías de la Información) y el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas.	X			



INFORME AI-01-2025

4.	La Administración evalúa los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de programas y proyectos.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 4. f), k) y l) -Artículo 20 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 18, 19	En el instructivo 5105-Lineamientos para la solicitud de proyectos, apartado 2.14 indica que se realiza el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas y El Manual de Dirección de Proyectos Infraestructura Aeronáutica - IA indica que se realiza un informe de cierre mediante el formulario 7F258- Informe de cierre del proyecto, Se realizan la Evaluación Ex-post de Efecto y de Impacto y tampoco a los proyectos seleccionados por la institución Es importante señalar que, durante el año 2022 no se inscribieron proyectos de inversión en el BDPI, por lo que en 2023 no se encontraban proyectos finalizados o activos para la aplicación de la Evaluación Ex-post de efecto y de impacto. El único proyecto desarrollado y finalizado fue el de la contratación 2022LN-000002-0006600001denominada Mejoramiento del Puesto de Plataforma Ejecutiva en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, en el cual se giró la recepción definitiva el día 17 de enero del 2024. Se le aplicará la Evaluación Ex-post de efecto y de impacto del año 1-3. (2027).	x			
5.	La Administración realiza una retroalimentación para que la evaluación sea un insumo para la formulación de nuevos proyectos.	Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Decreto N° 43251-PLAN: -Artículo 4. f), k) y l) -Artículo 20 MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: -Página 18, 19	Por medio del formulario 7F255-Lecciones aprendidas (dificultades encontradas, consecuencias y lecciones aprendidas) y el Informe Anual de Proyectos de la Institución a las Partes Interesadas.	X			



INFORME AI-01-2025

Acciones	Si	No	Parcial
28	28	0	0
100%	100%	0%	0%

Prácticas	% Cumplimiento por práctica	% General
1	100%	100%
2	100%	
3	100%	
4	100%	
5	100%	
	500%	



INFORME AI-01-2025

6. Seguimiento y Evaluación		
Concepto:	El seguimiento es un proceso en el cual se obtiene un registro de datos de los indicadores y metas establecidas, que proporciona el avance de lo realizado y sus resultados planificados, mientras que la evaluación es un proceso que permiten visualizar la realidad de las intervenciones públicas con base al diseño, implantación y análisis de resultados de sus políticas y programas para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública.	MIDEPLAN (2017). Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas. - Relación entre evaluación y seguimiento, págs. 24-25. - 2.4. Importancia de la evaluación, págs. 25-26.
Objetivo:	El objetivo principal del seguimiento y la evaluación es reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.	MIDEPLAN (2017). Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas. - Relación entre evaluación y seguimiento, págs. 24-25. - 2.4. Importancia de la evaluación, págs. 25-26.

Prácticas	Acciones	Criterios Generales	Criterios específicos de la institución que sean aplicables a la acción y práctica	Sí	No	Parcial	Razón de no cumplimiento
1. Disponer de datos confiables, oportunos y útiles que permitan medir los resultados alcanzados, promoviendo la calidad de la información en los procesos de seguimiento y evaluación.	1. La Administración determina las fuentes de datos que permiten la obtención de información confiable, oportuna y útil en los procesos de seguimiento y evaluación.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 16. a), b), c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 5.6, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3.	Las fuentes utilizadas para recopilar información para el seguimiento y evaluación son principalmente los datos obtenidos de los sistemas informáticos financieros y contables, los sistemas de planificación, las estadísticas generadas por la gestión de servicios brindados, la utilización de programas como: SIFCO, BoSIFCO, SICOP, SIVARI y el SGC) y la aplicación de auditorías de calidad.	x			
	2. La Administración implementa mecanismos que permitan recopilar información de calidad para los procesos de seguimiento y evaluación.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 16. a), b), c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas, 5.6, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3.	Por medio de la aplicación de las Auditorías de Calidad, el seguimiento de salidas no conformes, el uso del formulario 8F05-Acción correctiva, el formulario 8F07- Control de acciones correctivas, formulario 8F04-Informe consolidado de la auditoría interna de la calidad, formulario 5F35-Control de revisión por la Dirección, Informe del Plan de evaluación de la satisfacción del cliente sobre la calidad de los servicios, como indica el procedimiento 8P01-Mejora continua la Dirección General realiza los seguimientos correspondientes a los compromisos generados en el informe como mecanismo de monitoreo sobre las acciones emprendidas.				



INFORME AI-01-2025

	3.	La Administración considera los recursos económicos, temporales y humanos, necesarios para la recopilación de los datos como insumo de los procesos de seguimiento y evaluación.	Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN. Manual de Evaluación para intervenciones públicas: - 4.1.2. Fuentes de datos, pág. 85. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.3 Pilares, I. Planificación, pág. 18; V. Seguimiento y Evaluación, pág. 20.	Se contratan sistemas informáticos y se destina personal necesario y se crean comisiones permanentes y temporales para el seguimiento y evaluación de los diferentes procesos y tareas que realiza la institución.	x			
	4.	La Administración implementa acciones con el fin de optimizar la calidad de la información que se utilizará en los procesos de seguimiento y evaluación.	Ley General de Control Interno, N° 8292: - Artículo 16. a), b), c). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Normas 5.6, 5.6.1.	Se establecen procedimientos, formularios e instructivos institucionales que promueven la generación de datos y permite una adecuada trazabilidad de la información generada en los diferentes procesos de la institución con el fin contar los insumos de calidad para la evaluación, seguimiento y toma de decisiones. Además, la institución recibe periódicamente el seguimiento y evaluación por parte de la auditoria de calidad para la certificación ISO.	x			
2. Definir mecanismos que permitan el seguimiento de la gestión institucional con el fin de implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.	1.	La Administración ha implementado acciones para fomentar el liderazgo y la cultura de seguimiento con el fin de apoyar la toma de decisiones oportuna en procura del logro de los resultados institucionales.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 64. a). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.2. Definición, Liderazgo, pág. 16. - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD, Ámbito de gestión organizacional, pág. 53. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5. Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo, liderazgo, pág. 56. - 4.2 Principios orientadores de la Gestión Pública, pág. 71. - 4.4.2 Liderazgo, pág. 81.	Se realiza por medio del Formulario 5F35-Control de revisión por la Dirección, donde se revisan aspectos como: seguimiento de revisiones, vigencia de la política de la calidad, cumplimiento de los objetivos de la calidad, desempeño efectivo de los procesos de prestación de los servicios, así como la conformidad con los servicios, cumplimiento del plan de auditorías y resultados de las auditorías, atención y cierre de las quejas, plan de evaluación de la satisfacción del cliente sobre la calidad de los servicios, cambios que pueden afectar el Sistema de Gestión, resultados y acciones para la mejor y se elabora un informe por parte de la Dirección General. En el procedimiento 5P02-Planificación y Control de la Gestión, se promueve el seguimiento de la gestión institucional,	x			
	2.	La Administración ha implementado mecanismos para el seguimiento de los procesos estratégicos y operativos institucionales considerando la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos, con base en indicadores predefinidos; promoviendo el análisis de información, la rendición de cuentas toma de decisiones y mejora continua	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículos 2. 24). - Artículo 7. j). - Artículo 28. d). - Artículo 64. b), c). - Artículo 67. b). MIDEPLAN. Manual de Evaluación para intervenciones públicas: - Relación entre la evaluación y seguimiento, pág. 24.	Una de las principales acciones que promueven el seguimiento y la evaluación son las auditorías internas y las auditorías externas anuales y también las auditorías de calidad que recibe la institución para el mantenimiento de la certificación ISO.	x			



INFORME AI-01-2025

3.	La Administración considera la participación de las partes interesadas internas en las actividades de seguimiento de los procesos estratégicos y operativos institucionales, con el fin de medir la satisfacción de las necesidades de la población objetivo.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 2. 6), 32). - Artículo 5. i). - Artículo 28. d). - Artículo 67. b).	En el procedimiento 5P02-Planificación y control de gestión se indica que es objetivo funcional de la Contraloría de Servicios promover con la participación de los usuarios internos y externos el mejoramiento continuo y la innovación en la prestación de los servicios que brinda la institución. También, este procedimiento indica que la Dirección General es la encargada de revisar el apartado de satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, mediante la emisión de un informe escrito del cumplimiento del plan de evaluación. Por su parte, el Procedimiento 8P01-Mejora continua, indica la forma para realizar la evaluación de la satisfacción de las personas usuarias, la evaluación de servicio al usuario interno, la atención de gestiones de personas usuarias, las auditorías internas de la calidad, el control de salidas no conformes, las acciones correctivas y el análisis de los apartados antes mencionados para determinar oportunidades de mejora, así como el uso de la matriz denominada partes interesadas	x			
4.	La Administración considera la participación de las partes interesadas externas en las actividades de seguimiento de los procesos estratégicos y operativos institucionales con el fin de medir la satisfacción de las necesidades de la población objetivo.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 2. 6), 28), 32) - Artículo 5. i). - Artículo 28. d). - Artículo 67. b).	En el procedimiento 5P02-Planificación y control de gestión se indica que es objetivo funcional de la Contraloría de Servicios promover con la participación de los usuarios internos y externos el mejoramiento continuo y la innovación en la prestación de los servicios que brinda la institución. También, este procedimiento indica que la Dirección General es la encargada de revisar el apartado de satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, mediante la emisión de un informe escrito del cumplimiento del plan de evaluación. Por su parte, el Procedimiento 8P01-Mejora continua, indica la forma para realizar la evaluación de la satisfacción de las personas usuarias, la evaluación de servicio al usuario interno, la atención de gestiones de personas usuarias, las auditorías internas de la calidad, el control de salidas no conformes, las acciones correctivas y el análisis de los apartados antes mencionados para determinar oportunidades de mejora, así como el uso de la matriz denominada partes interesadas	x			



INFORME AI-01-2025

5.	La Administración ha implementado acciones que fortalezcan las competencias técnicas y habilidades del personal responsable de los procesos de seguimiento que permita alcanzar los resultados institucionales y atender las necesidades de la ciudadanía.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 42. d). - Artículo 64. h). - Artículo 67. f). Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, DE N° 21 y Reforma DE N° 35865: - Artículo 132. h). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64- 2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 2.4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Mejoramiento de la Gestión Pública. c), pág. 41. - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD, Ámbito de gestión organizacional, pág. 53.	se brindan capacitaciones acordé a las funciones de cada área lo cual repercute positivamente en la atención de las necesidades de los usuarios, no obstante, no se evidencia capacitación específica sobre seguimiento y evaluación				No se evidenc ia capacit ación
3. Definir mecanismos que permitan la evaluación de la gestión institucional con el fin de determinar el avance y el grado de cumplimiento de los resultados planificados para satisfacer las necesidades de la población objetivo.	1.	La Administración ha implementado acciones para fomentar el liderazgo y la cultura de la evaluación con el fin de apoyar la toma de decisiones institucionales en forma oportuna y mejorar la rendición de cuentas y la transparencia.	Se realiza según lo establecido 5107-Instructivo para la elaboración y evaluación del PAO, el uso del formulario 5F70-Matriz de Programación y Evaluación del PAO para evaluaciones semestrales, el instructivo 5I12-Instructivo para el uso del SIVARI, así como la Matriz de Revisión de Riesgos y Seguimiento, el Procedimiento 8P01-Mejora continua y el informe de las auditorías de calidad, es importante señalar que en el procedimiento 5P02 Planificación y Control de la Gestión promueve la evaluación de la gestión institucional, pero hace falta acciones para fomentar la cultura de evaluación. Auditorías de Calidad, ya que se realiza el seguimiento de salidas no conformes, se utiliza el formulario 8F05-Acción correctiva, el formulario 8F07-Control de acciones correctivas, formulario 8F04-Informe consolidado de la auditoría interna de la calidad.	x			
	2.	La Administración ha implementado mecanismos para la evaluación de los procesos estratégicos y operativos institucionales considerando la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos, con base en indicadores predefinidos; promoviendo el análisis de información, la rendición de cuentas toma de decisiones y mejora continua.	Se realiza según lo establecido 5107-Instructivo para la elaboración y evaluación del PAO, el uso del formulario 5F70-Matriz de Programación y Evaluación del PAO para evaluaciones semestrales, el instructivo 5I12-Instructivo para el uso del SIVARI, así como la Matriz de Revisión de Riesgos y Seguimiento, el Procedimiento 8P01-Mejora continua y el informe de las auditorías de calidad, es importante señalar que en el procedimiento 5P02 Planificación y Control de la Gestión promueve la evaluación de la gestión institucional, pero hace falta acciones para fomentar la cultura de evaluación.	x			



INFORME AI-01-2025

3.	La Administración considera la participación de las partes interesadas internas en las actividades de evaluación de los procesos estratégicos y operativos institucionales, con el fin de medir la satisfacción de las necesidades de la población objetivo.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 2. 6), 32). - Artículo 5. i). - Artículo 28. d). - Artículo 67. b). MIDEPLAN. Manual de Evaluación para intervenciones públicas: - Ilustración 5. Importancia de la evaluación, pág. 26. - Cuadro 3. Estándares para la evaluación, pág. 35.	En el procedimiento 5P02-Planificación y control de gestión se indica que es objetivo funcional de la Contraloría de Servicios promover con la participación de los usuarios internos y externos el mejoramiento continuo y la innovación en la prestación de los servicios que brinda la institución. También, este procedimiento indica que la Dirección General es la encargada de revisar el apartado de satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, mediante la emisión de un informe escrito del cumplimiento del plan de evaluación. Por su parte, el Procedimiento 8P01-Mejora continua, indica la forma para realizar la evaluación de la satisfacción de las personas usuarias, la evaluación de servicio al usuario interno, la atención de gestiones de personas usuarias, las auditorías internas de la calidad, el control de salidas no conformes, las acciones correctivas y el análisis de los apartados antes mencionados para determinar oportunidades de mejora, así como el uso de la matriz denominada partes interesadas	X			
	La Administración considera la participación de las partes interesadas externas en las actividades de evaluación de los procesos estratégicos y operativos institucionales con el fin de medir la satisfacción de las necesidades de la población objetivo.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 2. 6), 28), 32). - Artículo 5. i). - Artículo 28. d). - Artículo 67. b).	En el procedimiento 5P02-Planificación y control de gestión se indica que es objetivo funcional de la Contraloría de Servicios promover con la participación de los usuarios internos y externos el mejoramiento continuo y la innovación en la prestación de los servicios que brinda la institución. También, este procedimiento indica que la Dirección General es la encargada de revisar el apartado de satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, mediante la emisión de un informe escrito del cumplimiento del plan de evaluación. Por su parte, el Procedimiento 8P01-Mejora continua, indica la forma para realizar la evaluación de la satisfacción de las personas usuarias, la evaluación de servicio al usuario interno, la atención de gestiones de personas usuarias, las auditorías internas de la calidad, el control de salidas no conformes, las acciones correctivas y el análisis de los apartados antes mencionados para determinar oportunidades de mejora, así como el uso de la matriz denominada partes interesadas	X			



INFORME AI-01-2025

5.	La Administración ha implementado acciones que fortalezcan las competencias técnicas y habilidades del personal responsable de los procesos de evaluación que permita alcanzar los resultados institucionales y atender las necesidades de la ciudadanía.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 42. d). - Artículo 64. h). - Artículo 67. f). Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, DE N° 21 y Reforma DE N° 35865: - Artículo 132. h). Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 2.4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - Mejoramiento de la Gestión Pública. c), pág 41. - 8. Desafíos para la implementación de la estrategia GpRD, Ámbito de gestión organizacional, pág 53.	Se realiza por medio de las capacitaciones que brinda la Unidad de Planificación Institucional a los ejecutores y enlaces sobre el uso de formularios y los procedimientos e instructivos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad para realizar los seguimientos de las evaluaciones del PAO, seguimiento de proyectos y seguimientos de las auditorías de calidad.	x			No se evidencia capacitación
4. Rendir cuentas y comunicar los resultados del seguimiento y evaluación sobre el uso de los recursos y el avance en los objetivos alcanzados de forma transparente y oportuna.	1. La Administración ha implementado mecanismos para rendir cuentas sobre el seguimiento y evaluación de resultados.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 31. c), d). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. h), i). Transparencia y Acceso a la Información Pública, DE N° 40200-MP-MEIC-MC: - Artículo 17. 7), 11), 12), 13). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 6. Justificación de adoptar el modelo GpRD en Costa Rica, pág 35. - 7.5. Seguimiento y Evaluación, pág 48. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional:	Se realiza mediante el formulario 5F70 Matriz para la formulación, programación y evaluación del PAO donde se presentan los avances del alcance de metas y objetivos, así como indicadores de cumplimiento de cada semestre. También, se presentan informes financieros, de contabilidad, de formulación y ejecución presupuestaria en forma mensual, así como un informe semestre ante el CETAC. También, se utiliza el formulario 5F234-Informe mensual de avance de proyectos para brindar seguimiento sobre los resultados obtenidos conforme avanza el proyecto. Además, se comunican los resultados a la ciudadanía mediante la publicación de los informes en el apartado de transparencia de la página web de la DGAC.	x			



INFORME AI-01-2025

5. Incorporar el seguimiento y la evaluación en la toma de decisiones con el objetivo de implementar los ajustes necesarios para alcanzar los resultados planificados.	2.	La Administración rinde cuentas de forma periódica sobre el seguimiento y la evaluación de los procesos estratégicos y operativos institucionales para el logro de los resultados establecidos.	Constitución Política de la República de Costa Rica: - Artículo 11. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 31. c), d). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. h), i), o). - Artículo 61. f). - Artículo 67. b). Transparencia y Acceso a la Información Pública, DE N° 40200-MP-MEIC-MC: - Artículo 17. 7), 11), 12), 13). Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022, DE N° 42909-H: - Artículo 4. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 6. Justificación de adoptar el modelo GpRD en Costa Rica, pág 35. - 7.5 Seguimiento y Evaluación, pág 48. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5 Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo. Participación ciudadana, Enfoque en las personas usuarias, pág 57. - b) La persona como el centro del quehacer del Estado, pág 67.	Se realizan semestralmente los informes del PAO mediante el uso del formulario 5F70-Matriz de Programación y Evaluación del PAO que se exponen ante la Dirección General que brinda seguimiento del cumplimiento de indicadores y alcance de objetivos por medio de la Unidad de Planificación Institucional, asimismo, anualmente se realizan las auditorías de calidad que se concretan con un informe de verificación que indica las "salidas no conformes" de la gestión, la Dirección General brinda seguimiento a dicho informe y emite las acciones correctivas correspondientes documentándolo mediante del formulario 8F05-Acción correctiva.	X			
	3.	La Administración utiliza un lenguaje claro y sencillo en la comunicación de los resultados obtenidos en los procesos de seguimiento y evaluación, facilitando la comprensión por parte de la ciudadanía.	Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 5.7. MIDEPLAN. Manual de Evaluación para intervenciones públicas: - Cuadro 3. Estándares para la evaluación, pág 35. - 4.3. Análisis de los datos, págs 93-94.	Los informes están detallados de forma que tal que cualquier lector pueda entender el contexto que se está exponiendo en ellos, son revisados por la Unidad de Planificación Institucional antes de publicarse en el apartado de transparencia de la página web de la DGAC.	X			
	1.	La Administración considera como insumos los resultados del seguimiento y la evaluación para la planificación institucional.	Ley de Planificación Nacional, N° 5525: - Artículo 2. e). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. o). MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 4.2 Definición, págs 15-16.	Cada año con las auditorías de calidad se evalúan los procesos y procedimientos internos para determinar el alcance de los objetivos propuestos y la satisfacción del cliente interno y externo, si no se alcanzan los objetivos, no se cumple con los indicadores de medición y/o se presentan no conformidades producto de las revisiones, esos aspectos son tomados en consideración para la reformulación de objetivos, metas o indicadores durante la planeación.	X			



AUDITORÍA INTERNA

INFORME AI-01-2025

2.	La Administración toma decisiones oportunas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación de los procesos estratégicos y operativos institucionales.	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131: - Artículo 3. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados para el desarrollo (GpR) en Costa Rica: - 7.5 Seguimiento y Evaluación, pág 48. MIDEPLAN. Manual de Evaluación para intervenciones públicas: - 2.4 Importancia de la evaluación, pág 27. - Cuadro 3. Estándares para la evaluación. Procedimientos sistemáticos y transparentes, pág 36. - 3.3.4 Difusión de los resultados, pág 67. MIDEPLAN (2017). Modelo de Mejoramiento de la Gestión Institucional: - 2.5 Elementos comunes orientadores para la construcción del Modelo Planificación estratégica, pág 58.	Cuando se verifica que no se está cumpliendo con los objetivos, propuestos, los indicadores de medición o se presentan no conformidades durante las auditorías de calidad, esos aspectos son tomados en consideración para la reformulación de objetivos, metas o indicadores durante la planeación y poder así redireccionar los esfuerzos hacia el logro de la satisfacción del cliente interno y externo.	X			
	3. La Administración ha implementado mecanismos para la mejora continua de los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional.	Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, DE N° 37735-PLAN: - Artículo 28. j). - Artículo 42. a). MIDEPLAN. Manual de Evaluación para intervenciones públicas: - 3.4 Uso de la evaluación. Resultado, pág 69. Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007: - Norma 5.7.	Por medio del SAGEC y la aplicación de las auditorías de calidad anuales, ya que su objetivo es implementar, adaptar, mantener, controlar y mejorar los mecanismos pertinentes a través de los cuales la DGAC garantice a sus clientes internos y externos la gestión de aseguramiento de la calidad del servicio que brinda, basado en la Norma ISO 9001:2015.	X			

Total Acciones	Si	No	Parcial
20	19	1	0
100%	95%	5%	0%

Prácticas	% Cumplimiento por práctica	% General
1	100%	92%
2	80%	
3	80%	
4	100%	
5	100%	
	460%	