

# Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC



**Modelo Organizativo Objetivo  
Fase 4**

**ineco**

**Entregable C**



1.	Contenido y Alcance del Modelo Organizativo Objetivo .....	7
2.	Evolución .....	8
2.1.	Primer Escenario .....	9
2.2.	Segundo Escenario .....	9
2.3.	Tercer Escenario .....	9
3.	Cultura Institucional .....	10
3.1.	Visión .....	10
3.2.	Misión .....	10
3.3.	Principios y Valores .....	11
4.	Estructura .....	15
4.1.	Niveles .....	16
4.2.	Dependencias .....	17
4.3.	Organización .....	17
4.3.1.	Investigación de Accidentes e Incidentes .....	18
4.3.2.	CETAC .....	21
4.3.3.	Unidades de Staff .....	21
4.3.4.	Dirección General .....	23
4.3.5.	Área Regulación/ Supervisión .....	24
4.3.6.	Área Operación (Aeropuertos y Navegación Aérea) .....	24
4.3.7.	Área Funcional Administrativa .....	24
4.3.8.	Estructura principal/ Direcciones .....	25
4.3.9.	Departamentos .....	26
4.4.	Funciones .....	30
4.4.1.	Investigación de Accidentes e Incidentes .....	30
4.4.2.	CETAC .....	31
4.4.3.	Dirección General .....	34
4.5.	Unidades de Staff .....	37
4.5.1.	Contraloría de Servicios .....	37
4.5.2.	Asuntos Internacionales .....	38
4.5.3.	Auditoría Interna .....	39
4.5.4.	Órgano Fiscalizador .....	40
4.5.5.	Gestión Proyectos OACI .....	41
4.5.6.	Asesoría Legal .....	42
4.5.7.	Planificación .....	43

4.5.8.	Control Interno y Calidad .....	45
4.6.	Dirección de Operaciones Aéreas .....	46
4.6.1.	Operaciones .....	46
4.6.2.	Aeronavegabilidad .....	47
4.6.3.	Transporte Aéreo .....	50
4.6.4.	Licencias .....	52
4.6.5.	Registro .....	52
4.6.6.	Biblioteca Técnica.....	53
4.7.	Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea.....	54
4.7.1.	Supervisión Navegación Aérea.....	54
4.7.2.	Supervisión Aeropuertos.....	56
4.7.3.	AVSEC-FAL .....	59
4.8.	Dirección Financiero-Administrativa.....	60
4.8.1.	Recursos Humanos.....	60
4.8.2.	Proveduría Institucional .....	63
4.8.3.	Recursos Financieros.....	65
4.8.4.	Refrendos .....	67
4.8.5.	Archivo Central.....	67
4.8.6.	Ventanilla Única .....	68
4.9.	Departamento de Tecnología.....	68
4.10.	Dirección de Navegación Aérea .....	70
4.10.1.	ATM .....	70
4.10.2.	CNS .....	72
4.10.3.	Información Aeronáutica .....	73
4.10.4.	Seguridad Operacional .....	74
4.10.5.	Factores Humanos.....	74
4.11.	Dirección de Aeropuertos .....	75
4.11.1.	Infraestructuras.....	76
4.11.2.	Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.....	78
4.11.3.	Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños .....	80
4.11.4.	Aeropuerto Internacional de Limón .....	80
4.11.5.	Aeródromos Locales .....	81
4.11.6.	Seguridad Operacional .....	81
4.11.7.	Salón Diplomático .....	81



4.12.	Mapa Global de Puestos.....	81
5.	Organigrama.....	83
6.	Papel de COCESNA .....	92
6.1.	ACNA .....	92
6.2.	ACSA .....	93
6.2.1.	Normativa.....	93
6.2.2.	Supervisión .....	94
7.	Conclusiones.....	97



# 1. Contenido y Alcance del Modelo Organizativo Objetivo

El presente documento desarrolla la Fase 4 del Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”, y se incluye dentro del Entregable C.

**Etapa III: Definición del Modelo Objetivo y Análisis GAP**

**Fase 4: Definición del Modelo Organizativo Objetivo**

Durante la Fase 3 “Definición de la Política y Lineamientos Estratégicos” se desarrollaron los escenarios de evolución para la modernización de la estructura del CETAC y la DGAC. Estos están recogidos brevemente en el presente documento, sirviendo ello de introducción al planteamiento del Modelo Organizativo Objetivo.

La Evolución planteada pasa por un Primer Escenario, el cual es ampliamente desarrollado en esta Fase 4. Para ello, se determina una nueva Cultura Institucional, incluyendo ello la definición de los conceptos de Visión y Misión, así como de los Principios y Valores por los que se debe regir la nueva Institución. En este sentido, los siete Lineamiento Estratégicos definidos en la Fase anterior son nuevamente tomados en consideración para el planteamiento de la Cultura Institucional.

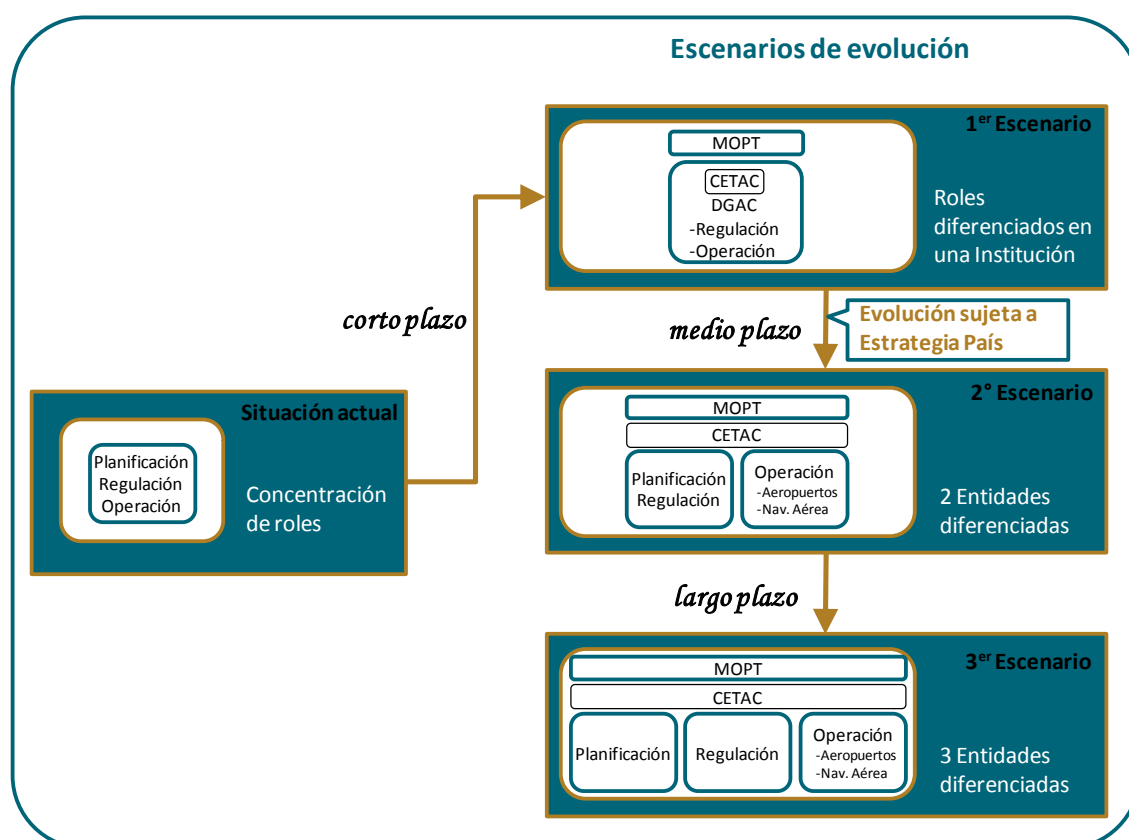
El documento evoluciona con el planteamiento de la nueva estructura de la Institución. Para ello, inicialmente se determinan los niveles y áreas que deben constituir la organización. Posteriormente se determinan las funciones generales y básicas, así como los procesos fundamentales y de apoyo que deben desempeñar todas las dependencias de la Institución. En base a todo ello, se diseña un nuevo organigrama, el cual es presentado siguiendo las pautas dictadas para ello por MIDEPLAN.

Esta Fase 4 también incluye un capítulo donde se describen las diversas opciones en referencia a la relación que puede plantearse entre la DGAC y COCESNA. Ello persigue contemplar todas las posibilidades para facilitar el desarrollo del sector en Costa Rica, teniendo en cuenta la estrategia País.

## 2. Evolución

Según se desarrolla durante la Fase 3 “Definición de la Política y Lineamientos Estratégicos” del presente Proyecto, **ineco** define, en base a las Fases de Análisis llevadas a cabo, **tres escenarios de evolución: a corto, medio y largo plazo**. De esta forma se podrá emprender un desarrollo de las instituciones involucradas en la aviación civil de Costa Rica que permita gestionar de forma eficaz los tres estados propios del sector (Planificación-Regulación-Operación). El escalonamiento de la evolución responde a garantizar la reorganización y la adaptación, creando una estructura firme, con las competencias bien definidas, al mismo tiempo que el sector aeronáutico de Costa Rica vaya expandiéndose.

La siguiente ilustración representa los tres escenarios de evolución propuestos. Ha de recalcarse que, según se detalla en la Fase 3, el paso al segundo Escenario está sujeto a la Estrategia País, que básicamente depende de cuatro variables principales. Las relaciones entre dichas variables determinará la conveniencia de permanecer como una única Institución con roles diferenciados (Primer Escenario) o, por el contrario, desarrollar dos Entidades diferenciadas (Segundo Escenario). En cualquier caso, el Tercer Escenario, planteado para el largo plazo, no debe ser un objetivo en sí mismo, pues para propiciar su implantación deberá llevarse a cabo un desarrollo relevante del sector aeronáutico en Costa Rica. No obstante, al considerarse éste un proyecto estratégico, se considera adecuado su inclusión en los escenarios de evolución, pues permite hacerse a la idea de hacia dónde podrían dirigirse las instituciones aeronáuticas.



A continuación, se describen nuevamente los tres Escenarios de evolución, ya desarrollados durante la Fase 3 “Definición de Política y Lineamientos Estratégicos”.



## 2.1. Primer Escenario

Se plantea un primer Escenario de evolución para llevar a cabo la **separación concisa de las funciones de la DGAC como autoridad reguladora y como proveedor de servicios**, manteniendo, sin embargo, el modelo de concentración de roles bajo una misma Institución.

Se trata de otorgar a la Institución una estructura consistente básicamente en la agrupación de sus funciones en dos Áreas principales de trabajo, claramente delimitadas: Reguladora y Operadora. De esta forma, por un lado se agrupan todas aquellas funciones relativas a la supervisión y fiscalización y, por otro lado, se ubican todas aquellas funciones de carácter más operativo que se encargan de proveer los servicios aeroportuarios y de navegación aérea.

En cuanto al Área de Planificación, continuará sin cambios con respecto a la situación actual desde el punto de vista institucional; seguirán desempeñando un papel importante tanto el CETAC como la Dirección.

## 2.2. Segundo Escenario

Siempre y cuando la Estrategia País en relación a: financiación de las infraestructuras aeronáuticas; Administración Pública; relación con Organismos Regionales, principalmente COCESNA; y de la experiencia de funcionamiento del Primer Escenario, haga propicio la separación de funciones en dos Entidades diferenciadas, deberá pasarse a este Segundo Escenario. Éste está caracterizado por la existencia de dos Entidades: una de ellas responsable de la Planificación y Regulación del sector, y otra responsable de la Operación, tanto de los servicios de navegación aérea como de los aeropuertos.

## 2.3. Tercer Escenario

El Tercer Escenario planteado se caracteriza por la existencia de tres Instituciones diferenciadas. Una de ellas es responsable de la Planificación del sector; otra de la Regulación del mismo; y la tercera, de la Operación de los aeropuertos y los servicios de navegación aérea.

Esta posible evolución a largo plazo deberá ir acompañada de un fuerte crecimiento del sector aeronáutico en Costa Rica. El desarrollo de éste, incluyendo un aumento en los registros de operaciones, pasajeros; un crecimiento en el número de compañías aéreas y de instalaciones aeroportuarias; así como, en general, de toda la industria aeronáutica; necesita de un sistema más evolucionado que permita adaptarse de forma flexible al sector y, a su vez, propiciar su crecimiento.

### 3. Cultura Institucional

La Cultura Institucional desarrollada en el presente capítulo está referida al primer Escenario de evolución, es decir, a la nueva Institución que debe surgir en un corto plazo de tiempo y cuyo Modelo Organizativo Objetivo es presentado en este documento. Se plantean tanto los conceptos de Visión y Misión, así como los diversos Principios y Valores por los que se debe regir la nueva Institución.

#### 3.1. Visión

La definición de Visión empleada actualmente por la DGAC es:

*“Ser la Autoridad Aeronáutica promotora del desarrollo de la Aviación Civil, brindando servicios de alta calidad, en seguridad, facilitación, regulación y fiscalización.”*

La Visión propuesta para ser adoptada por la nueva Institución es la siguiente:

*“Brindar a la sociedad una Administración Aeronáutica reconocida internacionalmente por ofrecer elevados estándares de calidad e innovación en sus servicios, capaz de garantizar la seguridad y promover el desarrollo sostenible de la aviación civil de Costa Rica.”*

Respecto a la actual Visión de la DGAC, se presentan significativos cambio con los que se pretende reflejar el papel internacional que se quiere otorgar a la Institución. Asimismo, se introduce la orientación hacia la “sociedad”, respondiendo de esta forma a la mayor vinculación con el usuario. La Visión planteada mantiene los términos de “calidad” y “seguridad”, ya contemplados en la definición actual. Por otro lado, se introduce el concepto de “innovación en sus servicios”, ampliamente utilizado por otras organizaciones, tanto nacionales como internacionales. Ello también responde a la nueva cultura corporativa, donde la innovación supone uno de los cinco bloques principales de los valores institucionales. La definición de Visión concluye con la idea de promover el “desarrollo sostenible”, en su amplio concepto de económico, social y medioambiental, actividad que se desea impulsar, y que, por lo tanto, supone un compromiso para la Institución. El término “Aviación Civil” es ya empleado en la definición actual, sin embargo, se le añade la identificación del país, considerado oportuno, al referirse a una Institución de carácter público que influye en toda la sociedad.

#### 3.2. Misión

La definición de Misión que actualmente emplea la DGAC es:

*“Somos la Institución que garantiza la seguridad operacional y aeroportuaria comprometidos con ejercer un alto nivel de desempeño para satisfacer a los usuarios de la aviación civil, mediante la regulación, fiscalización y prestación de los servicios en la industria aeronáutica nacional e internacional.”*

A continuación se expone la Misión propuesta para la Institución resultante del presente Proyecto:

*“Planificar, regular y proveer los servicios de la aviación civil de Costa Rica de forma ágil y transparente para garantizar y promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad.”*

La nueva definición de Misión comprende la referencia a los tres estados propios de la aviación civil: planificación, regulación y operación. Se hace referencia explícita a la actuación “ágil y transparente” de la nueva Institución, manifestando de este modo el compromiso por evitar el conflicto de intereses entre los referidos estados. Se incluyen también los adjetivos de “ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, calidad y segura”. Todos estos conceptos son de nueva inclusión en la definición de Misión. Se pretende con ello reflejar el compromiso con la profesionalidad, el usuario y el medioambiente. El desarrollo sostenible de la aviación civil es una de las responsabilidades que se quiere otorgar a la Institución. Asimismo, la orientación al usuario y, en general, a toda la sociedad, tal y como se desprende del último término de la definición, son conceptos ya empleados en la Misión actual y que se siguen manteniendo. Al igual que la definición de Visión, se considera oportuno nombrar a Costa Rica, por tratarse de una Institución de carácter público y que en gran medida compete a toda la nación.

### 3.3. Principios y Valores

Los principios y valores planteados para la nueva Institución quedan agrupados en cinco bloques principales, a saber:

- **Innovación.**
- **Profesionalidad.**
- **Servicio al usuario.**
- **Integridad.**
- **Compromiso social-ambiental.**

El orden de los referidos bloques no es influyente, pues se considera que todos y cada uno de ellos cuentan con la misma relevancia. Asimismo, todos ellos permanecen relacionados, proporcionando una Cultura Institucional íntegra.

De igual forma, todos los principios y valores presentados guardan una estrecha relación con los siete Lineamientos Estratégicos presentados durante la Fase 3 del presente Proyecto. Dichos Lineamientos son:

- L1. Garantizar altos estándares de seguridad.**
- L2. Promover el desarrollo de la Aviación Civil y la apertura internacional.**

**L3. Modernizar y ampliar medios e infraestructuras.**

**L4. Garantizar el desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente.**

**L5. Lograr presencia internacional en condiciones de liderazgo.**

**L6. Captación y retención del talento.**

**L7. Incrementar los niveles de calidad.**

El bloque de **Innovación** engloba los siguientes aspectos:

- Modernización tecnológica: incorporar la innovación tecnológica a todos los procesos operativos de la Institución con el fin de aumentar la productividad.
- Creatividad: fomentar la iniciativa y creatividad constante en todos los niveles del organigrama institucional.
- Anticipación al futuro: capacidad para visualizar escenarios futuros y detectar necesidades adelantándose a las exigencias futuras.
- Flexibilidad: aceptar la innovación e implementación de nuevas ideas, productos, normas, prácticas y tecnologías.
- Formación continua: renovación tanto a nivel intelectual como personal de la plantilla y aprendizaje continuo por parte del personal.

Este bloque, con el conjunto de sus valores y principios, mantiene una vinculación más estrecha con los **Lineamientos 3, 5 y 6**, los cuales orientan al desarrollo de la Institución mediante: la implantación de sistemas tecnológicos; el desarrollo adecuado de la planificación, permitiendo anticiparse al futuro; promoviendo, aceptando el principio de flexibilidad, el desarrollo organizativo que permita adaptarse a la realidad cambiante; potenciando la capacitación y formación de una forma planificada.

El bloque de **Profesionalidad** engloba cuatro valores fundamentales:

- Alto nivel de desempeño y disciplina: responsabilidad para cumplir tareas asignadas por la Institución.
- Eficiencia y eficacia: Búsqueda constante de eficiencia y eficacia en la labor encomendada y en uso de los recursos asignados.
- Trabajo en equipo: Espíritu de colaboración y coordinación sumando esfuerzos en busca de objetivos comunes de la Institución. Debe prevalecer el interés general a los intereses individuales.
- Compromiso y liderazgo: personal altamente motivado, con espíritu de liderazgo, que actúa con disposición permanente y comprometiéndose con los objetivos institucionales.

Este bloque mantiene una vinculación más estrecha con los **Lineamientos 5, 6 y 7**. Dichos Lineamientos constituyen orientaciones o directrices que deben regir la actuación de la Institución en relación a: alcanzar el liderazgo de la organización mediante, entre otros, una estructura organizativa eficiente y eficaz; la identificación óptima entre puesto de trabajo-personal, persiguiendo con ello un mayor nivel de desempeño y profesionalidad por parte del recurso humano; brindar productos de un alto nivel de excelencia y calidad, así como garantizar la eficacia y eficiencia en los servicios prestados.

Por su parte, el bloque de **Servicio al usuario** se compone de los siguientes cuatro aspectos:

- **Disponibilidad:** disposición permanente a colaborar por el bien de la ciudadanía siendo ésta la función primordial de la Institución Pública.
- **Nivel alto de calidad:** ofrecer elevados estándares de calidad cumpliendo con la normativa nacional e internacional que rige a la Institución.
- **Satisfacción de los usuarios:** satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
- **Seguridad:** valorar la gravedad o urgencia de las tareas que se presentan y establecer una serie de prioridades buscando en todo momento la seguridad de los usuarios.

El bloque de Servicio al usuario mantiene una vinculación más estrecha con los **Lineamientos 1 y 7**. A través de estos Lineamientos se persigue que la Institución alcance: una cultura corporativa que fomente las prácticas seguras en todas sus actividades; mejora continua de los estándares de seguridad; fortalecimiento de la calidad de los servicios y la gestión.

La **Integridad** abarca cinco aspectos básicos:

- **Honestidad:** el comportamiento del personal será un reflejo de honestidad.
- **Compromiso ético y personal:** promover un compromiso leal con el bien común de la Institución y sus Principios: Visión, Misión y Valores.
- **Imparcialidad y transparencia:** no debe existir intención anticipada a favor o en contra de personas permita juzgar y regular con total imparcialidad. La administración de recursos públicos implica que exista transparencia y, por lo tanto, la obligación de rendir cuentas a la sociedad sobre los usos y los resultados de la gestión.
- **Autocrítica:** fomentar una cultura de mejora continua realizando autocrítica y detectando las carencias y errores propios con una actitud positiva constante.
- **Rectitud y coherencia:** promover la rectitud y coherencia de los funcionarios en las actividades propias de sus funciones.

El bloque de Integridad mantiene una vinculación más estrecha con los **Lineamientos 1, 4 y 7**. Las principales relaciones entre los principios y valores encuadrados en este bloque y los Lineamientos referidos se refieren a: la rectitud e imparcialidad en el desarrollo de funciones de supervisión, fiscalización; el uso racional de los diferentes recursos (económicos, materiales y humanos); la iniciativa de enmarcar todas las actuaciones administrativas dentro de los principios de transparencia, equidad e imparcialidad; impulsar la cultura de la autoevaluación-autocrítica.

Por último, pero no menos importante, el bloque de **Compromiso social-ambiental** se divide en cuatro valores:

- **Desarrollo sostenible:** Impulsar un desarrollo de la actividad aeronáutica sostenible en los ámbitos económico, social y medioambiental.
- **Progreso social:** fomentar el progreso social de la comunidad y el desarrollo nacional.
- **Responsabilidad ambiental:** Fomentar tanto a nivel interno de la Institución como externo a los diferentes usuarios una conciencia comprometida y responsable con el medio ambiente.

- Convivencia con el entorno: Convivencia respetuosa entre la Institución y la comunidad, evaluando conjuntamente aquellos problemas que puedan derivarse de la interacción actividad aeronáutica-comunidad y que puedan ocasionar afecciones o riesgos.

El bloque de Compromiso social-ambiental mantiene una vinculación más estrecha con los **Lineamientos 2 y 4**, con los cuales se identifica en relación a: impulsar el desarrollo del sector de la Aviación Civil en coordinación con el propio desarrollo económico-social del país; garantizar el desarrollo sostenible del transporte aéreo en los ámbitos económico, social y medioambiental.

A continuación se presentan los Principios y Valores de la nueva Institución de una forma gráfica, pues se entiende que ello facilita su comprensión y asimilación. Como puede observarse en la siguiente figura, los cinco bloques referidos se mantienen relacionados entre sí, implicando ello un ciclo de relación.



## 4. Estructura

Para el primer Escenario de evolución planteado se describe y justifica en detalle el nuevo Modelo Organizativo de la Institución. El desarrollo de la estructura viene precedido de un proceso amplio de análisis y reflexión, desarrollados durante las Fases 1, 2 y 3 del presente Proyecto. Asimismo, el diseño estructural de la organización es posterior a la evaluación y determinación de funciones generales y básicas, así como de los procesos fundamentales y de apoyo que debe cumplir la Institución.

Según expone MIDEPLAN al enumerar los objetivos generales de la reforma institucional, dentro del documento “Guía de Nomenclatura para la estructura interna de las Instituciones Públicas”, *“las organizaciones públicas costarricenses deben estar en un proceso continuo de modernización institucional y adaptación a la cambiante realidad a la que están sometidas. Las características y necesidades del público al cual se dirigen, así como el entorno en el que se desenvuelven, demandan de ellas transformaciones que les permita adaptar sus productos o servicios a las necesidades y requerimientos de la sociedad. Desde esta perspectiva, se torna indispensable la existencia de procesos de reforma institucional”*.

El mismo Ministerio establece una serie de Lineamientos en materia de reforma institucional, cuyo propósito fundamental es:

- *“Contribuir a que la organización de cada institución le permita cumplir con la misión plasmada en su marco jurídico vigente, con las políticas y acciones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico y Plan Anual Operativo y asegure, por tanto, el cumplimiento de los objetivos de la misma, y fundamentalmente, la mejora de los servicios públicos”*.
- *“Transitar hacia un proceso continuo y sistemático de modernización y reforma de la Administración Pública, que rompa con la casuística y tenga visión de futuro, de manera que las reformas institucionales respondan a condiciones plenamente justificadas”*.

Dentro de los Lineamientos Generales de Modernización Institucional en el Componente de Estructura, se establece que *“el proceso de reorganización debe estar orientado hacia la mejora de los servicios públicos”*.

La presentación en este documento del Modelo Organizativo Objetivo responde plenamente a los objetivos expresados por MIDEPLAN, así como a los Lineamientos referidos. El Entregable A del presente Proyecto, donde se incluyen las Fases de Análisis, justifica la necesidad de iniciar un proceso de reforma institucional en el seno del CETAC y la DGAC. Dicha justificación se basa en el cumplimiento de la normativa internacional; en la adaptación a un sector en constante evolución; a la intención de impulsar una visión de futuro; al objetivo de buscar la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones propias de la Institución, repercutiendo, de esta forma, en un mayor servicio a la sociedad; en la búsqueda de una solución óptima para las diversas debilidades detectadas; en la persecución de un sistema basado en la autonomía y autofinanciación.

## 4.1. Niveles

Según expone el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en su documento “Guía de Nomenclatura para la estructura interna de las Instituciones Públicas”, toda Institución está formada por un Nivel Político o Estratégico y un Nivel Operativo.

### Nivel Político o Estratégico

Es aquel del que emanan las políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y normas de la Entidad y, como tal, exige el cumplimiento de ellas al mismo tiempo que ejerce la orientación y dirección de la Organización. Este Nivel está compuesto básicamente de una Dirección Superior y de dependencias Staff.

Dirección Superior: constituye el primer nivel en la escala jerárquica de la Institución. Se trata del nivel ejecutivo de la Organización, con potestades para tomar decisiones sobre las funciones sustantivas necesarias para que la Institución logre alcanzar sus objetivos. Asimismo, es la responsable de dirigir, coordinar y controlar las acciones desarrolladas por las direcciones administrativas y técnicas de la Institución. Se le adjudica el mayor grado de responsabilidad, independencia y, por ende, de riesgo en la toma de decisiones. Por todo ello, debe contar con insumos de información procedentes de todos los niveles de la Organización. En la Institución es el CETAC sobre el que recae el presente papel.

Dentro de esta dirección Superior se ubica la Secretaría de Actas, cuya función básica es la de mantener un control exacto y preciso de cada uno de los puntos aprobados y diferidos por el Consejo. Asimismo, se le otorgan funciones de logística como es la planificación de las sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias.

Unidades de Staff: estas dependencias tienen la función de apoyar, complementar, guiar o asesorar a los jefes o encargados de la toma de decisiones. Los órganos de staff tienen bajo su responsabilidad las funciones de consultoría y asesoría interna de la Institución. Dentro de las unidades típicas de Staff se encuentran: Auditoría Interna, Planificación, Asesoría Legal, Contraloría de Servicios.

### Nivel Operativo

Dentro de este Nivel se encuentran las unidades administrativas de la Institución, encargadas de ejecutar las decisiones o lineamientos del nivel superior. La estructura de este Nivel cuenta con:

Dirección Ejecutiva-Dirección General: Se trata de una dependencia administrativa subordinada directamente del jefe de la Institución, contando con independencia técnica, funcional y un alto grado de discrecionalidad. La Dirección general es un órgano cuya finalidad primordial es concretar los lineamientos de política institucional, emanados por el Nivel Político, operativizando planes, programas, proyectos y servicios.

Área Funcional Administrativa: La Dirección Administrativa de la Institución tiene a su cargo las funciones que sirven de soporte y apoyo para las dependencias del Área Funcional Técnica.



Son propias del Área Funcional Administrativa las dependencias de Recursos Humanos, Proveeduría, Servicios Generales, Servicios Médicos, Archivo Central y Recursos Financieros (Contabilidad, Presupuesto y Tesorería), entre otros. En las Instituciones donde se fusionen la Dirección Administrativa y la actividad financiero–contable, es apropiado el denominarlo como Dirección Financiero Administrativa.

Área Funcional Técnica: constituida por todas aquellas dependencias responsables de llevar a cabo las funciones sustantivas de la Institución, es decir, todas aquellas actividades destinadas a proveer de forma directa los bienes y servicios competencia de la Institución.

## 4.2. Dependencias

MIDEPLAN, quien marca ciertas pautas para la organización de las Entidades Públicas, hace referencia a una serie precisa de dependencias: Direcciones, Staff, Gerencias, Departamentos, Unidades y Procesos.

**Dirección**: dependencia subordinada al jerarca de la Institución, contando con independencia técnica, funcional y un alto grado de discrecionalidad.

**Gerencia**: dependencia ocupada por empleados de alta cualificación en las materias de sus competencia. Actualmente, la DGAC no cuenta entre su estructura con esta figura.

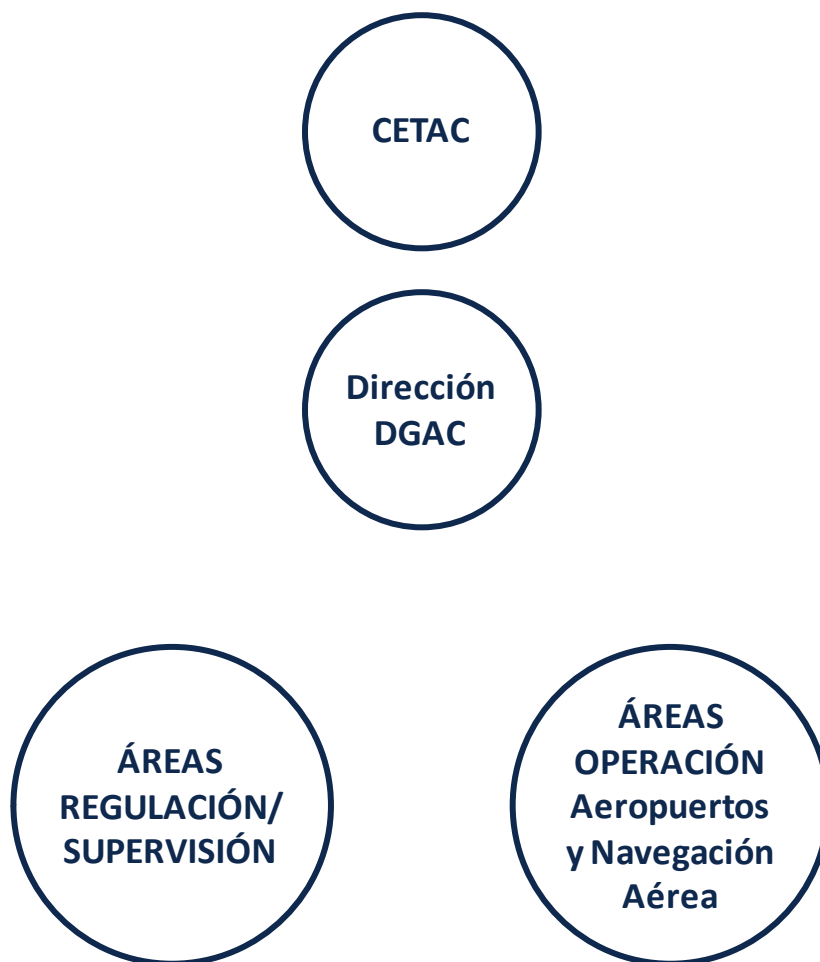
**Unidad u órgano de Staff**: sus competencias primordiales son de naturaleza asesora al nivel superior de la organización, pudiendo también dar apoyo al resto de ésta. Se entiende, por tanto, que los órganos de Staff tienen bajo su responsabilidad las funciones de consultoría y asesoría interna de la organización.

**Departamento**: dependencia con responsabilidades menores que la Dirección y bajo la cual se organizan diferentes Unidades. Según establece MIDEPLAN, en su documento “Guía de Nomenclatura para la estructura interna de las Instituciones Públicas” *“cuando existan razones relacionadas con cantidad de recursos humanos, asignación de nuevas competencias, desempeño de labores de gran complejidad, entre otras, podrá considerarse la transformación de un departamento en dirección”*.

**Unidad**: se trata de la subdivisión de una Dirección o Departamento, en la que se concentran labores especializadas, desarrolladas por un grupo de funcionarios (nunca menor de dos) que tienen competencias similares.

## 4.3. Organización

Para el planteamiento de la estructura se ha de considerar como de especial relevancia la necesidad de transitar hacia un modelo de separación de funciones, donde se haga efectiva las indicaciones de la OACI, en cuanto a la independencia entre el área reguladora/ supervisora y el área operadora (aeropuertos y navegación aérea).



#### 4.3.1. Investigación de Accidentes e Incidentes

El propio Convenio sobre Aviación Civil Internacional establece la obligación de los Estados adscritos al mismo a investigar los accidentes aéreos. Es a través de esta dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes, actualmente ubicada en Pavas, por la cual la República de Costa Rica desempeña tales obligaciones.

La necesaria independencia de la unidad de Investigación de Accidentes e Incidentes ya ha sido tratada con anterioridad por la DGAC. En este sentido, la siguiente tabla recoge un Resumen Ejecutivo sobre el documento interno “Ubicación UIA en la Estructura Organizacional” de la DGAC.

Tabla 1. Documento de la DGAC. Resumen Ejecutivo

Justificación y objeto de estudio	Las actividades de investigación de accidentes e incidentes aéreos deben mantener absoluta independencia para eliminar presiones y conflictos de intereses en la totalidad del proceso, por tanto se instruye a la DGAC a que presente las alternativas de independencia.
Marco Jurídico	En Convenio sobre Aviación Civil Internacional establece en el artículo 26 la obligación de los Estados adscritos de investigar los accidentes aéreos y el

<i>actual</i>	<p><i>Anexo 13 al Convenio establece las normas y métodos recomendados.</i></p> <p><i>La Ley General de Aviación Civil en el Artículo 10, inciso X, faculta al CETAC a nombrar una comisión de investigación y el artículo 131 obliga a esta comisión a investigar los accidentes en el espacio aéreo nacional.</i></p> <p><i>En 1991 se conforma la Unidad de Investigación de Accidentes y se ratifica en 1998 en la estructura de la DGAC.</i></p> <p><i>En el año 2000 se publica el R.A.C. 13, que dicta las normas y procedimientos para la investigación de accidentes en Costa Rica.</i></p>
<i>Situación institucional</i>	<i>La Auditoría de la OACI en Costa Rica del año del 2006 recomienda enmendar la legislación para la independencia de la Unidad de Investigación y reportar las recomendaciones a nivel ministerial.</i>
<i>Organización actual</i>	<p><i>Investigación de accidentes se ubica subordinada a USAE.</i></p> <p><i>Por medio de Carta de Políticas se da independencia técnica al proceso de investigación, reportando al Director General.</i></p>
<i>Propuesta de reorganización</i>	<i>Ubicar la Unidad de Investigación reportando a nivel del CETAC o el Ministro del ramo para que las recomendaciones sean enviadas a la DGAC para su implementación, lo más realizable, considerando mantener un presupuesto independiente para la Unidad.</i>
<i>Objetivos</i>	<i>Instituir una Unidad independiente que asegure la imparcialidad en la investigación, sin injerencia de ninguna índole.</i>
<i>Recursos</i>	<i>Asegurar y aumentar los recursos humanos para mantener personal fijo en los distintos Aeropuertos Internacionales, financieros, instrumentos y equipo, infraestructura que incluya un hangar para resguardo de aeronaves y restos para mantener la recolección de indicios sin alteraciones de personas ajenas, laboratorios de lectura de cajas negras (FDR-VCR), para lograr eficiencia, eficacia e imparcialidad.</i>
<i>Normativa</i>	<p><i>Proyecto de Ley para modificar la Ley General de Aviación Civil 5150 y establecer las competencias de Investigación de Accidentes.</i></p> <p><i>Asegurar la aprobación y publicación de la nueva versión del R.A.C. 13, que sustituye al actual. Asimismo, revisar y actualizar los procedimientos.</i></p>
<i>Nueva estructura funcional U.I.A.</i>	<i>Establece una Jefatura, Sub-jefatura, Prevención de Accidentes, Investigación de Accidentes e Incidentes clases I, II y III y capacitación.</i>

Se reproduce a continuación la Carta de Políticas - Sección de Accidentes e Incidentes – Asunto: Independencia Técnica de la Sección de Investigación de Accidentes e Incidentes – Archivo No. DGAC/ CP-34 del 21 de febrero de 2003:

*“Para que la Sección de Investigación de Accidentes desempeñe sus funciones en forma adecuada, se establece que la misma tendrá total independencia técnica en la aplicación de los establecido en la Ley General de Aviación Civil N°5150, Título III, Capítulo VII, en el Reglamento para la Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación (RAC13) en el Cumplimiento del Anexo 13 de la OACI.*

*Si bien es cierto que en el Organigrama de la Dirección General de Aviación Civil aparece la Sección de Investigación de Accidentes e Incidentes dependiendo de la Unidad de Servicios Aeronáuticos, esto es en sentido estricto de cuestiones administrativas, presupuesto y apoyo logístico, no así en funciones operativas, pues actúa como unidad auditora con autoridad de personal directivo.*

*Es responsabilidad de la Dirección General de Aviación Civil mantener esta condición de independencia, requiriendo a las unidades correspondientes brindar el acceso irrestricto a documentos, grabaciones, entrevistas y cualquiera otra información que la investigación requiera.*

*Independencia técnica en relación a la investigación de accidentes e incidentes, significa que la persona de la Sección de Investigación de Accidentes e Incidentes, no tiene ninguna vinculación en las funciones de responsabilidad de la unidades sujetas a ser investigadas en un accidente aéreo, como lo son AIR, OPS, PEL, ATS y los Servicios de Aeropuerto. También significa que el investigador a cargo puede conducir la investigación, preparar el informe final y establecer las causas probables con independencia y transparencia absoluta. Este informe será remitido al director General de Aviación civil, quien hará valer o implementar las recomendaciones producto de la investigación”.*

De los documentos anteriores se obtienen diversas conclusiones:

- 1).**- La ubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes dentro de la DGAC se debe principalmente a cuestiones administrativas, de presupuesto y de apoyo logístico.
- 2).**- La OACI, en la Auditoría llevado a cabo en la Institución durante el año 2006, expone un total de 23 Apéndices relacionados con la investigación de accidentes e incidentes. Concretamente, en el Apéndice 1-6-01 “Constatación y recomendaciones relacionadas con la investigación de accidentes e incidentes de la aviación”, la OACI recomienda enmendar la legislación aeronáutica básica para establecer un proceso de investigación independiente e imparcial, totalmente separado de cualquier trámite administrativo o judicial, y para que las conclusiones y recomendaciones se presenten directamente a nivel ministerial.
- 3).**- Sobre el CETAC recae la responsabilidad de:
  - Otorgar, suspender, revocar, etc. certificados de explotación o permisos provisionales para servicios de transporte aéreo, aviación agrícola, talleres de mantenimiento, fábricas, etc.

- Otorgar, suspender, revocar, etc. permisos de construcción y operatividad de aeródromos.
- Supervisión y planificación de toda la actividad aeronáutica del país.

De lo anterior se desprende que las propias competencias del CETAC pueden fácilmente entrar en conflicto de intereses con la investigación de accidentes e incidentes.

En aras a la independencia necesaria en el desarrollo de las funciones de esta dependencia, y de acuerdo con el criterio expresado por la Organización de Aviación Civil Internacional, se deberá llevar a cabo la reorganización de la presente unidad fuera de la estructura de la Institución. Para ello, se deberán acometer los ajustes reglamentarios pertinentes que aseguren la dependencia directa de “Investigación de Accidentes e Incidentes” del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Entre la normativa actual a modificar se encuentra la Ley General de Aviación Civil, ya que ésta expresa lo siguiente en su Artículo 18 – Capítulo IV de la Dirección General de Aviación Civil: *“investigar los accidentes aéreos que ocurran en el país, aplicando las sanciones administrativas, e informar al Consejo Técnico de Aviación Civil, con el fin de establecer causas”*. Asimismo, el Capítulo VII del Título III está dedicado a los Incidentes y Accidentes, otorgándole a la DGAC la función de investigar tales hechos. En el mismo sentido, se le atribuye al CETAC (Artículo X – Capítulo II) la función de *“nombrar, cuando sea necesario, una comisión de investigación de accidentes, de conformidad con el reglamento que se expida”*.

#### 4.3.2. CETAC

Se trata del Órgano Administrativo Colegiado rector de la planificación, regulación, control y vigilancia de la Aviación Civil en el país, ubicándose, por tanto, en el nivel político de la Institución. Sus funciones atribuidas están descritas en el Artículo 10 – Capítulo II de la Ley General de Aviación Civil. Asimismo, el Reglamento interno también define su estructura interna y funcionamiento.

#### 4.3.3. Unidades de Staff

Las funciones propias de los órganos de staff es prestar servicios de apoyo y consultoría a toda la Institución. Teniendo en cuenta esto, así como la ubicación de dichos órganos dentro de la estructura organizativa de una Institución, se plantea que queden configuradas como tal las siguientes:

- **Contraloría de Servicios.**
- **Asuntos Internacionales.**
- **Auditoría Interna.**

- **Órgano Fiscalizador.**
- **Planificación.**
- **Asesoría Legal.**
- **Control Interno y Calidad.**
- **Gestión Proyectos OACI.**

Todas las dependencias indicadas cumplen con las funciones propias de las unidades u órganos staff contemplados por MIDEPLAN. De hecho, Auditoría Interna, Planificación, Asesoría Legal y Contraloría de Servicios, son expuestos por el referido Ministerio como unidades típicas de staff (documento “Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas”).

La **Auditoría Interna** es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, concebida por el CETAC para agregar valor y mejorar las operaciones de la Organización, en procura del cumplimiento de sus objetivos, aportando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo. Asimismo, la Auditoría Interna es un elemento orgánico, integral y vital del sistema de control interno del CETAC. Por todo ello, y teniendo en cuenta los Lineamientos para Reorganizaciones Administrativas realizados por MIDEPLAN, se considera apropiado que dicha dependencia se ubique dentro de la estructura institucional como un órgano staff con dependencia orgánica del CETAC, al cual responderá directamente por su gestión.

Según expresa MIDEPLAN en su documento “Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas”, todas las Instituciones de la Administración Pública Central que presten servicios a los usuarios, como es el caso de la DGAC, deberán contar con una **Contraloría de Servicios** subordinada al máximo jerarca de la Institución. Esta dependencia deberá ser totalmente independiente de cualquier otra dentro de la Institución, desde el punto de vista de estructura como de puestos.

Toda Institución Pública, según expresa MIDEPLAN, debe contar con un órgano de **Asesoría Legal**, el cual debe ubicarse en el nivel staff de la jerarquía de la Institución, dado que su función se dirige a asesorar a toda la organización en la toma de decisiones.

El Ministerio de Planificación Nacional también expresa la obligatoriedad de que toda Institución Pública cuente con una dependencia de **Planificación**, la cual forma parte del Sistema Nacional de Planificación. Al igual que la Contraloría de Servicios, este órgano debe ser totalmente independiente de cualquier otro dentro de la Institución, desde el punto de vista de estructura como de puestos.

Respecto a **Control Interno y Calidad**, se le atribuyen funciones de evaluación, seguimiento y control de procesos, actividades propias de asesoría a toda la Institución y, por tanto, concebibles para definir esta dependencia como órgano staff. Asimismo, se tienen en cuenta los Lineamientos de MIDEPLAN para las Reorganizaciones Administrativas, donde se expresa

que “cuando en una Institución exista o se justifique la creación de una unidad de control interno, ésta dependerá de la autoridad superior administrativa”.

Por su parte, para el **Órgano Fiscalizador**, actualmente ubicado como dependencia staff de la más alta jerarquía de la Institución, se propone mantener su ubicación. Se trata de una dependencia cuyas actividades están enfocadas a velar por el cumplimiento efectivo y oportuno de las obligaciones y derechos en conformidad con lo dispuesto en los contratos relacionados con la concesión de las infraestructuras aeroportuarias del país.

**Gestión de Proyectos OACI** es una dependencia que debe crearse con la finalidad de llevar a cabo una efectiva coordinación nacional e internacional con la OACI. Surge, por tanto, en base a las actividades propias del sector aeronáutico, por lo que no se encuentran órganos similares en otras Instituciones Públicas de Costa Rica. Se debe considerar que Gestión de Proyectos OACI se apoye directamente en el CETAC, a quien debe reportar en el cumplimiento de sus funciones. Ello se deriva por la relevancia de las actividades de esta dependencia y por tratar aspectos de carácter internacional.

La unidad staff de **Asuntos Internacionales** será la responsable de asesorar al Consejo respecto a la política internacional de la Institución, así como en lo relativo a los convenios bilaterales y/o multilaterales con otros países. Por tratarse de asuntos de carácter político se considera oportuno que esta dependencia reporte al máximo nivel jerárquico de la Institución.

Se definen, por tanto, ocho unidades de staff, si bien, no todas ellas se encuentran al mismo nivel de la estructura. Asistiendo principalmente al CETAC quedan: Contraloría de Servicios, Auditoría Interna, Órgano Fiscalizador, Gestión Proyectos OACI y Asuntos Internacionales. Por su parte, Asesoría Legal, Planificación y Control Interno y Calidad, se asignan como unidades de staff de la Dirección General.

La división de las unidades de staff, entre las que asisten principalmente al CETAC y las que hacen lo correspondiente con la Dirección General, se basa en el desempeño de sus propias funciones y en lo que éstas abarcan de la estructura.

#### 4.3.4. Dirección General

La Institución debe contar con una **Dirección General**, la cual queda conformada por un Director General, un Sub-Director General y Secretaría. Esta Dirección está en relación directa con el CETAC, ubicado en el Nivel Político, así como con las áreas funcionales técnicas y administrativas (Nivel Operativo). La función básica de la Dirección General debe ser gestionar y dirigir al conjunto de la Institución, debiendo para ello crearse una estructura organizativa adecuada que establezca líneas de comunicación y mando entre la Dirección General y el resto de dependencias ejecutoras.

#### 4.3.5. Área Regulación/ Supervisión

Se trata del Área Funcional Técnica de supervisión, responsable del Rol de Regulación del sistema.

Es función principal de esta área el velar para que se cumplan las normas de aviación civil en el conjunto de la actividad aeronáutica de Costa Rica. Asimismo, debe promover el desarrollo y establecimiento de la legislación aeronáutica nacional e internacional de seguridad aérea; implantar una cultura de seguridad; proteger los derechos de los usuarios, agentes y, en general, de toda la sociedad. Para el desarrollo óptimo de sus funciones, las dependencias incluidas dentro de esta área deben contar con potestad sancionadora ante las infracciones de la normas de aviación civil.

La regulación y supervisión abarca tres ámbitos principales: aeroportuario; servicios de navegación aérea; conjunto de aerolíneas, aeronaves, talleres, etc. que desarrollan la aviación.

Para cumplir de forma efectiva con las funciones propias de regulación/ supervisión, esta área se divide en base a dos Direcciones, a saber:

- **Dirección de Operaciones Aéreas.**
- **Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea.**

#### 4.3.6. Área Operación (Aeropuertos y Navegación Aérea)

Se trata del Área Funcional Técnica de prestación de servicios, responsable del Rol de Operación del sistema.

Esta área de la Institución es responsable de operar los aeropuertos gestionados por aviación civil (conjunto de aeródromos nacionales y tres aeropuertos internacionales), así como los servicios de navegación aérea bajo su competencia.

Para cumplir de forma efectiva con las funciones propias de operación, esta área se divide en base a dos Direcciones, a saber:

- **Dirección de Navegación Aérea.**
- **Dirección de Aeropuertos.**

#### 4.3.7. Área Funcional Administrativa

Esta área debe cumplir con el objeto fundamental de proporcionar el soporte y apoyo necesario para que las dependencias del Área Funcional Técnica puedan ejercer sus funciones de manera eficaz y eficiente. Para ello, esta área se organiza en base a una única Dirección:

- **Dirección Financiero-Administrativa.**



La Dirección Financiero-Administrativa surge por la conveniencia de fusionar la actividad administrativa con la actividad financiero-contable. En la actualidad, la Institución ya trabaja bajo esta fórmula, aglutinando dentro de la dependencia de Servicios de Apoyo: los Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos Financieros.

#### 4.3.8. Estructura principal/ Direcciones

La estructura principal de la Institución contará dentro del nivel político con el Órgano Colegiado (**CETAC**) ejerciendo como máxima autoridad aeronáutica del país. Por su parte, el nivel operativo estará dirigido y gestionado por una **Dirección General**.

La institución contará asimismo con ocho órganos staff, cinco de ellos dependientes del CETAC y el resto de la Dirección General.

- Órganos staff dependientes del CETAC:
  - **Contraloría Servicios.**
  - **Asuntos Internacionales.**
  - **Auditoría Interna.**
  - **Órgano Fiscalizador.**
  - **Gestión Proyectos OACI.**
- Órganos staff dependientes del CETAC:
  - **Planificación.**
  - **Control Interno y Calidad.**
  - **Asesoría Legal.**

El Área Funcional Técnica se divide en tres sectores, consiguiendo de esta forma la separación efectiva de roles del sistema (Regulación/ Supervisión – Operación) y cumpliendo con las indicaciones de ubicar Tecnología independientemente del resto de áreas de la Institución. En este sentido el Área Funcional Técnica cuenta con las siguientes Direcciones:

- Área de Regulación/ Supervisión:
  - **Dirección de Operaciones Aéreas.**
  - **Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea.**
- Área de Operación:
  - **Dirección de Navegación Aérea.**
  - **Dirección de Aeropuertos.**

Entre las Direcciones propias de la regulación/ supervisión y las de la operación, se debe respetar el principio de independencia, transparencia e imparcialidad, evitando cualquier conflicto de intereses.

Prestando apoyo a toda la organización, se encuentra el área de tecnología-informática:

- **Departamento de Tecnología.**

Asimismo, el Área Funcional Administrativa se organiza en base a una única Dirección, donde se agrupan todas las funciones financieras y administrativas de la Institución: **Dirección Financiero-Administrativa.**

Cada una de las Direcciones definidas cuenta con diversos Departamentos (siempre en número mayor a dos) y estos, a su vez, con diversas Unidades (siempre en número mayor a dos). Cada una de las Unidades, formadas por un número de empleados siempre mayor de uno, desarrolla diversos Procesos. No obstante, ciertas Direcciones cuentan con Procesos dirigidos directamente por el Director asignado, no siendo, por tanto, dependientes de ninguna Unidad.

Habida cuenta de las numerosas funciones y actividades que acapara la Institución, se hace necesario la creación de las referidas cinco Direcciones. Éstas tienen la función de planificar, coordinar, dirigir y supervisar el conjunto de las actividades realizadas por los diferentes Departamentos y Unidades bajo su responsabilidad.

Es a través de las cinco Direcciones referidas como la Dirección General se relacionará y supervisará todos los procesos asignados a la Institución, tanto los correspondientes con funciones técnicas como los de funciones administrativas.

#### **4.3.9. Departamentos**

El siguiente nivel en la estructura organizativa está formado por Departamentos, incluyéndose estos en las cinco Direcciones definidas. No obstante, también se crea el Departamento de Tecnología, el cual no se organiza dentro de ninguna de las Direcciones referidas.

Dentro de la **Dirección de Operaciones Aéreas**, son numerosas las funciones responsabilidad de la Institución, por lo que se propone su organización en base a los siguientes Departamentos:

- **Operaciones.**
- **Aeronavegabilidad.**
- **Transporte Aéreo.**
- **Licencias.**

El primer Departamento referido debe responsabilizarse del conjunto de las dependencias con actividades de carácter normativo, inspección y certificación en relación a las Operaciones.

El Departamento de Aeronavegabilidad debe responsabilizarse de la normativa, inspección, certificación e ingeniería en relación a la aeronavegabilidad de las aeronaves, en cumplimiento de las obligaciones del Convenio de Aviación Civil Internacional.

Transporte Aéreo es el Departamento responsable de la supervisión de los cumplimientos de los diferentes convenios bilaterales/ multilaterales suscritos por Costa Rica, analizando para ello, las rutas de las aerolíneas internacionales, estados económicos, etc. Asimismo, esta dependencia debe responsabilizarse de la protección al usuario del transporte aéreo, actividad que actualmente no es desempeñada por la Institución.

Por su parte, el Departamento de Licencias es el responsable de verificar la idoneidad del personal aeronáutico en aras de expedir las licencias o habilitaciones necesarias para el desarrollo de la actividad.

Asimismo, la presente Dirección es responsable de las funciones del Registro Aeronáutico y de la Biblioteca Técnica, si bien, se considera que estas dependencias deben organizarse a nivel de Unidad.

También dentro del Área Funcional Técnica responsable de la regulación/ supervisión, la **Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea** debe planificar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades realizadas por todas aquellas dependencias organizadas bajo su competencia:

- Expedición, renovación, suspensión, mantenimiento y revocación de autorizaciones, habilitaciones, licencias, certificaciones de aeropuertos y de servicios de navegación aérea.
- La inspección de aeropuertos y servicios de navegación aérea.
- Las que los reglamentos o directivas nacionales le atribuyan en el ámbito de la seguridad de aeropuertos y navegación aérea, entre otras, como autoridad nacional de supervisión o como órgano responsable del cumplimiento de los mismos.
- Ejercicio de la potestad sancionadora en materia de aviación civil dentro de sus competencias asignadas.
- La autorización, acreditación e inspección a personas físicas y jurídicas para su actuación como entidades colaboradoras en materia de inspección aeronáutica de su competencia.
- La aprobación previa de procedimientos y programas internos de autoverificación y control desarrollados por los prestadores de servicios aeroportuarios y de navegación aérea en cumplimiento de la normativa técnica y de seguridad aplicable.
- La colaboración técnica y participación en organismos regionales e internacionales en materia de seguridad aérea, así como la colaboración con COCESNA para realizar inspecciones e investigaciones en territorio nacional.
- Preparar, ejecutar y auditar el programa nacional, manuales de aeropuerto, reglamentos, procedimientos y normas en materia de seguridad de la aviación civil, contra actos de interferencia ilícita.

- Velar por la implementación de normas y procedimientos relativos a la facilitación aeroportuaria.
- La iniciativa de la normativa reguladora en los ámbitos de los aeropuertos y navegación aérea atribuidos a su responsabilidad.

Para todo ello, se plantea una estructura interna de la Dirección en base a los siguientes Departamentos:

- **Supervisión Aeropuertos.**
- **Supervisión Navegación Aérea.**
- **AVSEC-FAL.**

Dentro del Área Funcional Técnica responsable de la operación, la **Dirección de Aeropuertos** se organiza en base a los siguientes Departamentos:

- **Infraestructuras.**
- **Aeródromos Locales.**
- **Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.**
- **Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños.**
- **Aeropuerto Internacional de Limón.**

Con el principal objetivo de proveer la infraestructura aeroportuaria a nivel nacional se define el **Departamento de Infraestructuras**. Éste debe llevar a cabo el desarrollo de las instalaciones y equipos necesarios para ofrecer un servicio de transporte aéreo seguro y de buena calidad. La importancia y multitud de todas sus funciones justifican ampliamente la organización en base a un Departamento, dentro de la Dirección de Aeropuertos. No obstante, este Departamento mantiene una relación de coordinación con el Departamento de CNS, dentro de la Dirección de Navegación Aérea.

Por su parte, la administración de los aeropuertos, incluyendo ello las propias operaciones, servicios e ingeniería, debe estructurarse de forma individualizada para cada uno de los aeropuertos internacionales. Asimismo, se debe atender al conjunto de aeródromos locales bajo la responsabilidad de la Institución. Para todo ello, se hace necesario la creación de los diferentes Departamentos de administración de aeropuertos en los que se organiza esta Dirección.

Dentro del Área Funcional Técnica responsable de la operación, la **Dirección de Navegación Aérea** se organiza en base a los siguientes Departamentos:

- **ATM.**
- **CNS.**
- **Información Aeronáutica.**

Esta estructura responde a la organización propia de los agentes proveedores de servicios de navegación aérea. La Navegación Aérea es una actividad integral que abarca en su totalidad los servicios de Gestión de Tránsito Aéreo; servicios de Información Aeronáutica ARO/ AIS/ MAP, Servicios de Información de Vuelo (FIC) y de Búsqueda y Rescate (SAR); servicios de ingeniería relacionados con las instalaciones, definición de las especificaciones de equipos, etc. El Departamento de CNS es el que, según se ha mencionado anteriormente, mantiene una relación de coordinación con el Departamento de Infraestructuras de la Dirección de Aeropuertos.

Por su parte, la **Dirección Financiero-Administrativa** cuenta con los siguientes Departamentos:

- **Recursos Humanos.**
- **Proveeduría Institucional.**
- **Recursos Financieros.**

Entre estos tres engloban básicamente todas las actividades de apoyo y soporte para el Área Técnica.

El Departamento de Recursos Humanos debe reunir todas las funciones relacionadas con la administración del recurso humano. Entre ellas se encuentran: llevar a cabo el análisis ocupacional (gestión de la organización del trabajo); proveer a la Institución el personal idóneo según los procesos establecidos y evaluar su desempeño (se incluye en ello la gestión del empleo); desarrollar el factor humano mediante la capacitación para que pueda brindar el mejor servicio en el desempeño de sus funciones; relaciones laborales (gestión de las relaciones humanas y sociales); salud ocupacional; gestión de servicios de personal; gestión de la compensación; documentación y trámite relacionado con todas las actividades anteriores. Se considera que el conjunto de todas estas competencias, la complejidad de su gestión, así como la cantidad de personal necesario para ello, justifican la creación de este Departamento.

En cuanto a Proveeduría Institucional, su principal objetivo es facilitar que la Institución cuente con una adecuada prestación de los servicios de proveeduría y abastecimiento de materiales y suministros, así como con los servicios de apoyo necesarios.

Respecto al Departamento de Recursos Financieros, éste debe ser el responsable de realizar oportunamente las transacciones financieras de la Institución, llevar el control de los ingresos y egresos, transacciones bancarias, fideicomiso, etc., así como mantener los registros

actualizados de todos los movimientos que se efectúen. Asimismo, esta dependencia deberá, de forma global, realizar las siguientes actividades:

- Planear, programar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades financieras de la Dirección General y el Consejo Técnico de Aviación Civil.
- Cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos en materia financiera.
- Presentar informes a la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda, Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), Contraloría General de la República y el Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Se considera apropiado la ubicación de este Departamento junto a los Departamentos administrativos de Recursos Humanos y Proveeduría Institucional, representando estos tres el área funcional administrativa de la Institución.

Dentro del Área Funcional Técnica, prestando apoyo a toda la Institución, se organiza el **Departamento de Tecnología**. Según expone el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en su documento “Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas”, *“la unidad de informática deberá estar ubicada independiente de la estructura administrativa-financiera y de la técnica, con el rango que se determine en la Institución según el ámbito de competencias, recursos humanos disponibles y tamaño de la plataforma tecnológica. Deberá brindar servicio a toda la Institución, de apoyo y desarrollo de sistemas, la operación del computador, el soporte técnico, digitalización de trámites y demás actividades vinculadas”*.

Se considera que la actual unidad de Informática cuenta con recursos suficientes para poder transformarse en un Departamento. No obstante, ello también es justificado por la asignación de nuevas competencias y el desempeño de labores complejas y necesarias para el desarrollo del resto de actividades de la Institución.

## 4.4. Funciones

Se describen a continuación todas las funciones que debe llevar a cabo la nueva Institución. Para ello, se realiza una agrupación de éstas, teniendo en cuenta sus similitudes, relaciones, objetivos, insumos, productos, requerimientos, recursos necesarios, etc. asimismo, se hace especial énfasis en evitar que existan funciones por duplicado.

### 4.4.1. Investigación de Accidentes e Incidentes

Según se ha expuesto anteriormente, la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes debe ubicarse fuera de la Institución, para formar parte del Ministerio de Obras Públicas y Transporte. A pesar de su reubicación, se presentan a continuación las funciones propias de esta dependencia:

- Realizar la investigación de los accidentes e incidentes de aviación civil que se producen en territorio costarricense. La investigación tiene un carácter exclusivamente técnico, su fin último es la prevención de futuros accidentes e incidentes, y no está dirigida a determinar ni establecer culpa o responsabilidad de tipo alguno.
- Desarrollo de informes recogiendo los resultados de la investigación. Dichos documentos deben incluir la información factual en relación al accidente o incidente; el análisis de la misma; conclusiones; recomendaciones en materia de seguridad.
- Elaboración de informes técnicos de los accidentes e incidentes objeto de sus investigaciones.
- Publicación de los informes, previa autorización por parte de la autoridad ministerial.
- Elevación de recomendaciones y propuestas que permitan aumentar la seguridad aérea.
- Elaboración de información estadística en relación al ámbito de su competencia.
- Publicación de la información estadística de forma periódica.
- Facilitación y difusión de información de contacto para el usuario.

La reubicación de esta unidad no debe implicar un menoscabo de sus funciones y actividades. Debe, igualmente, asegurarse el presupuesto necesario para el desarrollo óptimo de la unidad.

Con el fin de facilitar la difusión de sus actividades, Investigación de Accidentes e Incidentes deberá contar con una propia página web, debiendo ésta mantener un enlace directo desde la web del propio Ministerio.

Asimismo, se debe otorgar a la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes los recursos materiales necesarios para el desempeño óptimo de sus funciones. Especialmente, se le debe asignar un hangar o instalación similar para poder custodiar, estudiar y analizar los materiales y piezas necesarias para el desarrollo de la investigación. Se considera oportuno, por ubicación e instalaciones existentes, que el hangar de Investigación de Accidentes e Incidentes se ubique en el Aeropuerto de Pavas.

#### 4.4.2. CETAC

Las funciones atribuidas al CETAC están descritas en el Artículo 10 - Capítulo II de la Ley General de Aviación Civil, así como en su propio Reglamento. Éstas son:

- El otorgamiento, prórroga, suspensión, caducidad, revocación, modificación o cancelación de certificados de explotación o permisos provisionales para servicios de transporte aéreo, de aviación agrícola, de talleres de mantenimiento de aeronaves, fabricas de piezas o partes para las mismas, de escuelas para la enseñanza aeronáutica, sus diferentes ramas y para cualquier actividad lucrativa que el Poder

Ejecutivo juzgue necesario que debe contar con la posesión de un certificado de explotación o permiso provisional.

- El otorgamiento, prórroga, suspensión, caducidad, revocación, modificación o cancelación de permisos o concesiones para el funcionamiento de aeródromos, aeropuertos, servicios de despacho aéreo, comunicaciones aeronáuticas, radio ayudas para la navegación aérea y demás instalaciones aeronáuticas y servicios auxiliares de la aeronavegación.
- Opinar sobre la concertación, adhesión, ratificación de tratados, convenciones o convenios internacionales sobre Aviación Civil en que tenga interés el Estado.
- Conocer y resolver sobre las tarifas relativas al transporte de pasajeros, carga y correspondencia que las empresas de transporte aéreo aplican, ya sean nacionales o internacionales, así como las concernientes a trabajos de aviación agrícola o de cualquiera otra actividad relacionada con la aviación civil.
- Establecer, modificar y cancelar rutas aéreas en el territorio nacional.
- Vigilar el buen cumplimiento de las obligaciones contraídas por el Gobierno con motivo de tratados, convenciones o convenios internacionales sobre aviación civil.
- Proponer al Poder Ejecutivo la promulgación, mediante decreto, de cualquier reglamento, norma o procedimiento técnico aeronáutico aprobado por la Organización de Aviación Civil Internacional.
- Proponer ternas al Poder Ejecutivo para la integración de las delegaciones que deban representar a Costa Rica en conferencias internacionales de aviación civil.
- Estudiar, determinar y aplicar las tarifas que mediante decreto estableciere el Poder Ejecutivo, por la prestación de servicios aeroportuarios, facilidades de navegación aérea, radio comunicaciones y cualesquiera otros servicios auxiliares de la misma, así como también por derechos de expedición de licencias al personal técnico aeronáutico, certificados de explotación, certificados de aeronavegabilidad.
- Estudiar y resolver cualesquiera otros problemas que se relacionen con la aviación civil.
- Como organismo técnico le corresponde toda la supervisión de la actividad aeronáutica del país.
- El otorgamiento, prórroga, suspensión, caducidad, revocación, modificación o cancelación de permisos para la construcción y el funcionamiento de aeródromos particulares, en los cuales únicamente podrán aterrizar aeronaves nacionales, debidamente inscritas en el Registro Aeronáutico Costarricense.

Se debe llevar a cabo una reforma en la Ley General de Aviación Civil con el propósito de desprender al CETAC de su función de nombrar la comisión de investigación de accidentes.



El CETAC debe contar con una dependencia que desempeñe el papel propio de la **Secretaría** de Actas. Su función básica es la de brindar apoyo y atender los asuntos administrativos, así como de responsabilizarse de comunicar los acuerdos del Órgano Colegiado.

En la ejecución de sus funciones, la Secretaría recibe el asesoramiento de la Dirección General, de los diferentes órganos staff y, eventualmente, cuando así lo requiera, del resto de dependencias de la Institución.

Las funciones concretas de la Secretaría deben ser:

- Planificar las sesiones ordinarias y extraordinarias del órgano colegiado, preparando las agendas y distribuyendo el material que se analiza en cada sesión.
- Coordinar con la presidencia del CETAC y la Dirección General para distribuir entre los miembros del Consejo los asuntos que requieren ser conocidos por éste, con el fin de que se determinen las políticas a ejecutar al respecto.
- Publicar o notificar los acuerdos que el Consejo Técnico de Aviación Civil tome en sus sesiones.
- Mantener actualizada la información que se genera en las sesiones que realiza el Consejo Técnico.
- Conformar un Libro de Actas en el que, una vez firmes las actas respectivas, se transcriban inmediatamente a fin de que sean firmadas por el Director o quién él designe y la Secretaria del CETAC y por aquellos miembros que hubieren hecho constar su voto disidente.
- Incluir en el Acta los votos contrarios que se dieron durante la sesión, identificando al miembro e indicando los motivos que lo justifican.
- Custodiar el libro de actas, que corresponde a la copia fiel de las discusiones y disposiciones que tome el Consejo Técnico de Aviación Civil.
- Certificar los acuerdos y actas del Consejo Técnico de Aviación Civil.
- Bimensualmente, enviar a los miembros del Consejo una reproducción del Libro Oficial de Actas.
- Brindar apoyo al Consejo Técnico de Aviación Civil para que se materialicen las disposiciones que se adoptan por medio de los acuerdos que toma el Órgano Colegiado.
- Mantener un control actualizado de los acuerdos pendientes y ejecutados por la administración, las medidas que la Dirección General toma para su cumplimiento, o el por qué no se ejecutan.
- Establecer la comunicación ágil y permanente entre los miembros del Consejo Técnico y la Dirección General y demás dependencias de la Institución.

- Llevar un control de la capacitación y los asuntos internacionales en los cuales asisten los miembros CETAC.

#### 4.4.3. Dirección General

El Artículo 17 de la Ley General de Aviación Civil expresa que la Dirección General es responsable de ejecutar las resoluciones del CETAC, teniendo las atribuciones que le asigna dicha Ley y sus reglamentos. Asimismo, la Dirección General, como dependencia máxima del Nivel Operativo de la Institución, debe asumir la responsabilidad del cumplimiento de las funciones asignadas a ésta, que de forma global son:

- Velar por el cumplimiento estricto de la Ley General de Aviación Civil, sus reglamentos, los tratados, los convenios o las convenciones internacionales sobre Aviación Civil que el Estado suscriba y ratifique constitucionalmente; así como la actualización y revisión de los reglamentos de aviación civil promulgados conforme a las normas y recomendaciones internacionales dictadas regularmente por la Organización de Aviación Civil Internacional.
- Otorgar, refrendar, revalidar, convalidar, suspender temporalmente o cancelar licencias y certificados de aptitud del personal técnico aeronáutico y llevar el registro correspondiente de tales licencias y certificados.
- Llevar los registros nacionales de matrícula de aeronavegabilidad de las aeronaves y otorgar las copias y certificados legales.
- Otorgar, refrendar, revalidar, suspender y cancelar matrículas y certificados de aeronavegabilidad de las aeronaves nacionales; así como otorgar, suspender, revocar o cancelar, total o parcialmente, los certificados operativos o certificado de operador aérea (COA).
- Supervisar la construcción de aeródromos y aeropuertos, sean públicos o particulares, fijando sus condiciones técnicas de funcionamiento.
- Fiscalizar los aeródromos y aeropuertos nacionales o particulares y administrar, mediante la creación del organismo correspondiente los primeros.
- Autorizar las construcciones, instalaciones y plantaciones en las zonas de servidumbre aeronáutica.
- Otorgar permisos para vuelos en tránsito o vuelos especiales de aeronaves civiles extranjeras que ingresen al territorio nacional o vuelen dentro de él.
- Autorizar vuelos de aeronaves civiles costarricenses al extranjero y su reingreso al país.
- Autorizar las construcciones de hangares, talleres, oficinas o instalaciones dentro de los aeródromos y aeropuertos, fijando sus condiciones de acuerdo con los planos reguladores y las disposiciones reglamentarias respectivas.

- Fomentar el desarrollo de la aviación civil, facilitar el establecimiento de clubes aéreos, servicios aeronáuticos, talleres de mantenimiento y supervisar las actividades técnicas de las mismas.
- Fiscalizar los planes de estudio y funcionamiento de los establecimientos civiles de enseñanza aeronáutica.
- Fomentar y apoyar el adiestramiento y la capacitación de técnicos costarricenses en todas las ramas de la aeronáutica. Con este fin, otorgar becas de adiestramiento.
- Supervisar e inspeccionar las operaciones aeronáuticas por medio de sus inspectores, quienes ejercerán la potestad plena de examinar y calificar la documentación, disponer la inspección y prueba de aeronaves civiles, motores, hélices e instrumentos, también instalaciones y servicios aeronáuticos.
- Resolver sobre los permisos que se soliciten, para llevar a cabo trabajos aéreos de acuerdo con los reglamentos establecidos.
- Velar por la seguridad de la navegación aérea y del transporte aéreo, para lo cual prescribirá y revisará periódicamente:
  - Regulaciones de tránsito aéreo concerniente a:
    - Navegación aérea.
    - Identificación de las aeronaves civiles.
    - Régimen de vuelo de las aeronaves, incluyendo las altitudes de vuelo y cruzamientos, mínimos meteorológicos, reglas para vuelo visual e instrumentos y todo lo relacionado con el control de tránsito aéreo dentro del territorio nacional.
  - Requisitos relativos al otorgamiento, revalidación, convalidación, suspensión o cancelación de licencias al personal técnico aeronáutico, así como lo concerniente al máximo de horas o períodos de trabajo de los aeronautas.
  - Disposiciones reglamentarias y normas mínimas que rijan en relación a:
    - Empleo de materiales, uso de mano de obra, inspección, reparación, servicio, mantenimiento, funcionamiento de aeronaves, motores, hélices, turbinas y partes o piezas vitales.
    - Equipo y facilidades que se necesiten para lo indicado anteriormente.
    - Término y sistema para hacer las tareas de inspección, mantenimiento y reparación.
  - Normas y procedimientos aplicables al tránsito de aeronaves, en rutas aéreas, aeropuertos y aeródromos del país.
  - Normas y procedimientos aplicables a los servicios auxiliares de la navegación aérea comprendiendo telecomunicaciones, radionavegación, meteorología

aeronáutica, señalamiento de rutas y aeródromos, aerovías, así como los trabajos de búsqueda y salvamento.

De entre las funciones asignadas actualmente a la Institución, en la Ley General de Aviación Civil también se encuentra la de investigar los accidentes aéreos que ocurran en el país. Deberá efectuarse la modificación pertinente de dicha Ley para otorgar a la actividad de investigación de accidentes e incidentes de la independencia necesaria.

La Dirección General ha de someter a la consideración del CETAC, para su posterior promulgación por medio de Decreto Ejecutivo, toda aquella propuesta de reglamentación relativa a las siguientes materias:

- Construcción, mantenimiento, funcionamiento de aeródromos, aeropuertos y edificaciones que se hagan en ellos o en las zonas de acercamiento.
- Requisitos relativos a las marcas de nacionalidad y matrícula de las aeronaves civiles costarricenses.
- Normas de funcionamiento y aeronavegabilidad de las aeronaves civiles costarricenses.
- Requisitos y procedimientos para la autorización, renovación, revalidación, convalidación, suspensión temporal o cancelación de licencias para pilotos y demás personal técnico aeronáutico que, de acuerdo con esta ley o sus reglamentos, requiere licencias para ejercer sus funciones.
- Zonas y condiciones dentro de las cuales podrán aterrizar las aeronaves que realicen vuelos internacionales o locales, tomando en cuenta lo que al efecto señala la Organización de Aviación Civil Internacional.
- Requisitos de carácter técnico que deben reunir las empresas de transporte aéreo.
- Requisitos de entrada y salida de aeronaves por los aeropuertos internacionales del país.
- Requisitos conforme a los cuales deberán prestarse los servicios de aviación agrícola, particular y trabajos aéreos.
- Cualesquiera otros requisitos que se relacionen con el régimen técnico administrativo.

La Dirección General deberá contar con las figuras de un Director General y un Sub-Director General (ya creado mediante Decreto). A este último le corresponderá apoyar al Director General en el descargo de sus funciones y le sustituirá en sus ausencias temporales y deberá responder ante él por su gestión.

## 4.5. Unidades de Staff

Las funciones atribuidas a las unidades de staff se engloban en la prestación de servicios de apoyo y consultoría a todas las dependencias de la Institución.

### 4.5.1. Contraloría de Servicios

La Contraloría de Servicios tiene la finalidad de impulsar mecanismos que permitan la participación de los ciudadanos en la fiscalización de la prestación de los servicios públicos, como medio para garantizar la satisfacción del usuario y promover el uso racional de los recursos públicos.

Debe verificar que la Institución, como parte de las entidades del sector público costarricense, cuente con mecanismos y procedimientos eficaces de comunicación con los usuarios, de manera tal, que les permita mantenerse actualizados de acuerdo a sus necesidades.

Entre las funciones de la Contraloría de Servicios deben encontrarse:

- Establecer un sistema de recepción, tramitación, respuesta y seguimiento de los reclamos, quejas y sugerencias presentadas por los usuarios.
- Promover que las distintas dependencias de la Institución apliquen acciones correctivas.
- Informar al CETAC y a la Dirección General cuando las sugerencias presentadas a otras dependencias de la Institución hayan sido ignoradas y, por ende, las situaciones que provocan inconformidades en los ciudadanos permanezcan irresolutas.
- Desarrollar mecanismos de coordinación institucional que faciliten la resolución de quejas.
- Velar por el establecimiento de medios de información sobre los servicios que presta la Institución.
- Velar por que se tomen las acciones preventivas sobre los servicios que manifiesten potencialmente situaciones difíciles (prevención de las quejas).
- Mantener un registro actualizado sobre la naturaleza y frecuencia de las inconformidades y denuncias, así como de las acciones institucionales acatadas o recomendadas para resolver el caso y su cumplimiento o no.
- Impulsar estudios de procedimientos y simplificación de trámites para los usuarios en todos los servicios que presta la Institución.
- Desarrollar encuestas para conocer el criterio de los usuarios sobre los servicios competencia de la Institución.

- Hacer propuestas de políticas, normas y procedimientos para una prestación de servicios oportuna y eficaz.
- Brindar asesoría, en materia de su competencia, a todas las dependencias de la Institución, así como a otras Instituciones relacionadas con el quehacer de la DGAC, cuando así lo soliciten.
- Desarrollar un manual de servicio al usuario donde se establezcan las condiciones de actitud y aptitud que deben cumplir los funcionarios al relacionarse con los usuarios.
- Elaborar y remitir informes labores de forma semestral al CETAC.
- Identificar conflictos entre la Institución para con el usuario sobre el exceso de requisitos, trámites administrativos y de control interno, que afecten a la prestación del servicio.
- Supervisar y evaluar en la Institución la prestación de los servicios de apoyo y ayudas técnicas requeridas por las personas con discapacidad, en cumplimiento del Artículo 10 del Decreto Ejecutivo No 26831 del 23 de marzo de 1998 y de la Ley 7600.
- Velar por el cumplimiento de los lineamientos y directrices que en materia de Contralorías de Servicios y mejoramiento al servicio público se emitan, sin perjuicio de las acciones que desarrolle y que respondan a las necesidades específicas de la Institución.

Por el propio alcance de sus funciones, que atañen a toda la Institución, se considera óptimo que esta dependencia se ubique a nivel del CETAC.

#### 4.5.2. Asuntos Internacionales

Actualmente, las funciones de esta dependencia son llevadas a cabo por Transporte Aéreo. Sin embargo, dicha Unidad abarca funciones tanto de carácter técnico como de carácter asesor, principalmente de temas políticos. Por ello se considera oportuno separar sus actividades, dejando las de carácter técnico dentro de la dependencia de Transporte Aéreo (ubicado organizativamente dentro del Área Funcional Técnica) y manteniendo las de asesoría o consultoría a nivel de unidad staff. De esta forma, las funciones de Asuntos Internacionales serían:

- Rendir informes sobre solicitudes específicas de carácter político-internacional para la toma de decisiones del Consejo Técnico de Aviación Civil y la Dirección General.
- Revisar de manera sistemática y proponer las enmiendas que corresponda sobre la política aérea nacional, de manera que se garantice que los servicios de transporte aéreo se desarrollen de forma ordenada, acorde con los requerimientos de la industria turística y la promoción del comercio internacional.

- Asesorar al Consejo Técnico y a la Dirección General de Aviación Civil en cuanto a los aspectos jurídicos relativos a asuntos que se refiera a la materia del derecho aéreo internacional y cuando corresponda, promover su incorporación a nuestro ordenamiento jurídico.
- Preparar los criterios para las negociaciones de los convenios sobre transporte aéreo internacional, recomendar eventuales modificaciones y propuestas sobre la orientación que debe privar en el transporte aéreo y asesorar en los procesos de negociación.

Como puede observarse, se trata de funciones íntimamente relacionadas con el sector de la Aviación Civil, debiendo, por tanto, llevarse a cabo a través de la Institución. En el mismo sentido, se notifica que las funciones referidas no son realizadas por ninguna otra dependencia del Ministerio, asegurándose de esta forma evitar la duplicidad de actividades.

#### 4.5.3. Auditoría Interna

La Auditoría Interna se regula fundamentalmente por lo establecido en la Ley General de Control Interno y su Reglamento, en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su Reglamento, y en cualquiera otras disposiciones legales que de acuerdo con las disposiciones, normas, políticas, procedimientos y otros emitidos por la Contraloría General de la República deba acatar.

Sus objetivos fundamentales son:

- Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilegal.
- Exigir confiabilidad y oportunidad en la información.
- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Son funciones de la Auditoría General:

- Coadyuvar a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque objetivo, preventivo, sistémico y profesional para fiscalizar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y del proceso de dirección de la administración activa, y reforzar las relaciones inherentes a la responsabilidad de rendir cuentas.
- Realizar auditorías semestrales con los fondos públicos sujetos a su competencia institucional, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar. Asimismo, efectuar semestralmente auditorías sobre fondos y actividades privadas, de acuerdo con los Artículos 5 y 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la

República, en el tanto estos se originen en transferencias efectuadas por componentes de su competencia institucional.

- Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno de su competencia institucional, informar de ello y proponer las medidas correctivas que sean pertinentes.
- Verificar que la administración activa tome las medidas de control interno pertinentes en la contratación de servicios de apoyo con terceros y examinar regularmente la operación efectiva de los controles críticos en la prestación de tales servicios.
- Preparar los planes de trabajo de la Auditoría, de conformidad con los lineamientos que establece la Contraloría General de la República.
- Elaborar un informe anual de la ejecución del Plan de Trabajo de la Auditoría y del estado de las recomendaciones de la Auditoría Interna, de la Contraloría y de las hechas por auditorías externas, en los dos últimos casos cuando sean de su conocimiento, sin perjuicio de que se elaboren informes y se presenten al jerarca cuando las circunstancias lo ameriten.
- Verificar que los bienes patrimoniales se hallen debidamente controlados, contabilizados y protegidos contra pérdida, menoscabo, mal uso desperdicio, así como que se encuentren debidamente inscritos a nombre de la Institución, cuando corresponda.
- Evaluar la razonabilidad y veracidad de los datos contables, financieros, presupuestarios e información administrativa utilizada para la toma de decisiones.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto de la unidad.

Tal y como se establece en el Artículo 23 de la Ley General de Control Interno, la estructura de la Auditoría Interna contará con un Auditor General y un Sub-Auditor, además del personal especializado necesario para el desempeño de sus funciones.

La estructura organizativa interna de esta dependencia deberá contar con los procesos de Auditoría Financiera, Auditoría Operativa-Administrativa, Auditoría Operativa-Procesamiento electrónico y Auditoría especial, tal y como lo establece el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y de acuerdo con la organización funcional de la Institución.

#### 4.5.4. Órgano Fiscalizador

Sus atribuciones generales se deben corresponder con velar por el cumplimiento efectivo y oportuno de las obligaciones y derechos en conformidad con lo dispuesto en los contratos relacionados con la concesión de las infraestructuras aeroportuarias del país. En este sentido, las responsabilidades del Órgano Fiscalizador deben abarcar a todas las infraestructuras



aeroportuarias y no tan solo al Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, como sucede actualmente.

La función esencial de la presente dependencia es la fiscalización de los contratos, por lo que sus actividades se enfocan tanto para el operador aeroportuario como para la misma DGAC (partes interesadas). Es por ello, que se considera apropiado que el Órgano Fiscalizador se ubique organizativamente al nivel del CETAC, encontrándose de esta forma por encima de la DGAC, cuyas actuaciones, en cierto modo, también debe fiscalizar.

De forma global, las funciones atribuidas al Órgano Fiscalizador son:

- Velar, con objetividad y criterio técnico, por el cumplimiento efectivo y oportuno de las obligaciones y derechos de las partes interesadas con lo dispuesto en los contratos y legislación aplicable.
- Gestión de documentos y registros.
- Planificación del programa de fiscalización.
- Ejecutar las providencias necesarias para que el Gestor se ajuste al cumplimiento de las condiciones y especificaciones contractuales.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto de la unidad.
- Coordinación y gestión de procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia.

Para la definición de las nuevas competencias de esta unidad staff se ha tenido en cuenta la realidad del país, el Análisis Interno llevado a cabo durante la Fase 1 del presente Proyecto, así como el “Informe de la estructura organizativa del Órgano de Fiscalización de Gestión Interesada OFGI” desarrollado por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública – UCR.

Para el Órgano Fiscalizador se propone una estructura interna que permita el desempeño óptimo de sus funciones, así como un alto grado de flexibilidad de cara a la posible entrada de nuevas infraestructuras a fiscalizar.

#### **4.5.5. Gestión Proyectos OACI**

El objeto fundamental de este órgano staff debe ser el establecimiento de un mecanismo de coordinación general, gestión y supervisión de todos los proyectos de cooperación de la OACI a ejecutarse en la República de Costa Rica.

Entre las funciones de Gestión Proyectos OACI se deben encontrar:

- Planificar, coordinar, impulsar y dar seguimiento a los proyectos que se ejecutan a través de la OACI.

- Preparar informes integrados para autorización por parte del CETAC y la Contraloría General de la República.
- Preparar los términos de referencia y otros requisitos para los subcontratos requeridos por cada proyecto.
- Preparar los términos de referencia y otros requisitos para la adquisición de instalaciones, sistemas, equipos y otros insumos requeridos por cada proyecto.
- Revisar, denegar, proponer y recomendar las modificaciones y/ o ampliaciones del alcance del contrato que demanden los proyectos.
- Realizar informes periódicos del estado de los proyectos.
- Preparar los informes anuales de progreso y de evaluación interna de cada proyecto.
- Concertar y coordinar las reuniones anuales de revisión de los avances de los proyectos y la reunión final para analizar los resultados y aceptar el cierre de las operaciones de cada proyecto.
- Llevar el control de las aportaciones transferidas y gastos efectuados por cada proyecto de conformidad con su respectivo presupuesto aprobado.
- Revisar y comprobar los estados financieros trimestrales y de cierre del ejercicio económico anual producidos por la Sede de la OACI para cada proyecto.
- Coordinar y concertar la transferencia de las instalaciones, equipos y sistemas adquiridos por cada proyecto a los respectivos organismos nacionales de ejecución.
- Coordinar los viajes oficiales y misiones que sean necesarios llevar a cabo para cada proyecto y hacer los arreglos para su ejecución, seguimiento y finalización.
- Gestión de la asesoría técnica externa involucrada en cada proyecto.
- Coordinar con la Unidad de Planificación la inclusión de los proyectos a realizar con la OACI en el Banco de Proyectos de Inversión Pública.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto de la unidad.

#### 4.5.6. Asesoría Legal

Como unidad staff debe ofrecer asesoría especializada referente a su competencia a toda la Institución.

Entre las funciones que debe realizar se encuentran:

- Asesorar en materia de su competencia al Consejo Técnico de Aviación Civil, a la Dirección General y a todas las dependencias de la Institución.

- Dictar los pronunciamientos oficiales sobre la interpretación y aplicación de la Ley General de Aviación Civil, Reglamentos conexos y Actos Administrativos que de ella se deriven; preparar los proyectos de cualquier reglamento, norma o procedimiento técnico aeronáutico aprobado por la legislación aeronáutica internacional admitidos por la Organización de Aviación Civil Internacional.
- Dictar los criterios oficiales que de acuerdo a la legislación vigente regirán la contratación administrativa que promueve el Consejo Técnico de Aviación Civil.
- Preparar y tramitar de manera expedita los contratos y demás documentación de tipo legal en materia de Aviación Civil y administrativo le sometan a su consideración.
- Tramitar resoluciones legales, asesorías, criterios, contratos, convenios en esta materia.
- Velar porque el ordenamiento jurídico se aplique correctamente en todos los asuntos que se sometan a su conocimiento.
- Garantizar que el procedimiento de otorgamiento de concesiones aeronáuticas se cumpla de conformidad con los tratados internacionales y el ordenamiento nacional aplicable.
- Promover a través de los entes competentes las acciones de desalojo por invasión de aeródromo estatales o acciones para el cumplimiento de títulos ejecutivos que se suscriban con los diversos concesionarios, investigaciones, etc.
- Gestionar los trámites pertinentes para realizar el proceso de expropiación de terrenos.
- Registrar todos los documentos que requieran de dicho trámite para su validez ante terceros.
- Coordinar y supervisar, desde el punto de vista del cumplimiento de los requisitos legales, todos los expedientes sancionadores que son responsabilidad de los órganos técnicos que emiten los informes necesarios para la emisión de autorizaciones.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto de la unidad.

#### 4.5.7. Planificación

La unidad de Planificación forma parte del Sistema Nacional de Planificación. Debe funcionar en conformidad con las normas que establezca el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica para que opere efectivamente como parte integrante del Sistema. Asimismo, deberá trabajar según los lineamientos de política general del Plan Nacional de Desarrollo.

La presente dependencia deberá tener como objetivo fundamental la planificación institucional de la DGAC. Para ello, deberá desarrollar objetivos, estrategias, procedimientos institucionales, estadísticas, etc.

Entre las funciones propias de Planificación se encuentran:

- Elaborar el diagnóstico anual y quinquenal que servirá de base para la formulación de los planes anuales, presupuesto y Plan Nacional de Desarrollo.
- Formular, en coordinación con la Dirección General, el Plan Nacional de Desarrollo en relación con la gestión de la Aviación Civil.
- Coordinar con las dependencias de la Institución la formulación del Índice de Gestión Institucional para ser remitido a la Contraloría General de la República.
- Formular el Plan Anual Operativo y Presupuesto Institucional, dictando las medidas y mecanismos para que las diversas dependencias de la Institución provean la información requerida para su elaboración.
- Coordinar con las dependencias de la Institución la evaluación del Plan Operativo Institucional (PAO). Asimismo, se deberá de coordinar con los encargados de los programas presupuestarios la evaluación del Plan Operativo Institucional (POI).
- Coordinar con las dependencias de la Institución la incidencia en Plan Anual Operativo ante las modificaciones que se realizan al Presupuesto Institucional, según corresponda y siguiendo los procedimientos establecidos.
- Enviar planes a las instancias correspondientes para su respectiva aprobación (Contraloría General de la República, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda y Ministerio de Obras Públicas y Transportes).
- Coordinar con Planificación Sectorial del Ministerio de Obras Públicas y Transportes y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, la inscripción de los proyectos en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Banco de Proyectos de Inversión Pública.
- Proponer y adoptar las técnicas de administración idóneas que permitan el uso racional de los recursos asignados a la Institución para el cumplimiento de sus objetivos.
- Recomendar y evaluar sistemas de trabajo con el fin de garantizar la aplicación de estos y medir su efectividad.
- Analizar la estructura organizacional y su funcionamiento.
- Efectuar estudios sobre rediseño de la estructura organizativa, manuales de organización, manual ocupacional, funciones, procesos, procedimientos.

- Coordinar con las instancias correspondientes (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Dirección de Planificación Sectorial del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda) aspectos relacionados con la modernización de la estructura, decretos, estudios y otros del quehacer institucional.
- Dirigir, junto con la jerarquía de la Institución, los procesos de reorganización de la estructura institucional, así como los de cualquier dependencia de la misma.
- Elaborar los Anuarios de la Institución y demás publicaciones acerca del trabajo de la misma.
- Rendir informes a la Dirección General sobre labores realizadas, con las sugerencias o recomendaciones que se consideran oportunas.
- Tramitación, aprobación y archivo de todos los procesos/ procedimientos de todas las dependencias de la Institución.

#### 4.5.8. Control Interno y Calidad

El objetivo fundamental de esta dependencia es crear, desarrollar, implementar, adaptar y controlar los mecanismos pertinentes a través de los cuales la Institución garantice a los usuarios, internos y externos, la gestión de aseguramiento de la calidad del servicio que brinda, un ambiente de control interno y la aplicación de la normativa del control interno institucional, mediante la valoración de riesgos y seguimiento a los sistemas de información y actividades de control.

De forma gradual, Control Interno y Calidad se irá responsabilizando del mantenimiento de los sistemas de calidad implantados e irá acometiendo, de acuerdo a la planificación decidida por la Dirección General, la incorporación de otros sistemas de gestión como pueden ser los relativos al medio ambiente en el enfoque institucional y la Responsabilidad Social Corporativa.

Entre sus funciones específicas se encuentran:

- Implementar un Sistema de Aseguramiento de la Gestión de la Calidad de los servicios que se brindan en la Institución. Para lo que se deben dictar, desarrollar, coordinar y controlar los estándares de documentación de los procesos, procedimientos, manuales, formularios e instructivos. Se debe controlar la calidad de la documentación generada y requerida.
- Control y documentación de las auditorías para el aseguramiento de la calidad así como la implementación de las medidas correctivas y preventivas del Sistema de Aseguramiento de la Gestión de la Calidad y un Sistema de Control Interno que debe estar inmerso en todos los procesos, procedimientos y actividades de la Institución y aplicables en toda la Organización.

- Coordinar con las diferentes dependencias la elaboración de la autoevaluación de control interno.
- Coordinar con las diferentes dependencias de la Institución la realización del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI).
- Implementar un Sistema de Aseguramiento de la Gestión Medioambiental en la Institución.
- Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto de la unidad.

## 4.6. Dirección de Operaciones Aéreas

Según se ha comentado anteriormente, esta Dirección forma parte del área reguladora/ supervisora, abarcando sus funciones a las compañías aéreas, personal aeronáutico, aeronaves, talleres aeronáuticos, etc.

### 4.6.1. Operaciones

El Departamento de Operaciones debe supervisar las operaciones aéreas de toda empresa nacional o extranjera que opere en territorio costarricense, asegurando que éstas se lleven a cabo con seguridad, eficiencia y en el cumplimiento de la normativa en vigor.

A continuación se describen las funciones globales del Departamento de Operaciones:

- Representación en foros internacionales y coordinación/ negociación con entidades, organizaciones o asociaciones en los que se trate y discuta asuntos relacionados con la seguridad operacional en el campo de las operaciones.
- Dirección, planificación y gestión de la supervisión y control del cumplimiento de los requisitos relacionados con la seguridad aérea en el campo de las operaciones.
- Dirección, planificación y gestión de las tareas, procedimientos y recursos dirigidos al otorgamiento de los certificados, aprobaciones o autorizaciones relacionados con la seguridad aérea operacional en el campo de las operaciones.
- Desarrollo de propuestas de regulación y elaboración de los medios aceptables de cumplimiento y procedimientos para la supervisión y control de la seguridad aérea operacional en el campo de las operaciones.
- Estandarización y supervisión de los procedimientos para supervisar la seguridad operacional en el campo de las operaciones y armonización de los mismos con las iniciativas internacionales.

- Tramitación de solicitudes Certificados de Operador Aéreo (AOC) de aeronaves. Supervisión y control del cumplimiento de los requisitos relacionados con el certificado.
- Tramitación de solicitudes de aceptación de Manuales de Operaciones. Supervisión y control del cumplimiento de los requisitos relacionados con dichos Manuales.
- Tramitación de solicitudes de aprobación de operaciones especiales de aeronaves.
- Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. En el desarrollo de estos, se apoyará en aquellas Unidades relacionadas con la materia. El CETAC será responsable de comunicar la resolución.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Teniendo en cuenta las funciones descritas, este Departamento debe organizarse en base a tres Unidades, a saber:

- **Certificación.**
- **Inspección.**
- **Normativo.**

#### 4.6.2. Aeronavegabilidad

La propia OACI establece en sus Documentos 9760 “Manual de Aeronavegabilidad” y 9734 “Manual de Vigilancia de la Seguridad Operacional” las funciones correspondientes al área de Aeronavegabilidad. Asimismo, la Organización Internacional propone una estructura interna de dicha área en base a dos divisiones principales:

- DIA: División de Inspección de Aeronaves.
- DTA: División Técnica de Aeronaves.

Entre las funciones propias de la DTA se encuentran:

- La elaboración de normas y procedimientos para el certificado de tipo de aeronave, incluyendo sus componentes, grupos motores, sistemas, instrumentos y equipos.
- La revisión y tramitación de las solicitudes de expedición de un certificado de tipo de aeronave o grupo motor diseñado o fabricado en el país.
- La convalidación de los certificados de tipo de aeronave y grupo motor expedidos por otro Estado.
- El mantenimiento de un registro de los datos de tipo de las aeronaves matriculadas en el Estado.

- La expedición de una aprobación de diseño de un sistema, equipo o instrumento de aeronave.
- La aprobación de organismos de fabricación para garantizar la idoneidad de las instalaciones de fabricación y pruebas, la competencia del personal especializado y la existencia de sistemas satisfactorios de control de calidad.
- La aprobación de organismos de diseño para garantizar que están dotados de personal adecuado para realizar los trabajos demostrando que el diseño cumple los requisitos impuestos y que cuentan con instalaciones apropiadas para mantener debidamente los registros de diseño de tipo y que existe adecuada correlación entre los planos y los registros del diseño.
- La evaluación y el estudio de una aeronave para expedir o convalidar un certificado de tipo y mantener los datos de tipo de una aeronave matriculada en el Estado.
- El examen de las normas de diseño de aeronavegabilidad actuales y nuevas nacionales y extranjeras y la determinación de la necesidad de adoptar, si son necesarias, características críticas de las normas de diseño extranjeras en los requisitos nacionales.
- Aprobación y publicación de directrices de aeronavegabilidad respecto a aeronaves y grupos motores certificados en el Estado y el establecimiento de un sistema por el cual se informe a todos los explotadores.
- La vigilancia de la permanente integridad estructural de la aeronave en servicio con vistas a determinar la necesidad de aumentar las inspecciones para mantener a la aeronave en condiciones de aeronavegabilidad.
- El examen de los boletines de servicio de los fabricantes para determinar sus probables efectos en el diseño y mantenimiento de la aeronavegabilidad de la aeronave y del grupo motor y decidir las medidas a tomar para evitar o corregir dificultades.
- La redacción y recomendación de cambios y enmiendas de reglamentación en la legislación aeronáutica nacional respecto a la aeronavegabilidad en el ámbito de las funciones y obligaciones de la DTA.
- La determinación y solución de problemas de reglamentación relacionados con las técnicas de aeronavegabilidad estableciendo criterios y procedimientos generales y técnicos que sirvan para basar los requisitos futuros de aeronavegabilidad.
- El asesoramiento sobre cuestiones técnicas relativas a las operaciones de vuelo y la aeronavegabilidad.
- El establecimiento de un enlace con los fabricantes de aeronaves importadas matriculadas en el Estado y con las autoridades responsables de la certificación de tipo en el Estado de diseño.



- Investigación, en coordinación con la DIA, de los principales defectos descubiertos en las aeronaves y, cuando afecten a la aeronavegabilidad, la determinación de las medidas correctivas que deberán tomarse.

Entre las funciones propias de la DIA se encuentran:

- Inspeccionar las aeronaves para expedir, renovar y convalidar los certificados de aeronavegabilidad.
- Revisar periódicamente el estado de aeronavegabilidad y las fichas en archivo de las aeronaves matriculadas a fin de evaluar si su mantenimiento es o no adecuado.
- Investigar en coordinación con la DTA, los principales defectos descubiertos en las aeronaves y determinar las medidas que haya que adoptar para corregirlos, cuando pueda verse afectada la aeronavegabilidad.
- Examinar las instalaciones de mantenimiento, especialmente los programas de instrucción, la organización y los procedimientos de control de la calidad de los solicitantes de la expedición y renovación de certificados de explotador de servicios aéreos (COA).
- Examinar las instalaciones y los procedimientos de los solicitantes de la expedición y renovación de certificado de autorización de actividades relacionadas con la aeronavegabilidad de las aeronaves.
- Vigilar periódicamente las instalaciones, los procedimientos y los trabajos de los titulares de COA.
- Evaluar el diseño y la idoneidad de los componentes y el equipo destinados a las aeronaves y autorizar su empleo.
- Establecer programas de fiabilidad de aeronaves y componentes y autorizar sistemas de mantenimiento de aeronaves y componentes y equipo de a bordo.
- Investigar la posible infracción de la legislación o de los reglamentos aeronáuticos nacionales en materia de aeronavegabilidad.
- Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. En el desarrollo de estos, se apoyará en aquellas Unidades relacionadas con la materia. El CETAC será responsable de comunicar la resolución.

A todo ello debe asimismo añadirse las funciones de:

- Representación en foros internacionales y coordinación/ negociación con entidades, organizaciones o asociaciones en los que se trate y discuta asuntos relacionados con la seguridad operacional en el campo de la aeronavegabilidad.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Habida cuenta de que Costa Rica no es un país que cuente con una industria aeronáutica de diseño, ciertas funciones anteriores no se llevan a cabo actualmente. Sin embargo, es el presente Departamento el responsable del cumplimiento de todas las actividades referidas, procurando la anticipación al futuro.

Teniendo en cuenta las funciones descritas, este Departamento debe organizarse en base a dos Unidades, a saber:

- **Inspección Aeronavegabilidad.**
- **Ingeniería.**

La Unidad de Inspección Aeronavegabilidad se correspondería con la DIA (División Inspección Aeronaves), mientras que la Unidad de Ingeniería equivaldría a la DTA (División Técnica Aeronaves).

#### **4.6.3. Transporte Aéreo**

Transporte Aéreo se debe ubicar como un Departamento dependiente de la Dirección de Operaciones Aéreas, siendo su objetivo fundamental la supervisión de los servicios de transporte aéreo. Además se conforma cómo el órgano técnico que apoya a la toma de decisión en los procesos de autorizaciones, firmas de convenios y otras actividades de la Dirección General y del órgano de Asuntos Internacionales.

Entre las funciones propias de este Departamento se encuentran:

- Coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con los servicios de transporte aéreo y actividades afines.
- Efectuar estudios especiales sobre el estado y desarrollo socioeconómico del transporte aéreo y determinar criterios generales que permitan analizar costos, utilidades económicas y aspectos sociales de los servicios.
- Velar por el cumplimiento de las políticas que sobre transporte aéreo nacional e internacional se establezcan por parte de la Dirección General y el Consejo Técnico de Aviación Civil.
- Participar en los foros de análisis y discusión relacionados con la problemática de los servicios de transporte aéreo, tanto a nivel nacional como internacional.
- Velar por la aplicación y cumplimiento de normas, métodos y resoluciones que sobre transporte aéreo, tanto a nivel nacional como internacional.
- Velar por la correcta aplicación de los acuerdos obtenidos a través de los Convenios y Memorandos de Entendimiento suscritos en materia de transporte aéreo tales como: designación, capacidad, tarifas, derechos de tráfico, cuadro de rutas y otros.

- Preparar los estudios previos para el otorgamiento de los certificados de explotación de servicios de transporte aéreo y otros servicios relacionados, tomando en consideración, la política aérea, la legislación vigente, los convenios sobre transporte aéreo suscritos, las consideraciones del mercado y las posibilidades financieras de los solicitantes.
- Tramitación de certificado de explotación para servicios aerocomerciales.
- Controlar y supervisar en coordinación con los departamentos respectivos de la Dirección General, que las concesiones otorgadas mediante los certificados de explotación de servicios de transporte aéreo, se cumplan de acuerdo a los términos de la concesión (equipo, itinerario, tarifas, tipo de servicio, derechos de tráfico, rutas).
- Mantener bases de datos físicas y electrónicas que permitan efectuar un adecuado control de los servicios de transporte aéreo. Para esto se considerarán además de la información interna de la Dirección General de Aviación Civil, las resoluciones emitidas por el Consejo Técnico y las publicaciones en el Diario Oficial.
- Estudiar, analizar y recomendar sobre las solicitudes de vuelos de fletamento, vuelos extras y otros de naturaleza similar, que presenten las empresas en los servicios aéreos nacionales e internacionales, previa coordinación con los departamentos técnicos y las Administraciones de los Aeropuertos.
- Velar por el cumplimiento de los derechos de los pasajeros en su relación con los operadores aéreos y los gestores aeroportuarios, estableciendo los canales de comunicación adecuados tanto para la difusión y conocimiento de estos derechos como para las reclamaciones en caso de que sean vulnerados.
- Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. En el desarrollo de estos, se apoyará en aquellas Unidades relacionadas con la materia. El CETAC será responsable de comunicar la resolución.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Teniendo en cuenta las funciones propias de Transporte Aéreo, este Departamento debe organizarse en base a dos Unidades, a saber:

- **Regulación y Control.**
- **Supervisión Económica.**

La Protección al Usuario y la tramitación de los certificados de explotación para servicios aerocomerciales, son dos de las nuevas funciones que se le otorgan a la presente dependencia, si bien, se considera que deben organizarse como Procesos, sin llegar al nivel de Unidad.

#### 4.6.4. Licencias

El objeto fundamental del presente Departamento es evaluar las solicitudes y certificar, mediante la expedición de licencias y habilitaciones, a todo el personal técnico aeronáutico del país, evaluando previamente la idoneidad del mismo. Asimismo, verifica que dicho personal mantenga su competencia para poder seguir ejerciendo las atribuciones que la licencia le confiere.

Las principales funciones de esta dependencia deben ser:

- Redactar, enmendar y proponer las reglas relativas a las licencias del personal técnico de cada especialidad.
- Evaluar la idoneidad de los candidatos y verificar sus referencias y requisitos para ser titulares de licencias y habilitaciones.
- Evaluar la aptitud física de los postulantes o poseedores de licencias que así lo requieran.
- Emitir licencias y habilitaciones a todo el personal técnico aeronáutico del país.
- Velar que el personal técnico aeronáutico mantenga la competencia para ejercer las atribuciones de sus licencias y habilitaciones.
- Asegurar la coordinación en todos los aspectos relativos a la emisión de las licencias respectivas.
- Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. En el desarrollo de estos, se apoyará en aquellas Unidades relacionadas con la materia. El CETAC será responsable de comunicar la resolución.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Se considera óptimo que el Departamento de Licencias cuente con dos Unidades, las cuales, a su vez, se dividirá en los Procesos y Sub-Procesos considerados necesarios.

- **Licencias Personal Aeronáutico.**
- **Administración Licencias.**

#### 4.6.5. Registro

El objeto fundamental de esta Unidad es llevar a cabo el Registro Aeronáutico, según lo establece la Ley General de Aviación Civil.

Las principales funciones de esta Unidad deben ser el registro aeronáutico de aeródromos, ultraligeros, escuelas de formación, talleres, etc.; análisis de contrato; apertura de expediente;

asignación de matrícula; emisión de certificado; autorización de operación; inscripción de poderes; certificación de compañías; etc.

- Inscripción de aeródromos.
- Inscripción de escuelas de formación.
- Inscripción de talleres aeronáuticos.
- Inscripción y traspaso de aeronaves.
- Inscripción de contratos de arrendamiento y fletamento de aeronaves.
- Inscripción de certificados de explotación.
- Inscripción de certificados de aeronavegabilidad y matrícula.
- Inscripción de personería jurídica y poderes.
- Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. En el desarrollo de estos, se apoyará en aquellas Unidades relacionadas con la materia. El CETAC será responsable de comunicar la resolución.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto de la Unidad.

Teniendo en cuenta las funciones propias de esta dependencia, así como el personal propio de ella, se considera adecuado que la misma se organice al nivel de Unidad, dependiente directamente de la Dirección de Operaciones Aéreas.

#### **4.6.6. Biblioteca Técnica**

La presente dependencia debe prestar servicio de biblioteca a todos los empleados de la Institución, principalmente a los que desempeñan funciones de carácter técnico. Como funciones propias de esta dependencia se encuentran:

- Solicitud y recepción de documentación.
- Gestión documental.
- Actualización de documentos.
- Prestar servicio de biblioteca técnica a todos los empleados de la Institución.
- Publicación de reglamentos y de folletos con información aeronáutica.
- Proporcionar consulta y atención al usuario interno y externo.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto de la Unidad.

Asimismo, el Plan Estratégico (Fase 5 del Proyecto) plantea un Programa cuyo objetivo es alcanzar un mayor desarrollo de la Biblioteca Técnica, persiguiendo con ello el situarla como un centro de referencia sobre documentación aeronáutica.

No obstante, debido a sus funciones actuales, así como al número de personal que las desempeña, se considera adecuado que la presente dependencia se organice a nivel de Unidad, dependiente directamente de la Dirección de Operaciones Aéreas.

## 4.7. Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea

Según se ha expresado anteriormente, esta Dirección forma parte del área reguladora/supervisora, abarcando sus funciones a las instalaciones y servicios aeroportuarios, así como a las instalaciones y servicios de navegación aérea.

### 4.7.1. Supervisión Navegación Aérea

El presente Departamento tendrá como Reglamentación base de su actividad los siguientes documentos de la OACI:

- Anexo 11 al Convenio de Aviación Civil Internacional. Servicios de Tránsito Aéreo.
- Documento 8168 de OACI (PANS OPS). Volumen I-I-7: Procedimientos de abatimiento de ruido y Volumen II: Construcción de procedimientos de vuelo visual por instrumentos.

Asimismo, deberá tener en cuenta toda la Regulación Nacional y Regional al respecto.

Son funciones propias de este Departamento las siguientes:

- Coordinar las actividades de representación de la Institución en materia de navegación aérea.
- Gestionar y coordinar las relaciones, consultas, acuerdos y actividades de carácter internacional de su competencia.
- Procedimentar y divulgar las actuaciones en materia de imagen y promoción de la Institución en materia de navegación aérea.
- Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. En el desarrollo de estos, se apoyará en aquellas Unidades relacionadas con la materia. El CETAC será el responsable de comunicar la resolución.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

En materia de supervisión CNS:

- Supervisar, regular y controlar las infraestructuras soporte de comunicaciones, navegación y vigilancia del Sistema de Navegación Aérea, dentro del territorio nacional.
- Llevar a cabo las inspecciones de control normativo de la provisión de servicios CNS, de supervisión para la obtención, conservación y renovación de certificados de proveedores de servicios CNS. Inspección, en el ámbito CNS, del SMS (Safety Management System – Sistema de Gestión de la Seguridad).

En materia de supervisión ATS y AIS:

- Vigilar por la aplicación de técnicas, procedimientos y disposiciones sobre aspectos de control de tránsito aéreo. Incluyendo la inspección de control normativo de la provisión de servicios ATS (servicios de tránsito aéreo) –AIS (servicios de información aeronáutica) –ASM (servicios de gestión del espacio aéreo) -ATFM (servicios de control de afluencia de tráfico aéreo) en cuanto a sus unidades corporativas.
- Inspección de supervisión para la obtención, conservación y renovación de certificados de proveedores de servicios ATS-AIS.
- Actualizar, ejecutar y divulgar en materia de tránsito aéreo, los diferentes planes regionales que rigen la aviación civil internacional de conformidad con lo encomendado en los citados anexos de convenio, documentos, reglamentos técnicos y manuales publicados por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).
- Llevar a cabo las inspecciones de control normativo de la provisión de servicios ATS-AIS, dentro del SMS (Safety Management System – Sistema de Gestión de la Seguridad).

En materia de regulación y planificación espacio aéreo:

- Revisar y analizar propuestas de carácter regulatorio emanadas de organismos nacionales e internacionales que estén asociadas a competencias de navegación aérea.
- Revisar y analizar propuestas de enmienda de documentos de OACI correspondientes a competencias de navegación aérea.
- Identificación de las diferencias existentes entre la normativa nacional, regional y los anexos del convenio de OACI relacionadas con competencias de navegación aérea de cara a su notificación a OACI.
- Planificar y coordinar actividades asociadas a programas de navegación aérea con motivo de la armonización de la gestión del tránsito aéreo en el marco de COCESNA.

En base a las funciones asignadas a este Departamento, se propone su organización interna en base a tres Unidades:

- **Supervisión CNS.**

- **Supervisión ANS.**
- **Regulación y Planificación Espacio Aéreo.**

#### 4.7.2. Supervisión Aeropuertos

Este Departamento tendrá como Reglamentación base de su actividad los siguientes documentos de la OACI:

- Anexo 14 al Convenio de Aviación Civil Internacional
  - Volumen I. Diseño y operaciones de aeródromos.
  - Volumen II. Helipuertos.
- Anexo 16. Volumen I y II, Ruido de aeronaves y emisiones.
- Documento 8168 de OACI (PANS OPS). Volumen I-I-7: Procedimientos de abatimiento de ruido y Volumen II: Construcción de procedimientos de vuelo visual por instrumentos.
- Documento 9137 de OACI. Manual de servicios de aeropuertos. Parte 6. Limitación de obstáculos.
- Documento 9157 de OACI. Manual de diseño de aeródromos.
- Documento 9774 de OACI. Manual de certificación de aeródromos.
- Programa USOAP (*Universal Safety Oversight Audit Program*). Protocolos y listas de verificación.
- Manual de aeropuertos STOL. Documento 9155.
- Manual de helipuertos. Documento 9261-AN/903.
- Documento 9184, Partes 1 y 2: Manual de Planificación de aeropuertos, Planificación general y Utilización del terreno y control del Medio Ambiente.
- Circular 205: Método recomendado para calcular las curvas de nivel de ruido.
- Resolución A33-7: enfoque equilibrado.
- Documento 9829: Orientación sobre el enfoque equilibrado de la gestión del ruido de las aeronaves.
- Resolución A35-5 que complementa al anterior.
- Resolución A28-3 sobre restricciones operativas.



- 33ª Asamblea de la OACI. Resolución A35-5: restricciones locales a las operaciones en los aeropuertos relacionados con el ruido.
- Documento 9859: Manual de Gestión de la seguridad Operacional.

Asimismo, deberá tener en cuenta toda la Regulación Nacional y Regional al respecto.

Son funciones propias de este Departamento las siguientes:

- Coordinar las actividades de representación de la Institución en materia de aeropuertos.
- Gestionar y coordinar las relaciones, consultas, acuerdos y actividades de carácter internacional de su competencia.
- Procedimentar y divulgar las actuaciones en materia de imagen y promoción de la Institución en materia de aeropuertos.
- Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. En el desarrollo de estos, se apoyará en aquellas Unidades relacionadas con la materia. El CETAC será responsable de comunicar la resolución.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

En materia de servidumbres aeronáuticas:

- Participación en el establecimiento y modificación de servidumbres aeronáuticas de aeródromos e instalaciones radioeléctricas aeronáuticas.
- Tramitación de solicitudes de autorización administrativa en materia de servidumbres aeronáuticas para la realización de construcciones, instalaciones o plantaciones.
- Colaboración con el gestor aeroportuario en el cumplimiento de las servidumbres aeronáuticas legalmente establecidas.
- Propuesta de nueva reglamentación de servidumbres aeronáuticas para la elevación a los órganos competentes.
- Presentar iniciativas sobre normativa en materia de servidumbres acústicas.
- Gestión de expedientes por infracciones a la normativa de ruido en el entorno aeroportuario.

En materia de supervisión de infraestructuras de aeropuertos:

- Elaboración de programas de autorización o certificación de aeropuertos y/ o sobre su modificación y puesta en funcionamiento.
- Coordinación y tramitación de expedientes de autorización de infraestructuras de aeródromos y helipuertos.

- Coordinación y tramitación de expedientes de autorizaciones de puesta en funcionamiento de infraestructuras en aeropuertos.
- Aprobación de proyectos en aeropuertos.
- Preparación de procedimientos internos para la certificación de aeropuertos. Revisión y mejora continua de los mismos.
- Coordinación y seguimiento de expedientes de solicitud de certificación de aeropuertos, que incluyen:
  - Verificación de cumplimiento de requisitos establecidos para la infraestructura.
  - Comprobación de Manuales, SGS y Procedimientos para las operaciones aeroportuarias.
  - Estudio y análisis para su aceptación.
  - Auditoría de seguimiento de las certificaciones de aeropuertos.
- Coordinación y seguimiento de expedientes de solicitud de modificación de certificado de aeropuertos.
- Seguimiento de los certificados de aeropuerto y posibles limitaciones, suspensiones o revocaciones de los mismos.
- Gestión de expedientes sancionadores por infracciones a la normativa relacionada con las actividades anteriores.

En materia de verificación e inspección de servicios y gestión aeroportuarios:

- Elaboración, coordinación y seguimiento de programas de inspección en el ámbito de la seguridad operacional de los aeropuertos.
- Elaboración, coordinación y seguimiento de programas de inspección en materia de certificación de aeropuertos.
- Inspección de control normativo y de supervisión de infraestructuras, servicios y procedimientos en el ámbito aeroportuario.
- Gestión de la adecuación y mejora continua de los procedimientos de inspección.
- Elaboración, actualización y mejora continua de los procedimientos de inspección y supervisión.

En materia de regulación y sostenibilidad aeroportuaria:

- Análisis preliminar de propuesta normativa nacional e internacional en materia de aeródromos y solicitud de comentarios y análisis adicionales a otras Unidades competentes.

- Realizar estudios y análisis normativos para preparar documentación asociada a diferencias existentes entre la normativa nacional en materia de aeródromos y los Anexos del Convenio de Aviación Civil Internacional.
- Tramitación medioambiental de proyectos de aeropuertos, aeródromos y helipuertos.
- Seguimiento y vigilancia del cumplimiento de la declaración de impacto ambiental de los proyectos durante las fases de construcción y explotación.
- Gestión de expedientes sancionadores por infracciones a la normativa relacionada con las actividades anteriores.

En base a las funciones asignadas a este Departamento, se propone la creación de tres Unidades:

- **Servidumbres aeronáuticas.**
- **Certificación e Inspección.**
- **Regulación y Sostenibilidad Medioambiental.**

#### 4.7.3. AVSEC-FAL

La mayor parte de la actividad que este Departamento debe supervisar se desarrolla en las terminales aeroportuarias, si bien, también existen aspectos relacionados con las compañías aéreas.

Entre las funciones a desempeñar por el personal de AVSEC-FAL se encuentran:

- Preparar, ejecutar y auditar el programa nacional, manuales de aeropuerto, reglamentos, procedimientos y normas en materia de seguridad de la aviación civil, contra actos de interferencia ilícita, tanto de los aeropuertos de carácter internacional, como de aquellos que conforman la red primaria nacional.
- Velar por la implementación de normas y procedimientos relativos a la facilitación aeroportuaria, incluyendo el transporte de pasajeros y de carga.
- Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. En el desarrollo de estos, se apoyará en aquellas Unidades relacionadas con la materia. El CETAC será responsable de comunicar la resolución.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Para el desempeño óptimo de sus funciones, el Departamento de AVSEC-FAL deberá desplegarse en todos los aeropuertos internacionales del país, proporcionando a estos un equipo fijo de personal. Asimismo, deberá proporcionarse servicio al conjunto de los aeródromos locales, mediante un plan de seguridad que permita atenderlos en caso necesario.

Para el desarrollo del presente Departamento, se propone la organización en base a las siguientes Unidades:

- **Supervisión.**
- **Certificación.**

## 4.8. Dirección Financiero-Administrativa

### 4.8.1. Recursos Humanos

Entre las funciones propias del área de Recursos Humanos, y según se indica en el Decreto Ejecutivo No. 35865-MP de abril de 2010, se encuentran:

En relación al análisis ocupacional:

- Mantener un sistema clasificado de puestos acorde con las necesidades institucionales, aplicando para ello la normativa técnica-legal que rige la materia, así como los avances tecnológicos que exigen el diseño de estructuras acordes con las demandas del medio.
- Realizar estudios de carga de trabajo para todas las dependencias de la Institución.
- Realizar estudios de identificación de puesto de trabajo – perfil profesional – capacitación – promoción. Para ello, se deberá, a su vez, contar con todo el Departamento de Recursos Humanos.
- Efectuar estudios de clasificación, asignación y cambio de especialidad del personal de la Institución.

En relación a la dotación de personal:

- Dotar oportunamente a la Institución del personal idóneo para el desarrollo de las diversas funciones, aplicando técnicas modernas para el reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, estudio de cargas de trabajo, capacitación y desarrollo, clasificación y valoración de los puestos.
- Asignar racionalmente el factor humano que ingresa y que labora en la Institución.
- Realizar estudios de Reingreso y Pre ingreso, según la normativa aplicada a tales casos.

En relación a las Relaciones Laborales:

- Atender y resolver conflictos individuales y colectivos y, en su caso, elevarlos a las instancias superiores y competentes.
- Garantizar soluciones eficaces sobre cualquier conflicto laboral que se genere en la Institución.

En relación a la documentación y trámite:

- Regular la administración del recurso humano que labora en la Institución, aplicando las normas, políticas y demás directrices que en materia de recurso humano dicta la Dirección General de Servicio Civil y la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, y de acuerdo con las metas y objetivos trazados por la Institución.
- Velar por el cumplimiento del Reglamento Interior de Organización y Servicios, el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento y el Código de Trabajo.
- Coordinar con la Dirección General de Servicio Civil, Ministerio de Hacienda, Oficialía Mayor del MOPT y con la Dirección de Recursos Humanos del MOPT, entre otros, todo lo relacionado a la administración de recursos humanos.
- Preparar el presupuesto que permita cubrir el renglón de servicios personales, realizando los ajustes necesarios con el fin de hacer frente a las erogaciones en este sentido.
- Mantener actualizada la base de datos de recursos humanos de la Institución.
- Elaborar debidamente la nómina de pago (quincenal, aguinaldo, revaloraciones, salario escolar, pasajes, zonaje, etc.) de los funcionarios que laboran en la Institución.
- Garantizar el pago oportuno a los funcionarios de la Institución.
- Mantener actualizados los manuales institucionales y de atinencias.
- Mantener controles apropiados de plazas vacantes, pedimentos de personal, permisos sin salario, vacaciones, horas extras, pasajes, pagos por concepto de prohibición, dedicación exclusiva, disponibilidad, carrera profesional, cambios en la clasificación de los puestos, incapacidades, asistencia, períodos de prueba, evaluación del desempeño, evaluaciones médicas, concursos (internos, externos y por aplicación del artículo 15 de RESC), ternas o nóminas, acciones de personal, sanciones.
- Custodiar de manera adecuada los expedientes personales de todos los funcionarios de la Institución.
- Asesorar y brindar asistencia técnica a las autoridades superiores, a funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil, así como a gremios sindicales, en materia de recurso humano.

En relación a la capacitación:

- Trabajar en la identificación, para todas las dependencias de la Institución, de puesto de trabajo – perfil profesional – capacitación – promoción.
- Elaborar el Plan de Capacitación para los funcionarios de la Institución, incluyendo ello la planificación de la capacitación a corto, medio y largo plazo.

- Identificar las necesidades en cuanto a capacitación exigibles para la dotación de nuevo personal. Deberá trabajar, para ello, en coordinación con la Unidad de Personal.
- Efectuar la inducción del personal de nuevo ingreso a la Institución.
- Capacitar y desarrollar el factor humano para que pueda brindar el mejor servicio en el desempeño de sus funciones.
- Coordinar las actividades de capacitación y becas que efectuaran los servidores de la Institución.
- Atender las propuestas de capacitación no contempladas en el Plan de Capacitación.

En relación a la Salud Ocupacional:

Según se describe en el Decreto No. 27434-MTSS, publicado en La Gaceta No. 229 del 25 de noviembre de 1998, la oficina de Salud Ocupacional debe lograr la reducción de los accidentes y enfermedades laborales mediante la ejecución de diagnósticos y programas en la materia. Dicha oficina debe existir de forma obligatoria en todas aquellas empresas que ocupen permanentemente más de 50 trabajadores, como es el caso de la DGAC.

- Realizar y mantener actualizado un inventario de los riesgos que existen en los centros de trabajo.
- Calificar el nivel de riesgo presente en cada proceso de trabajo.
- Realizar inspecciones técnicas periódicas para determinar y analizar las condiciones de riesgo, así como recomendar las medidas correctivas que sean necesarias.
- Desarrollar Programas de Salud Ocupacional.
- Evaluar el contenido y ejecución de los propios programas desarrollos por esta dependencia.
- Elaborar campañas de seguridad y salud ocupacional a todos los niveles de la Institución.
- Atender oportunamente a los trabajadores de la Institución con problemas de salud física y/ o psicológica.
- Mantener adecuados índices de salud física, mental y social en los trabajadores de la Institución.
- Contribuir a mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios de la Institución.
- Asesorar técnicamente a toda la Institución en el campo de su competencia.
- Efectuar la investigación de cada accidente que ocurra en el centro de trabajo.
- Realizar y mantener actualizadas estadísticas correspondientes a la siniestralidad laboral de la Institución.

- Velar por el cumplimiento, dentro de la Institución, de la normativa existente en esta materia.

Según el artículo 3 del “Reglamento sobre oficinas o departamentos de salud ocupacional”, la oficina de Salud Ocupacional dependerá del nivel gerencial; en las entidades del Sector Público dependerá de la más alta línea jerárquica. No obstante, MIDEPLAN esclarece que la dependencia debe ser en relación a la línea jerárquica administrativa, siendo ello motivo por el cual la dependencia en cuestión se organiza dentro de la Dirección Financiero-Administrativa.

Asimismo, se deberá llevar a cabo la elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Teniendo en cuenta todas las funciones asignadas al presente Departamento de Recursos Humanos, éste debe organizarse en función de tres Unidades:

- **Personal.**
- **Capacitación.**
- **Salud Ocupacional.**

La Unidad de Personal será la que englobe los Procesos de Análisis Ocupacional, Dotación de Personal, Relaciones Laborales y Documentación y Trámite.

#### **4.8.2. Proveeduría Institucional**

El “Reglamento para el Funcionamiento de las Proveedurías Institucionales de los Ministerios del Gobierno” Decreto Ejecutivo No. 30640-H de 27 de junio de 2002, reformado por el Decreto Ejecutivo No. 31483-H, de 19 de agosto de 2003, establece las funciones y estructura propia de dicha dependencia.

En base a ello, le corresponde al Departamento de Proveeduría Institucional el desarrollo de las siguientes funciones:

- Planear y programar en coordinación con las diferentes dependencias, las necesidades previsibles de materiales y servicios como suministros de oficina, materiales de construcción, materiales de aseo, formularios, repuestos, servicios varios, inversiones y otros.
- Analizar y tramitar las solicitudes de materiales o de servicios recibidos de las diferentes dependencias de la Institución.
- Mantener un registro actualizado e integral de proveedores tanto nacionales, como extranjeros, en los trámites de adquisición de bienes y servicios.

- Contratar bienes, suministros y servicios de manera oportuna, con la calidad y cantidad previamente determinada y a precios razonables.
- Participar en las adjudicaciones de ofertas en la adquisición o venta de bienes y servicios.
- Velar porque las contrataciones administrativas se realicen de la manera más ventajosa para la Institución, tomando en cuenta en forma simultánea los factores de precio, calidad, cantidad, especificaciones técnicas, plazos de entrega, garantías y cualquier otro pertinente de conformidad con las circunstancias concretas.
- Supervisar adecuadamente la recepción de los bienes y servicios adquiridos, cotejando que posean las calidades y condiciones especificadas con apoyo de los interesados.
- Vigilar el cumplimiento exacto de las condiciones estipuladas en las contrataciones y pedidos.
- Gestionar las acciones que procedan ante las instancias correspondientes por incumplimiento de los pedidos o contratos.
- Gestionar la flota de vehículos propiedad de la Institución.
- Llevar los controles internos sobre la flota de vehículos (kilometraje, cambio de aceite, mantenimiento, uso de cupones de gasolina, etc.).
- Llevar el control y documentación de todos los bienes materiales propiedad de la Institución.
- Responsabilizarse de la custodia de los bienes materiales de la Institución.
- Llevar el control de entradas y salidas del almacén.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Según se establece en el Reglamento de Proveeduría Institucional, ésta debe contar con una estructura organizativa que le permita cumplir de forma eficiente y oportuna con las funciones de tramitación de los procedimientos de contratación administrativa, de almacenamiento y distribución de bienes y de levantamiento y confección del inventario permanente de todos sus bienes. La Proveeduría Institucional deberá contar con un Proveedor Institucional, quien ejercerá las funciones de jefatura. Asimismo, el Reglamento referido anteriormente establece que esta dependencia deba contar, como mínimo, con las siguientes Unidades: Programación y Control; Contrataciones; Almacenamiento y Distribución; Comisión de Recomendación y Adjudicación. Esta última se establece como un grupo de apoyo integrado por el Proveedor Institucional, el titular del programa solicitante y un asesor legal. Del análisis de sus funciones asignadas, se considera que una Comisión de apoyo no debe establecerse en la estructura como una Unidad, sino que podrá organizarse como un Proceso.

La Institución cuenta actualmente entre sus obligaciones con la gestión de ciertos bienes y servicios, como es la flota de vehículos a disposición del CETAC y demás dependencias de la



organización, y seguridad del edificio. Se considera oportuno que estos Procesos sean realizados por el Departamento de Proveeduría Institucional, concretamente a través de una Unidad de Bienes y Servicios. Dentro de las funciones de Almacenamiento y Distribución, el Decreto Ejecutivo establece el almacenamiento y la custodia de los bienes (realizado en bodega), así como el Proceso de gestión de la distribución de estos. Se entiende, por tanto, que las nuevas funciones adjudicadas se enmarcan dentro de estas competencias.

Por todo ello, el Departamento de Proveeduría Institucional deberá organizarse internamente en base a las siguientes cuatro Unidades:

- **Programación y Control.**
- **Contrataciones.**
- **Almacenamiento y Distribución.**
- **Bienes y Servicios.**

#### 4.8.3. Recursos Financieros

El Departamento de Recursos Financieros deberá cumplir con las siguientes funciones:

Respecto a labores de presupuestos:

- Elaborar y ejecutar el Presupuesto Anual de la Institución.
- Coordinar con la Unidad de Planificación la elaboración del presupuesto y su relación con el Plan Anual Operativo.
- Realizar la programación de los gastos de la Institución.
- Ejecutar las actividades en materia presupuestaria y de distribución de los recursos financieros de la Institución.
- Brindar los servicios contables de formulación, ejecución, contabilidad, control y evaluación presupuestarios que se requieran para el normal desarrollo de las diversas actividades de la Institución.
- Llevar el control de la ejecución del presupuesto asignado a los programas.
- Mantener y custodiar un archivo de los documentos que respaldan las operaciones contables que se realizan durante el proceso de ejecución presupuestaria.
- Registrar en los sistemas de información y otras aplicaciones de procesamiento electrónico los datos de los movimientos presupuestarios de la Institución.
- Elaborar informes para remitir a la Autoridad Presupuestaria, Contabilidad Nacional, MIDEPLAN, Contraloría General de la República y el MOPT.

Respecto a labores de contabilidad:

- Realizar y analizar los estados financieros de la Institución.
- Brindar los servicios contables de registro, ejecución, control y evaluación patrimonial, requeridos para el desarrollo de las actividades de la Institución.
- Cancelar gastos administrativos por concepto de servicios públicos.
- Diseñar los procedimientos, la base legal, el análisis y el registro de las cuentas por cobrar del CETAC.
- Ejecutar las acciones pertinentes previas y emitir los acuerdos de pago por compromisos contraídos por la Institución.
- Ejecutar el control jurídico, contable y técnico de los documentos propios de su competencia.
- Elaborar los estados financieros de la Institución.
- Llevar registros contables y controles financieros actualizados sobre los programas de inversión en infraestructuras y equipos.
- Registrar las transacciones registradas por el desarrollo de las actividades de la Institución y efectuar los pagos por la adquisición de bienes y servicios.
- Elaborar informes para presentar a la Autoridad Presupuestaria, ARESEP, Contabilidad Nacional, MIDEPLAN, Contraloría General de la República y MOPT.

Respecto a labores de tesorería:

- Coordinar la formulación del Apéndices Tarifarios.
- Coordinar con el Director Administrativo-Financiero la formulación de políticas sobre la modificación e incorporación de ingresos y egresos.
- Administrar y controlar los movimientos de la caja asignada a la Institución. Preparar reintegros y ejercer el registro contable de los ingresos y egresos.
- Atender, analizar, diseñar, controlar y mantener sistemas de información y otras aplicaciones de procesamiento electrónico de datos para el registro contable.
- Brindar los servicios contables de registro de ingresos, control de cuentas por cobrar.
- Realizar las transacciones financieras de la Institución y mantener registros y controles actualizados de los movimientos que se efectúen.
- Proceder al cobro de las operaciones de la aviación civil de los aeropuertos públicos.
- Recaudar los fondos provenientes de la prestación de servicios aeroportuarios que lleve a cabo la Institución y aeropuertos concesionados.

- Registrar y actualizar el sistema de información presupuestaria.
- Velar por la correcta ejecución y liquidación del presupuesto de ingresos de la Institución.
- Elaborar informes periódicos en el ámbito de su competencia.

Asimismo, se deberá elaborar el Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Para el cumplimiento de todas las funciones anteriores, se propone que el presente Departamento se organice en tres Unidades:

- **Presupuestos.**
- **Contabilidad.**
- **Tesorería.**

#### 4.8.4. Refrendos

El objeto principal de esta dependencia es autorizar y aprobar el trámite de contratación administrativa por vía de refrendo, de acuerdo a su cuantía, de aquellos contratos que representan un volumen significativo de gasto presupuestario para la adquisición de bienes y servicios no personales. Del análisis de la carga de trabajo y del personal necesario para llevarlo a cabo, se considera oportuno que Refrendos se organice a nivel de Proceso dependiente directamente de la Dirección Financiero-Administrativa.

#### 4.8.5. Archivo Central

El Archivo Central debe cumplir con las siguientes funciones:

- Reunir, conservar, clasificar, ordenar, describir, seleccionar, administrar y facilitar los documentos textuales, gráficos, audiovisuales, y legibles por máquina, competencia de la Institución, incluyendo la documentación privada y particular que le fuere entregada para su custodia.
- Preparar y publicar guías, inventarios, índices, catálogos y otros instrumentos y auxiliares descriptivos para facilitar la consulta de sus fondos.
- Entregar a otras Instituciones, si le fuere solicitado y posible, copia o reproducción de los fondos que conserva.
- Establecer y ejecutar disposiciones concernientes a la selección y eliminación de documentos.

- Suministrar al usuario la información solicitada, excepto cuando el documento sea de acceso restringido.
- Valorar los documentos de los archivos para efectos de selección.

Del análisis de la carga de trabajo y del personal necesario para llevarlo a cabo, se considera oportuno que el Archivo Central se organice a nivel de Proceso dependiente directamente de la Dirección Financiero-Administrativa.

#### 4.8.6. Ventanilla Única

Dentro del Plan Estratégico (Fase 5 del presente Proyecto) se define un Programa cuyo objetivo es la implantación de un sistema de Ventanilla Única o Plataforma de Servicios que gestione, al menos, las siguientes actividades: recepción de documentación, información y central telefónica. La ventanilla única consiste en el agrupamiento de los diferentes trámites que el usuario debe realizar ante la Administración Pública con un fin particular. Permite agilizar los procedimientos oficiales en la consecución de servicios, recursos, permisos, acreditaciones, etc., evitando que la ciudadanía sufra las consecuencias de la dispersión espacial impuesta por la estructura de la Administración y el complejo organigrama de ésta. El planteamiento de este programa viene especialmente motivado por el reglamento No. 5358-MEIC sobre Catálogo de Trámites y Plataforma de Servicios, publicado en La Gaceta No 136 del 15 de julio de 2009. En dicho reglamento se expone la obligatoriedad de implementar plataformas de servicio que oriente a los usuarios sobre los trámites, requisitos y procedimientos para la obtención de licencias, permisos y autorizaciones.

Se propone que la Ventanilla Única se organice como un Proceso dependiente directamente de la Dirección Financiero-Administrativa.

#### 4.9. Departamento de Tecnología

El Departamento de Tecnología, ubicado dentro de la estructura como una dependencia independiente del resto del Área Funcional Técnica y Administrativa, debe ampliar su ámbito de actuación para abarcar funciones que permitan el desarrollo tecnológico necesario de la Institución.

Dicho Departamento, dependiente directamente de la Dirección General, se responsabilizará de la planificación, coordinación y supervisión de la implementación, operación y desarrollo de los diversos sistemas tecnológicos de la Institución. Las tecnologías de la información y comunicación constituyen una herramienta imprescindible para la prestación de los servicios de la Institución.

Entre sus funciones globales se encuentran:

Respecto a labores de sistemas:

- Implementación y desarrollo de sistemas.
- Integración de sistemas.
- Evaluar el desempeño de los sistemas, redes y tecnología informática de la Institución.
- Implementación de los servicios en línea para gobierno digital.
- Seguridad de la información.
- Desarrollo de la base de datos.
- Desarrollo de redes y comunicaciones.
- Administración de sistemas.
- Operación de software.
- Ingeniería de sistemas.
- Gestión y control de proyectos.

Respecto a labores de mantenimiento y soporte:

- Establecimiento de enlaces de comunicación ágiles y eficientes.
- Control y gestión de incidencias.
- Asistencia técnica al usuario.
- Mantenimiento de los equipos tecnológicos de la Institución.
- Mantenimiento de la página web institucional.

Respecto a labores de desarrollo:

- Investigar y evaluar adelantos tecnológicos.
- Identificar las necesidades tecnológicas del resto de dependencias de la Institución.
- Definición y análisis de las necesidades tecnológicas detectadas.
- Diseñar planes y programas para atender las necesidades tecnológicas de la Institución.
- Evaluación y selección de la tecnología necesaria a implementar en la Institución.
- Realizar estudios y análisis para proporcionar recomendaciones acerca de los estándares para la adquisición de tecnología.
- Análisis de proveedores de software y hardware.
- Análisis de necesidades y conveniencia de outsourcing y externalización.

Asimismo, el Departamento deberá responsabilizarse de las funciones de:

- Elaborar, coordinar y supervisar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI). Éste deberá estar alineado con los lineamientos y estrategias de la Institución.
- Elaborar el Plan Anual Operativo y los presupuestos del Departamento.

Para todo ello, se considera apropiada que el presente Departamento se organice en base a tres Unidades:

- **Sistemas.**
- **Mantenimiento y Soporte.**
- **Desarrollo.**

## 4.10. Dirección de Navegación Aérea

La presente Dirección forma parte del área operadora de la Institución, desarrollando funciones relacionadas con la prestación de los servicios de navegación aérea.

### 4.10.1. ATM

El Departamento de ATM es responsable de la gestión del tránsito aéreo, abarcando también las telecomunicaciones aeronáuticas, ayuda a la navegación aérea y el área de movimientos.

El presente Departamento adquiere las funciones siguientes:

- Suministrar información relativa a la seguridad de los vuelos VFR/ IFR fuera del espacio aéreo controlado.
- Facilitar al personal de vuelo las condiciones meteorológicas en la ruta, aeródromo de destino y alterno.
- Interpretar las cartas de navegación con el fin de planificar de forma eficiente los vuelos.
- Interpretar los procedimientos de aproximación y salidas de los diferentes aeropuertos, con el fin de informar a las tripulaciones.
- Informar a los oficiales de RAMPA para su coordinación.
- Suministrar a las oficinas de AIS información sobre los cambios en el estado de los aeródromos nacionales de las radioayudas o cualquier otra situación que requiera la publicación de NOTAMS o AIC.
- Controlar el tránsito aéreo de aeronaves.

- Brindar a las aeronaves información referente a tránsito aéreo en su ruta.
- Emitir instrucciones, autorizaciones y dar información a los pilotos que asegure que se mantenga la separación efectiva de las aeronaves.
- Ordenar y proveer secuencias de aterrizaje a las aeronaves en el circuito de tránsito y de despegue a las aeronaves en el área de maniobras.
- Evaluar el tránsito y condiciones del aeropuerto para determinar su estado de operación.
- Decidir de acuerdo a las diferentes situaciones el tipo de procedimiento de ascenso o descenso.
- Control de Aproximación y Control de Aeródromo.
- Controlar aeronaves y otros vehículos en el área de maniobras para garantizar el movimiento seguro y expedito del tránsito terrestre.
- Recopilar, transmitir y anotar en la bitácora los problemas que se presenten u otros aspectos que afecten al control.
- Operar equipos de radiocomunicación, líneas calientes y otros equipos para llevar a cabo las labores de control de área.
- Aplicar procedimientos de emergencias, interferencia ilícita y otros, así como coordinar con las autoridades correspondientes.
- Advertir a los servicios de búsqueda y salvamento sobre las aeronaves que necesiten asistencia y disponer las medidas necesarias para auxiliarlas.
- Participar, en coordinación con las dependencias encargadas la búsqueda y salvamento de aeronaves extraviadas o accidentadas dentro del territorio nacional.
- Coordinar la prestación de los servicios de navegación aérea que sean proporcionados por otras entidades.
- Estructuración, planificación y gestión del uso del espacio aéreo, comprendiendo las reglas y procedimientos de operación, para garantizar el acceso al mismo en función de los distintos requerimientos de los usuarios.
- Optimización de la relación entre las capacidades del sistema y la demanda de tráfico aéreo, maximizando el aprovechamiento de la capacidad disponible, con objeto de garantizar una afluencia óptima del tráfico aéreo.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Para cumplir con todas las funciones, se propone que el presente Departamento se organice en tres Unidades:

- **TWR.**
- **Centros Radar.**
- **Espacio Aéreo.**

#### 4.10.2. CNS

El Departamento CNS es responsable de planificar, supervisar, instalar, ejecutar y poner en operación los sistemas y equipos para el sistema de ayudas para la navegación aérea y telecomunicaciones aeronáuticas. Se corresponde, por tanto, con el área de ingeniería de la Dirección de Navegación Aérea.

Entre las funciones se encuentran:

- Planificar la implementación, instalación y servicios de los sistemas y equipos de navegación aérea.
- Confeccionar las especificaciones técnicas requeridas para la implementación de renovación de equipos, software redes de comunicación, transmisión e integración de datos necesarias para los procesos de adquisición, consecuentes con la satisfacción de los requerimientos operativos.
- Proporcionar a la navegación aérea las telecomunicaciones y ayudas necesarias para la seguridad, regularidad y eficiencia de las operaciones.
- Establecer los procedimientos de coordinación con las dependencias ATS para ejecutar pruebas de ensayo y vuelos de calibración.
- Programar y proponer proyectos de telecomunicaciones y ayudas a la navegación aérea.
- Supervisar los proyectos y obras a ejecutarse dentro del ámbito de la navegación aérea.
- Participar en estudios y Planes Maestros relacionados con las telecomunicaciones y ayudas a la navegación aérea.
- La evaluación de las necesidades y propuestas para nuevas infraestructuras de navegación aérea.
- Mantener un registro actualizado de la situación y estado de funcionamiento de los sistemas de comunicaciones, radioayudas y radares, registrando datos y capacidades correspondientes a los mismos.
- Elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.



El Departamento CNS debe contar con tres Unidades, correspondientes a la organización habitual a nivel internacional para la presente área:

- **Comunicación.**
- **Navegación.**
- **Vigilancia.**

#### **4.10.3. Información Aeronáutica**

El Departamento de Información Aeronáutica debe ser el responsable de recibir u originar, cotejar o ensamblar, editar, formatear, publicar/ almacenar y distribuir información/ datos aeronáuticos necesarios para garantizar la seguridad, regularidad y eficiencia de la Navegación Aérea en Costa Rica.

En este sentido, le corresponde al presente Departamento la ejecución de las actividades técnicas en el área de los Servicios de Información Aeronáutica (AIS), Notificaciones de Tránsito Aéreo (ARO) y Cartografía Aeronáutica (MAP).

La información bajo responsabilidad de la presente dependencia está compuesta por:

- AIP Costa Rica: Publicación de Información Aeronáutica.
- Suplementos y enmiendas al AIP.
- Circulares de Información Aeronáutica (AIC).
- NOTAM.
- Meteorología aeronáutica.

El AIP incorpora información permanente relativa a los servicios, instalaciones, normativa y procedimientos que afectan a las operaciones aéreas que se realicen en el espacio aéreo costarricense.

El NOTAM es un mensaje que contiene información relativa al establecimiento, condición o modificación de cualquier instalación aeronáutica, servicio, procedimiento o peligro, cuyo procedimiento oportuno es esencial para los sistemas, equipos y personal encargado de las operaciones de vuelo.

La información NOTAM se puede ofrecer al usuario en forma de Boletines de Información Previa al Vuelo (PIB), a partir de los cuales se suministran todos los datos que es necesario conocer antes de iniciar una operación aérea.

La Meteorología aeronáutica debe ofrecer aquellos datos de interés para llevar a cabo las operaciones aéreas.

Las Cartas de Radionavegación deben contener información sobre la estructura de las rutas ATS a seguir por las aeronaves en las FIR/ UIR costarricenses. Incluyen, además, la información apropiada de radioayudas, puntos de notificación, zonas peligrosas, etc.

En base a las funciones que le competen, este Departamento deberá contar con las siguientes Unidades:

- AIS.
- ARO.

#### 4.10.4. Seguridad Operacional

Se propone que la seguridad operacional en el campo de la navegación aérea se organice a nivel de Proceso dependiente directamente de la Dirección de Navegación Aérea.

#### 4.10.5. Factores Humanos

Se trata de un área específica de trabajo dentro del sector técnico aeronáutico. La OACI presenta diversos textos abordando esta área de trabajo y expresando su directa influencia sobre los servicios de navegación aérea. Entre estos se pueden resaltar:

- Directrices sobre factores humanos para los sistemas de gestión del tránsito aéreo (ATM). Doc. 9758-AN/966 OACI.
- Compendio sobre factores humanos No1. Circular 216-AN/131.
- Manual de instrucción sobre factores humanos. Doc. 9683-AN/950.

“El concepto de factores humanos aplica los conocimientos sobre el modo en que las personas perciben, sienten, entienden, aprenden, interpretan, tramitan, recuerdan y utilizan la información y aplica igualmente los conocimientos sobre el modo de medir el desempeño humano y sus efectos dentro de un sistema en funcionamiento” (Compendio sobre Factores Humanos OACI No. 8).

La propia Organización Internacional también insta a los Estados a “aumentar la seguridad de la aviación mostrándose más conscientes y atentos a la importancia del Factor Humano en las operaciones de aviación civil, adoptando textos y medidas prácticas en relación con el factor Humano, elaborados a partir de la experiencia adquirida por los Estados” (OACI Compendio sobre Factores Humanos).

Actualmente, el área de navegación aérea está desarrollando ciertas acciones sobre Factores Humanos, si bien, ello no está del todo oficializado.

Entre las actividades a desempeñar dentro de esta área se encuentran:

- Creación de un perfil profesiográfico por clase de puesto.
- Análisis de cada clase de puesto de navegación aérea.
- Determinación de áreas críticas de acuerdo con actividades.
- Actualización de perfiles profesiográficos.
- Diseño de estrategias y técnicas paliativas para atender las áreas críticas.
- Recomendaciones específicas a personal encargado de reclutamiento y selección de personal de navegación aérea.
- Evaluación psicométrica a todo personal de navegación aérea.
- Establecimiento de un expediente personal para cada funcionario técnico aeronáutico.
- Evaluación y diagnóstico en síntomas o enfermedades propias del cargo.
- Atención psicológica especializada.
- Atención, remisión y seguimiento para casos positivos en factores humanos.
- Coordinación interinstitucional para funcionarios que requieran atención especializada.
- Coordinación comisión médica para remisión, atención y seguimiento.
- Abrir espacios de realimentación en relación con factores humanos.
- Formar al personal técnico aeronáutico en relación con la incidencia de su conducta en el producto obtenido a nivel laboral.
- Establecer un programa de formación en las áreas débiles detectadas en diagnóstico.
- Establecer un programa de estadísticas de incidentes y accidentes con el fin de analizar los factores intervinientes para el diseño del programa de capacitación.
- Seguimiento de intervenciones de capacitación.

Para el cumplimiento de estas funciones, se propone la creación de un Procesos de Factores Humanos, ubicado organizativamente como dependencia directa de la Dirección de Navegación Aérea.

#### 4.11. Dirección de Aeropuertos

La presente Dirección forma parte del área operadora de la Institución, desarrollando funciones relacionadas con la operación de los aeropuertos gestionados por la DGAC.

#### 4.11.1. Infraestructuras

Al Departamento de Infraestructuras se le asignan nuevas funciones, a la vez que algunas de las actuales pasan a depender del área reguladora/ supervisora, concretamente de la Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea.

Las funciones atribuidas al presente Departamento son:

Respecto a labores de planificación infraestructuras:

- Coordinación para la contratación de estudios de consultoría necesarios para la elaboración de los diferentes proyectos.
- Elaboración de los Planes Maestros de los aeropuertos, incluyendo ello los siguientes aspectos:
  - Análisis de situación actual.
  - Necesidades futuras: previsión de demanda, análisis capacidad-demanda.
  - Desarrollo previsible: planteamiento de alternativas, análisis y evaluación de alternativas.
  - Desarrollo de la solución.
  - Análisis de inversiones.
  - Plan de negocio.
  - Estudio de impacto ambiental.
  - Programación de actuaciones.
- Seguimiento y actualización de los Planes Maestros.
- Dar seguimiento y evaluación periódica de la ejecución de los Planes Maestros.
- Llevar a cabo estudios de capacidad/ demanda.
- Estudio y valoración de necesidades en cuanto a infraestructuras aeronáuticas.
- Realización de estudios de mercado, socioeconómicos, financieros y ambientales.
- Realizar estudios de impacto ambiental.
- Análisis de inversiones.
- Estudios coste/ beneficio.
- Valoración de aspectos socioeconómico de los proyectos.
- Formulación, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo.
- Elaboración de datos estadísticas sobre la aviación civil, registrando información sobre operaciones, pasajeros, carga, etc.
- Desarrollo de encuestas de calidad del servicio recibido por parte de usuarios.

- Análisis de los datos estadísticos para detectar incongruencia entre ellos.
- Análisis y evaluación de los datos estadísticos detectando la necesidad de actualizar los Planes Maestros.
- Remitir a la Unidad de Planificación las estadísticas para la formulación del Anuario Estadístico.
- Definición de áreas a expropiar.
- Investigación registral de la propiedad.
- Colaboración con proceso de expropiación.
- Coordinar el establecimiento de proyectos a incluir en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Coordinar con la Unidad de Planificación la inscripción de los proyectos en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Banco de Proyectos de Inversión Pública.

Respecto a labores de proyectos:

Se corresponde con la etapa de diseño, en donde se desarrolla de forma concreta los proyectos planificados previamente por el área de Planificación. En este sentido, la presente dependencia deberá llevar a cabo los estudios previos, el proyecto básico y el proyecto constructivo, fases anteriores a la ejecución de la obra. De forma más concreta, sus funciones deben ser:

- Coordinación para la contratación de estudios de consultoría necesarios para la elaboración del proyecto.
- Elaboración de especificaciones generales y técnicas del proyecto.
- Desarrollo de diseños geométricos, arquitectónicos, estructurales, mecánicos y eléctricos del proyecto.
- Desarrollo de estudios topográficos.
- Elaboración de planos constructivos.
- Administración técnica del proyecto.

Respecto a labores de obras:

Tras las fases de planificación y proyectos, debe llevarse a cabo la ejecución de la obra. La función de dar seguimiento al desarrollo de ésta debe recaer sobre el Departamento de Infraestructuras y, concretamente, sobre la Unidad de Obras. Las funciones específicas en este ámbito son:

- Seguimiento y control del desarrollo de la obra.

- Anotación en el proyecto de la bitácora del CFIA y otros documentos que deben permanecer en la obra.
- Solicitud de estudios y revisión del proyecto en trabajos especializados por parte del personal de Proyectos.
- Generación de ordenes de servicio al contratista.
- Determinación y administración de los cambios de obra.
- Coordinación y verificación de los detalles pendientes a ejecutar en la obra.
- Realización de informes del proyecto incluyendo calidad de la obra.
- Valoración y detección de riesgos.
- Asistencia para la puesta en servicio y explotación de nuevas infraestructuras.

Asimismo, se deberá llevar a cabo la elaboración del Plan Anual Operativo y Presupuesto del Departamento.

Para el cumplimiento de todas las funciones asignadas al Departamento de Infraestructuras, se propone la organización interna de éste en base a tres Unidades:

- **Planificación Infraestructuras.**
- **Proyectos.**
- **Obras.**

Respecto a las funciones que el área de Infraestructuras deberá ceder a la Supervisión de Aeropuertos, se encuentran:

- Confección de reglamentos sobre superficies limitadoras de obstáculos.
- Autorización de elevaciones de construcciones en cercanías de aeropuertos.

Asimismo, las funciones actuales de Mantenimiento pasarán a formar parte de los Departamentos de Aeropuertos. Por el contrario, según se ha detallado anteriormente, el Departamento de Infraestructuras, y concretamente la Unidad de Planificación Infraestructuras, será la responsable de las estadísticas operativas, incluyendo ello su confección y análisis.

#### **4.11.2. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós**

Responsable de la propia operación del Aeropuerto. Para ello, debe llevar a cabo la facilitación, coordinación y gestión de los servicios que se prestan a los diversos usuarios. Este Departamento deberá establecerse físicamente en el propio Aeropuerto bajo su responsabilidad.

Las funciones a desempeñar son:

- Desarrollo del Plan Anual Operativo del aeropuerto y presupuesto.

Respecto a procesos de ingeniería:

- Análisis y evaluación técnica de las instalaciones del aeropuerto.
- Análisis y evaluación del pavimento.
- Gestión topográfica del aeropuerto.
- Aplicación de pruebas:
  - Coeficiente de fricción.
  - Índice de rugosidad internacional.
  - Estructural pruebas destructivas.
  - Determinación de índice de condición de los pavimentos.
  - Evaluación estructural y pruebas no destructivas.
  - Determinación de textura.
- Conservación y mantenimiento de instalaciones físicas, electromecánicas y eléctricas.

Respecto a la operatividad del aeropuerto:

- Seguridad operacional.
- Planificación de operaciones.
- Gestión y control de operaciones.
- Planes de emergencia.
- Gestión y control de mostradores de facturación, hipódromos, rampas, puentes de abordaje, etc.
- Atención compañías aéreas.
- Toma de datos estadísticos.
- Seguridad aeroportuaria.
- Servicios de salvamento y extinción de incendios.
- Vigilancia de instalaciones físicas.
- Asistencia al usuario.
- Atención de personalidades.
- Facilitación de servicios aeroportuarios.

- Gestión de flujos de pasajeros.
- Gestión de actividades de suministro de combustible.
- Gestión y control de relaciones comerciales.
- Gestión y control del parking.
- Control de handling.

El presente Departamento debe organizarse en base a las siguientes Unidades:

- **Operaciones y Servicios.**
- **Ingeniería y Mantenimiento.**

#### **4.11.3. Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños**

Las actividades a desarrollar en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños se corresponden con las expuestas en el Departamento de Aeropuerto Internacional Daniel Oduber. Esta dependencia deberá establecerse físicamente en el propio Aeropuerto bajo su responsabilidad.

El Departamento debe organizarse en base a las siguientes Unidades:

- **Operaciones y Servicios.**
- **Ingeniería y Mantenimiento.**

#### **4.11.4. Aeropuerto Internacional de Limón**

Las actividades a desarrollar en el Aeropuerto Internacional de Limón se corresponden con las expuestas en el Departamento de Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños.

Esta dependencia deberá establecerse físicamente en el propio Aeropuerto bajo su responsabilidad.

El Departamento debe organizarse en base a las siguientes Unidades:

- **Operaciones y Servicios.**
- **Ingeniería y Mantenimiento.**

Si se llevase a cabo la propuesta del Plan de Aeródromos Locales respecto a este aeropuerto, donde se expone que pueda dejar de operar vuelos internacionales, el presente Departamento pasaría a incorporarse al de Aeródromos Locales.



#### 4.11.5. Aeródromos Locales

Las actividades a desarrollar para el conjunto de los aeródromos locales administrados bajo su competencia, se corresponden con las expuestas en el Departamento de Aeropuerto Internacional Daniel Oduber. No obstante, las funciones deben llevarse a cabo de una forma centralizada.

La presente dependencia debe organizarse en base a las siguientes Unidades:

- **Operaciones y Servicios.**
- **Ingeniería y Mantenimiento.**

#### 4.11.6. Seguridad Operacional

La Seguridad Operacional será organizada a nivel de Proceso dependiente de forma directa de la Dirección de Aeropuertos.

#### 4.11.7. Salón Diplomático

El Salón diplomático es efectuado en los Aeropuertos Internacionales Juan Santamaría y Liberia. Se propone que dichas actividades sean organizadas a nivel de Proceso dependiente de forma directa de la Dirección de Aeropuertos.

### 4.12. Mapa Global de Puestos

Planteadas todas las dependencias necesarias para llevar a cabo las funciones asignadas a la Institución de una forma estructurada y óptima, se desarrolla este apartado donde se persigue exponer diferentes posibilidades en relación al mapa global de puestos.

Habida cuenta de las Directrices dirigidas al Sector Público acerca de la austeridad, racionalización del gasto y nivel de empleo público, se plantea una estructura que permita cubrir las responsabilidades de todas las dependencias, sin suponer ello un aumento en el recurso humano.

El Nivel Operativo de la Institución es administrado por una Dirección General, la cual cuenta con un Director General y un Sub-Director General. El Área Funcional Técnica se divide en cuatro Direcciones (Dirección de Operaciones Aéreas, Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea, Dirección de Aeropuertos, Dirección de Navegación Aérea). Por su parte, el Área Funcional Administrativa se organiza en base a la Dirección Financiero-Administrativa. En aras de mantener la independencia entre los diferentes roles de la Institución, las Direcciones del Área Funcional Técnica deben ser completamente independientes.

Cada uno de los Procesos deberá estar dirigido por un funcionario de la Institución. Dicho personal deberá involucrarse en la actividad asignada al Proceso de su responsabilidad. Asimismo, todos los Procesos deberán contar con el personal necesario para su ejecución. En este sentido, podrá darse el caso de que ciertos empleados estén involucrados en diversos Procesos dentro de la misma Unidad. Ello, en la medida de lo posible, deberá evitarse en aras de conseguir una mayor especialización, si bien, deber tenerse en cuenta la política actual de austeridad. Asimismo, se propone que la persona responsable de Proceso sea, a su vez, responsable de la Unidad correspondiente.

En caso necesario, un responsable de Departamento ocupará, a su vez, la jefatura de la Dirección correspondiente. También puede plantearse que el Sub-Director General ocupe la responsabilidad de alguna de las Direcciones.

Respecto a las unidades de staff, sus responsables no deberán ocupar puestos en las dependencias del Área Funcional Técnica ni Financiero-Administrativa, salvo la posible excepción de Gestión Proyectos OACI. Respecto a esta unidad, si es necesario, el responsable podrá ser a su vez responsable del Departamento de Infraestructuras. En ese caso, dicha persona no debería también acaparar la responsabilidad de la Dirección de Aeropuertos y Navegación Aérea, debido, básicamente, a la carga de trabajo que ello supondría.

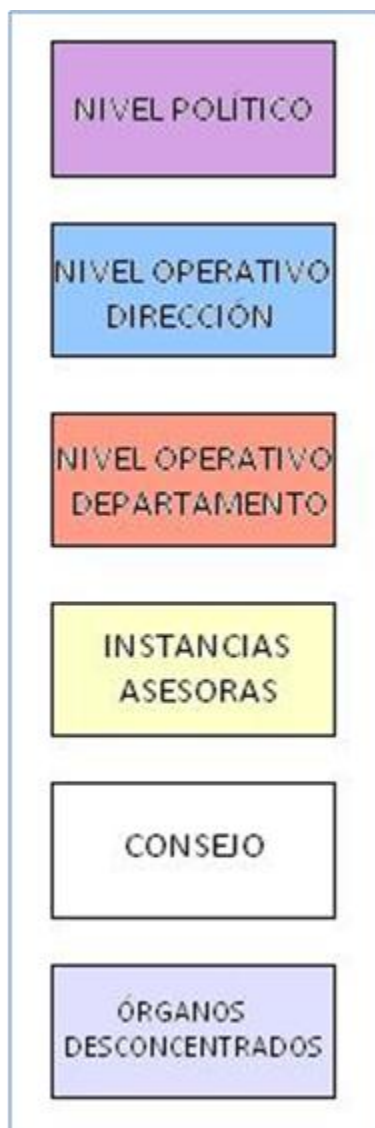
Respecto al Órgano Fiscalizador, las personas que desempeñan funciones en él podrán, a su vez, trabajar en otras Unidades de la Institución, con la excepción ya mencionada de su responsable.

## 5. Organigrama

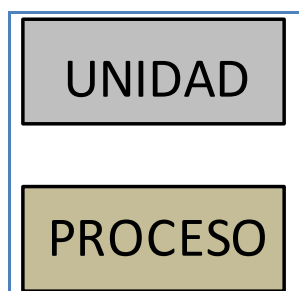
Para la presentación de los organigramas de la Institución, se toma en consideración el “Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas”, elaborado por MIDEPLAN. En éste se hace referencia al organigrama integral como representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia. Para el desarrollo de dicho organigrama, MIDEPLAN establece una simbología concreta:

- La representación de las unidades, cargos, funciones, categorías o personas, se realiza mediante un rectángulo.
- Las relaciones entre las dependencias se representan mediante líneas, sin flechas, todas con el mismo grosor.
- La relación de asesoría debe representarse mediante una línea discontinua.
- La relación de coordinación que puede existir entre diversas áreas de la organización que realizan actividades relacionadas, se representa mediante líneas largas de trazo discontinuo.

Con el objeto de uniformar e identificar los niveles jerárquicos, MIDEPLAN establece el uso de los siguientes colores:



La figura anterior no presenta un color representativo para las Unidades ni Procesos, si bien, MIDEPLAN no interviene en la organización de estos últimos. Habida cuenta de lo relevante que es para la propia estructura organizativa la representación de todos y cada una de las dependencias, algunos de los organigramas siguientes incluyen rectángulos identificativos de Unidades y Procesos. Para la representación de estos, se propone el empleo de los siguientes colores:



El color gris de la Unidad se ha seleccionado por ser el empleado para designar dichas dependencias en el propio organigrama de MIDEPLAN, expuesto en su página web oficial.

Ilustración 1. Organigrama principal. Nivel Dirección

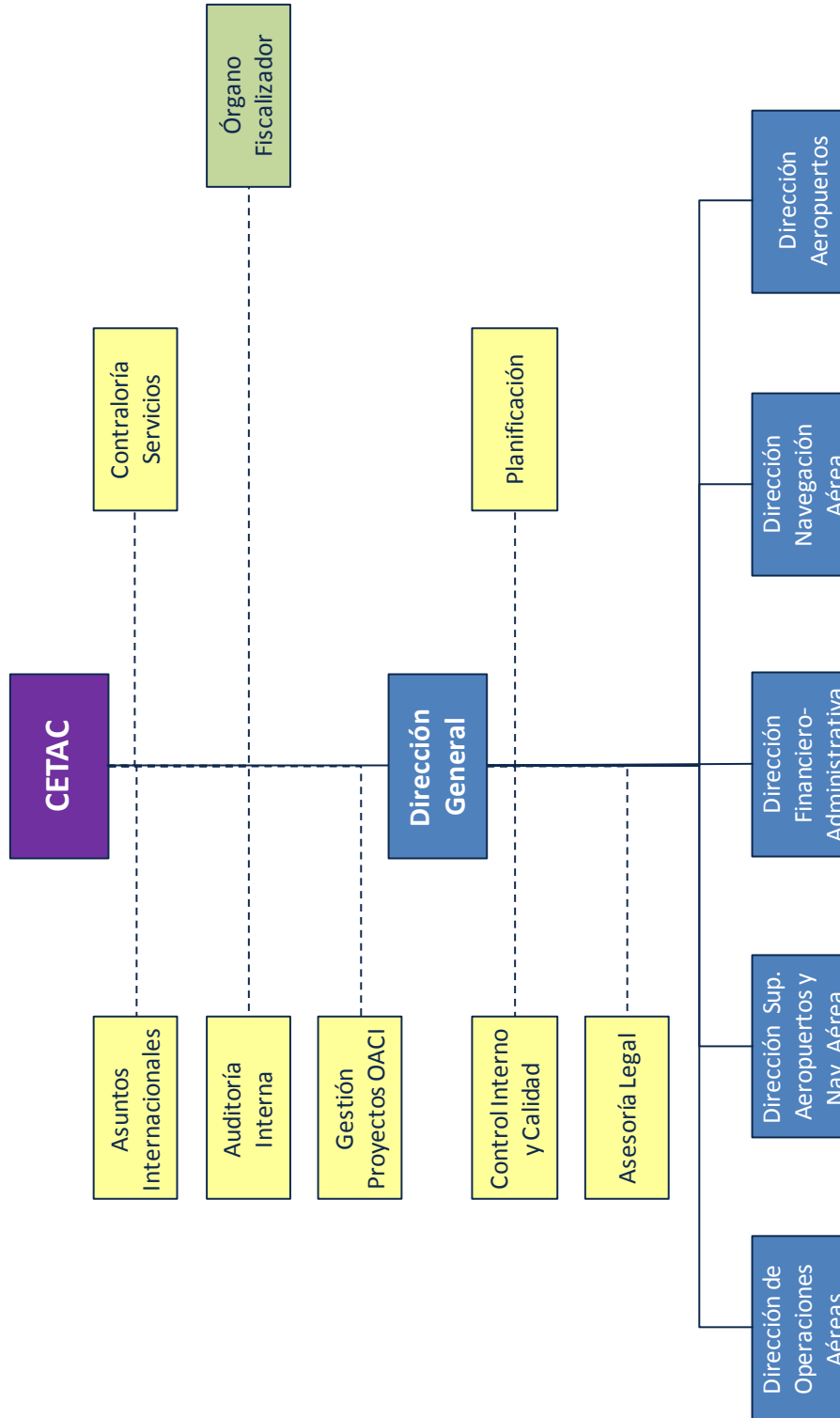


Ilustración 2. Organigrama principal. Nivel Departamental

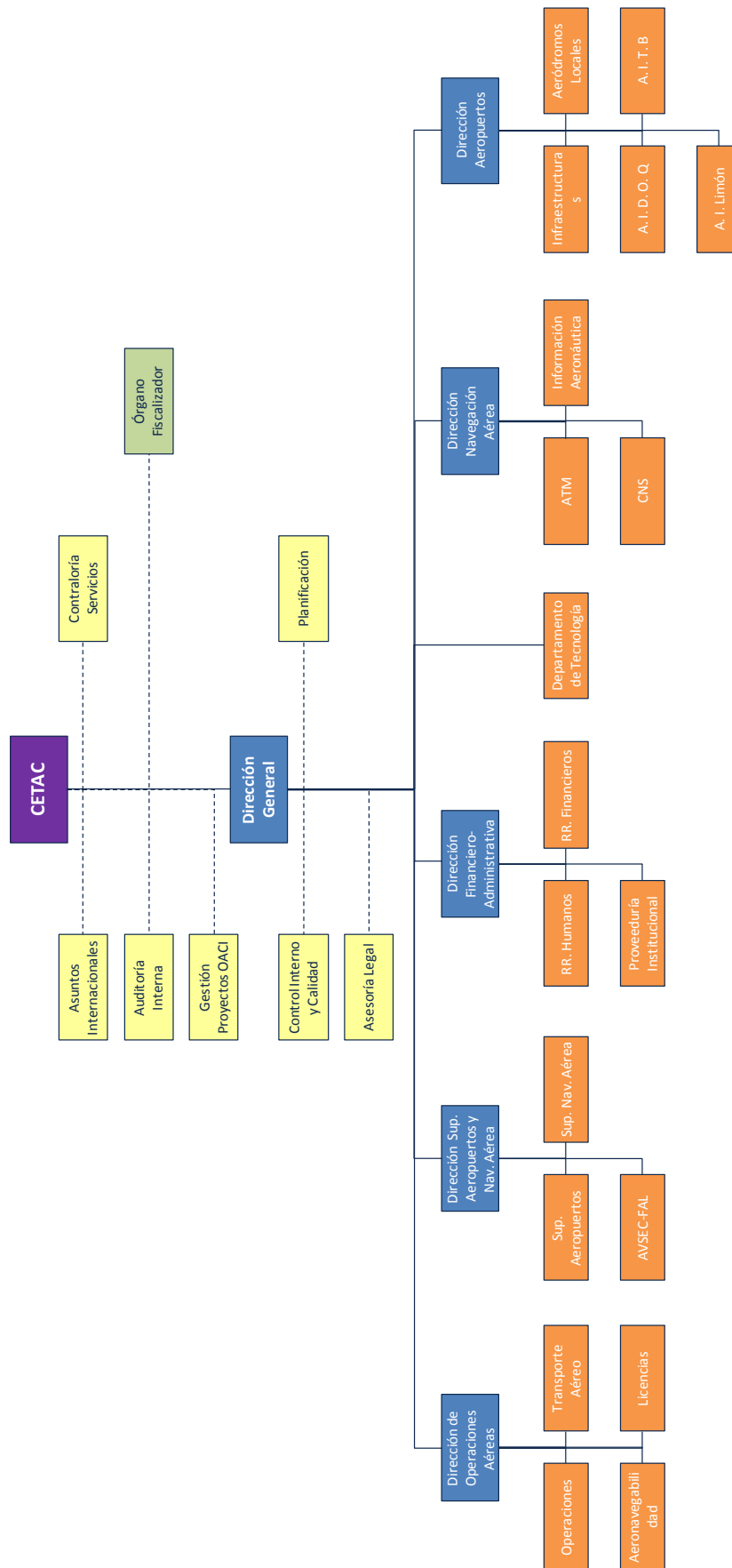


Ilustración 3. Organigrama Dirección de Operaciones Aéreas. Nivel Unidad

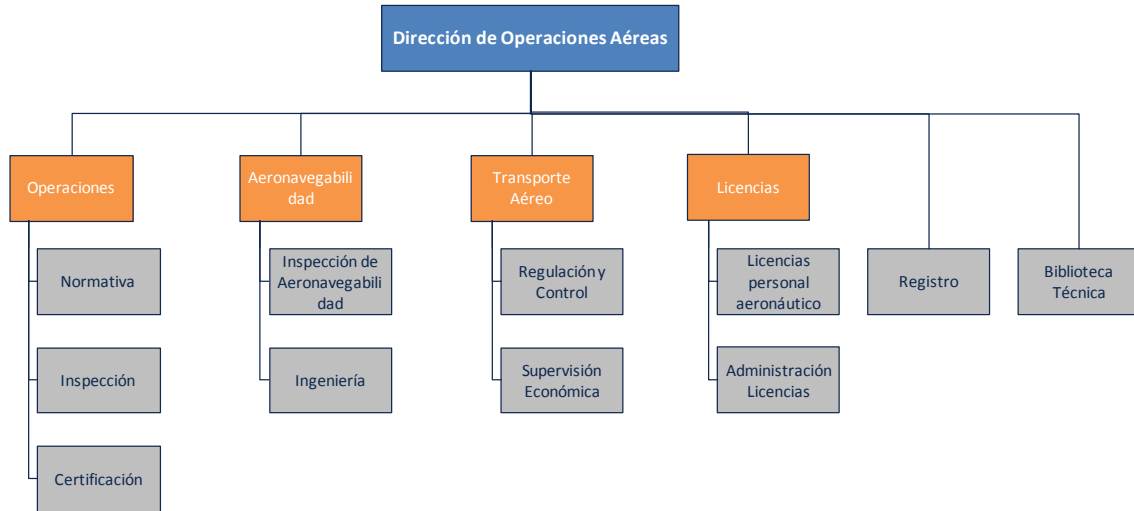


Ilustración 4. Organigrama Dirección de Supervisión Aeropuertos y Navegación Aérea. Nivel Unidad

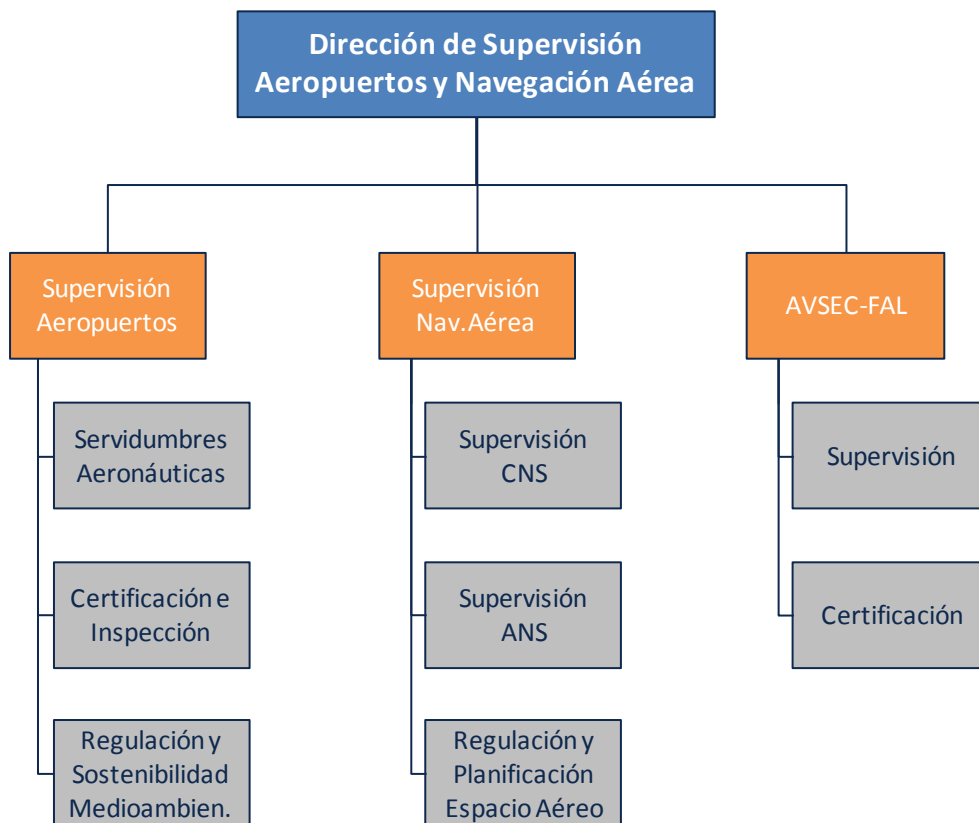


Ilustración 5. Organigrama Dirección Financiero-Administrativa. Nivel Unidad

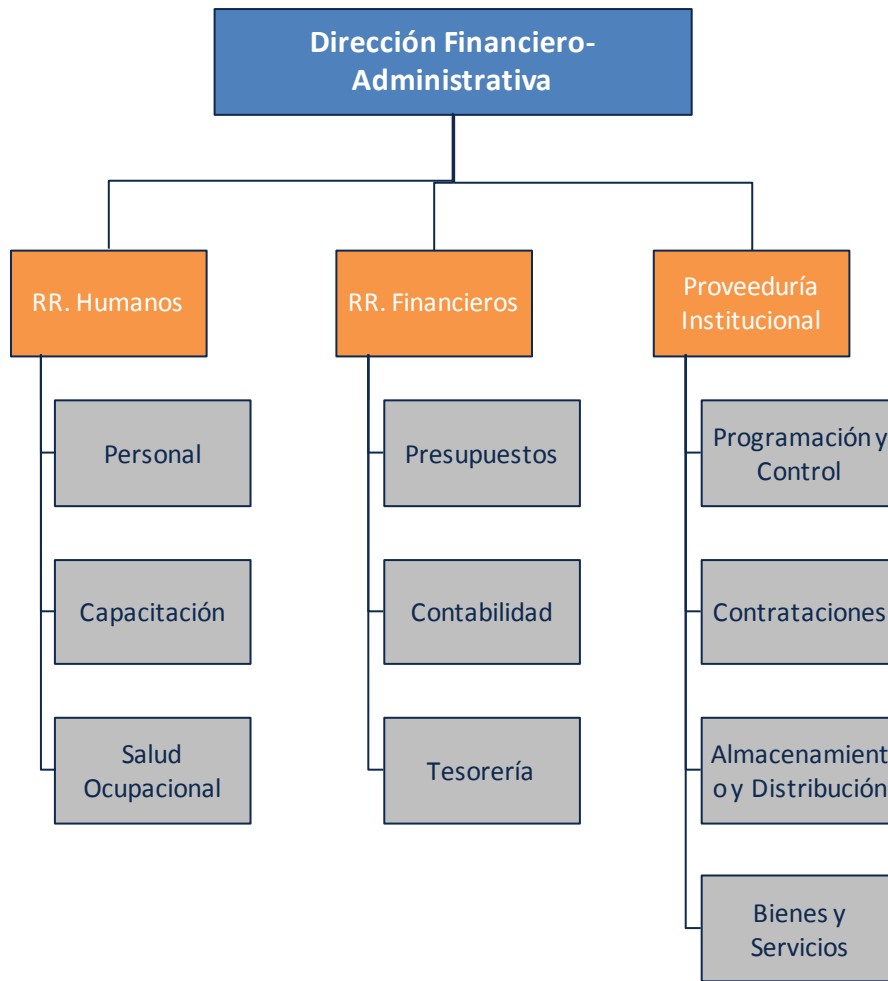


Ilustración 6. Organigrama Departamento de Tecnología. Nivel Unidad

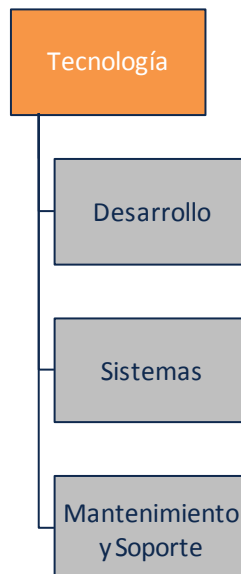




Ilustración 7. Organigrama Dirección de Navegación Aérea. Nivel Unidad

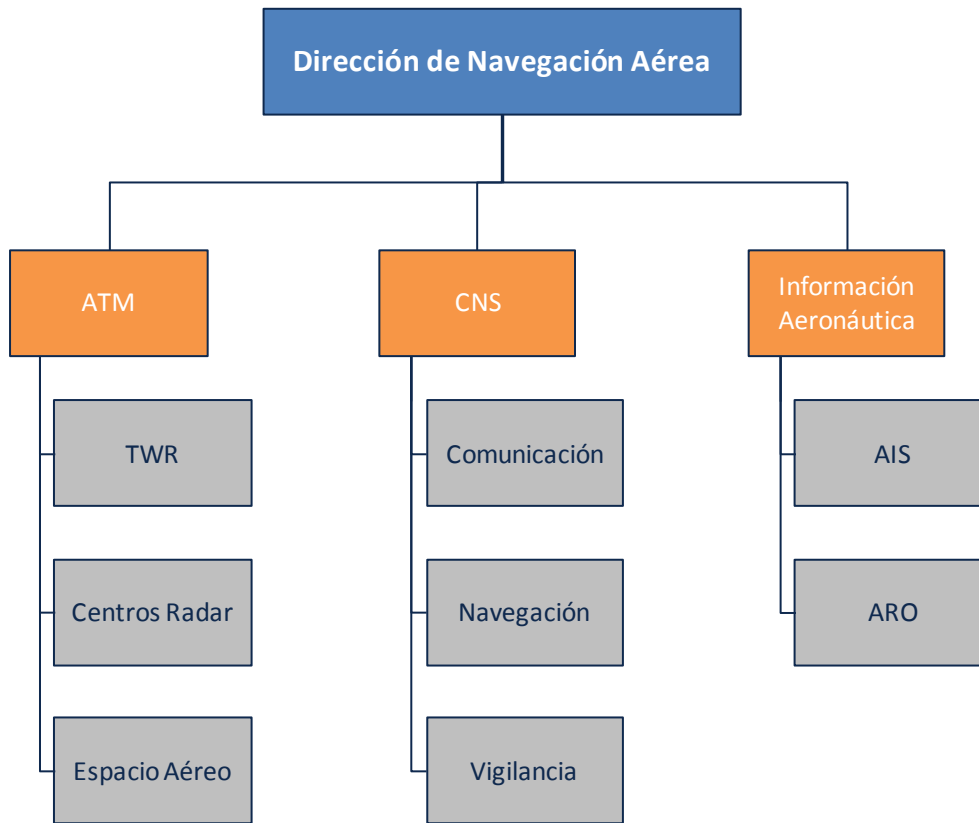
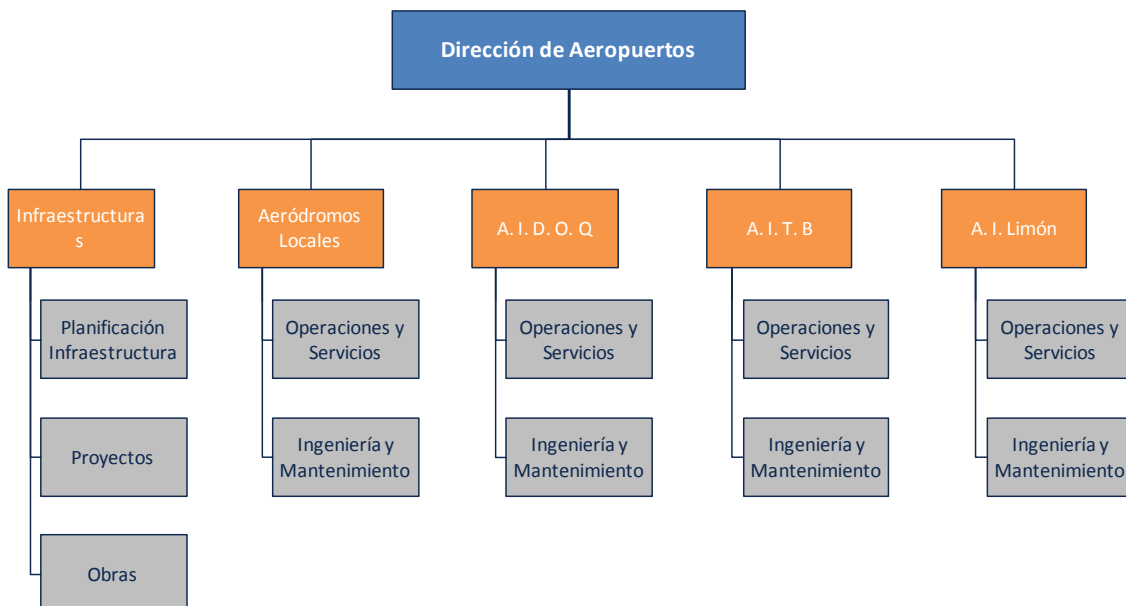


Ilustración 8. Organigrama Dirección de Aeropuertos. Nivel Unidad



**Organigrama indicándose Procesos dependiente directamente de Direcciones**

Ilustración 9. Organigrama principal. Nivel Dirección

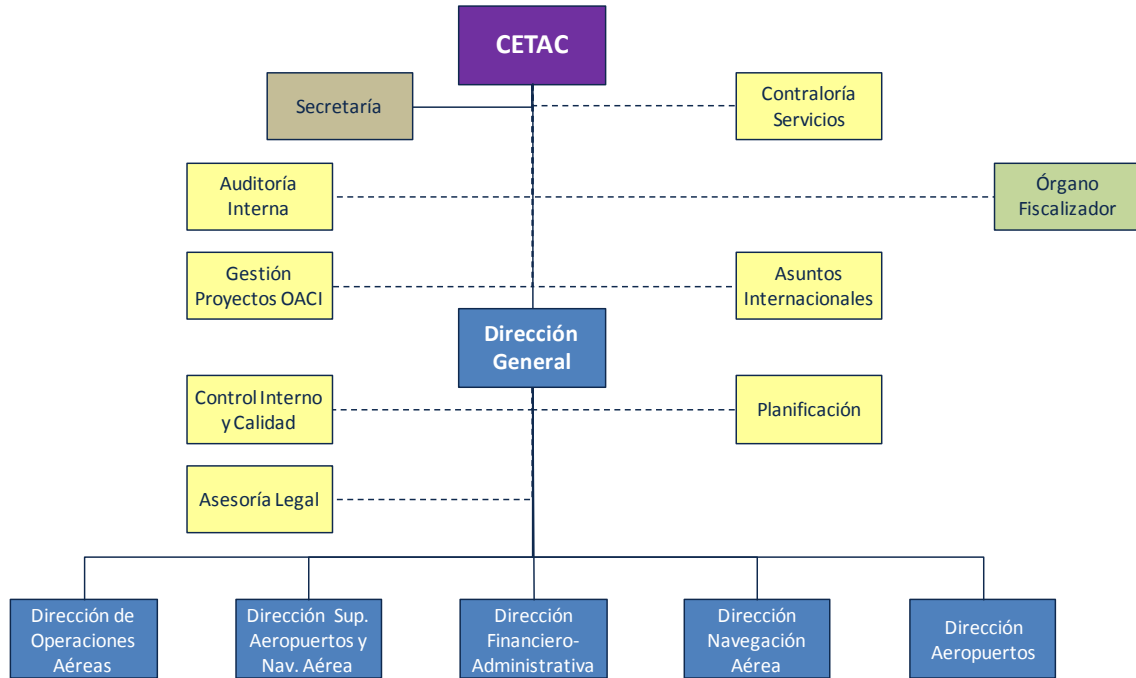


Ilustración 10. Organigrama Dirección Financiero-Administrativa. (Procesos dependientes de Dirección)

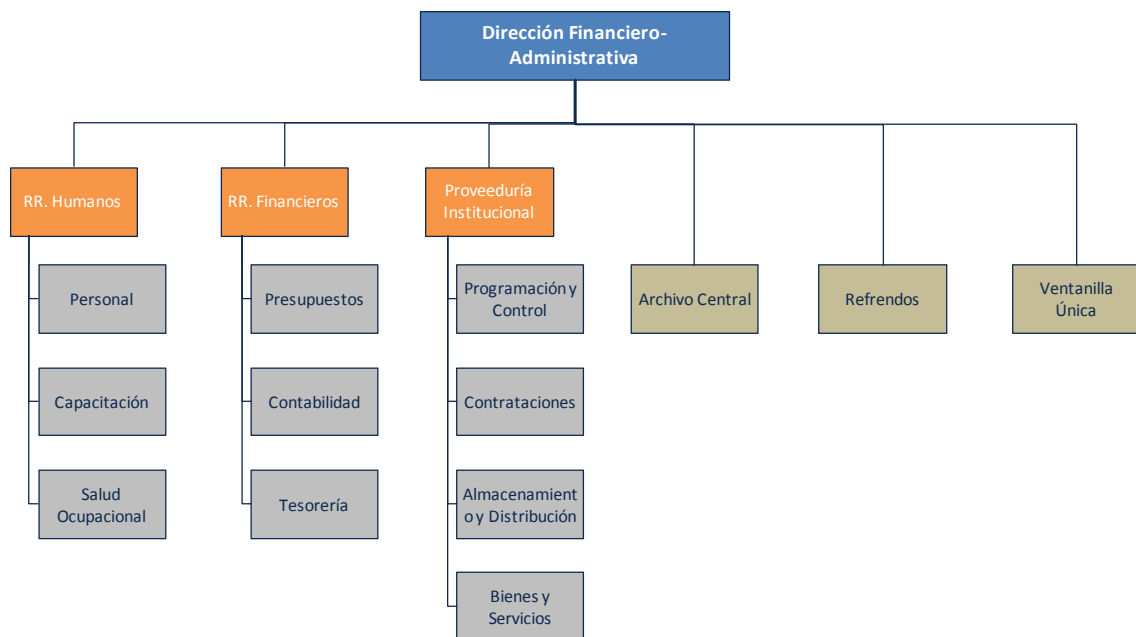


Ilustración 11. Organigrama Dirección de Navegación Aérea. (Procesos dependientes de Dirección)

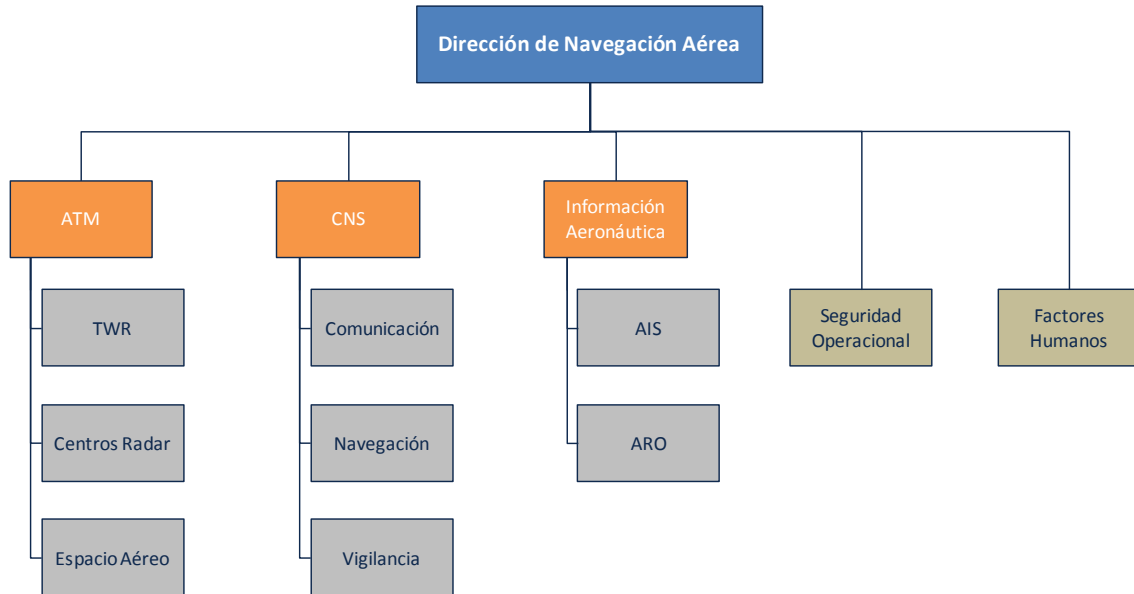
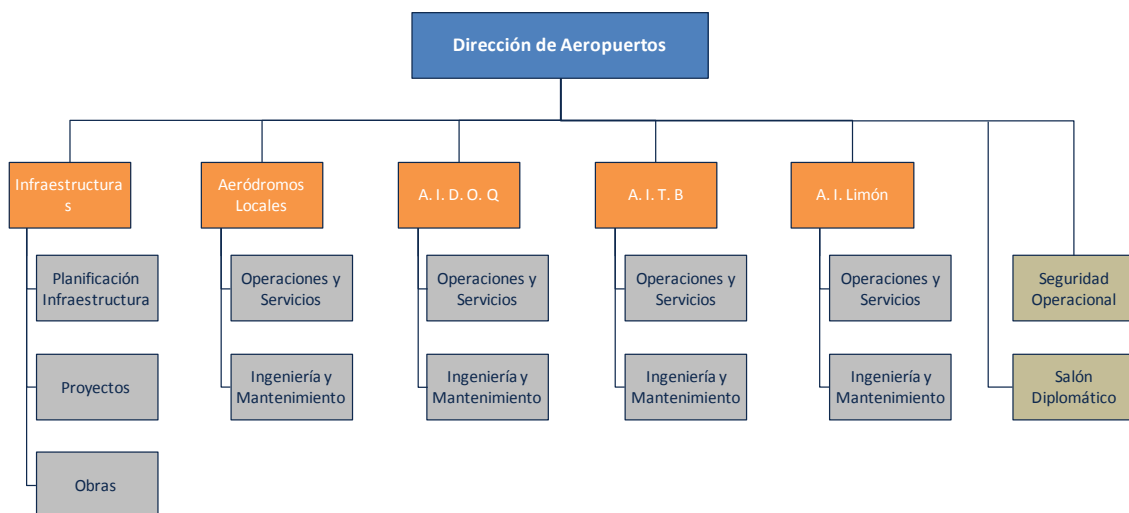


Ilustración 12. Organigrama Dirección de Aeropuertos. (Procesos dependientes de Dirección)



## 6. Papel de COCESNA

El análisis realizado en los anteriores apartados de este documento, y el desarrollo de las estructuras básicas propuestas, se debe concluir con un repaso sobre el papel que la Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea, COCESNA, puede jugar en este nuevo escenario.

En este momento, y con la visión que supone haber superado el 50 aniversario desde el inicio de su andadura, cada uno de los estudios realizados en la región deben de tener, a nuestro juicio, un análisis de detalle de las oportunidades de mantenimiento y mejora de las relaciones entre las autoridades de aviación civil y las distintas instituciones y organismos que conforman COCESNA.

No se trata de establecer en este documento una definición detallada de las exitosas colaboraciones existentes en la actualidad en Costa Rica entre el CETAC y la DGAC con la Agencia Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea (ACNA), la Agencia Centroamericana de Seguridad Aeronáutica (ACSA) y el Instituto Centroamericano de Capacitación Aeronáutica.

El análisis se va a centrar en cuál puede ser el papel, fundamentalmente de ACNA y ACSA, en las oportunidades de futuro que se identifican en este documento, siempre desde una perspectiva de integración centroamericana y de acuerdo con la misión de fortalecer la Aviación Civil Internacional mediante la prestación de servicios de aeronavegación, capacitación, seguridad y otros servicios relacionados, utilizando tecnología de punta, potencial humano y estrategias ambientales.

### 6.1. ACNA

Una de las causas primarias que dan lugar a la elaboración de este documento es la necesidad, de acuerdo con los lineamientos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), de que exista separación formal entre el órgano regulador/ supervisor y el proveedor de servicios, fundamentalmente aeroportuarios y de navegación aérea.

Nos encontramos por tanto, en el ámbito de la navegación aérea que es en el que presta sus servicios ACNA, ante un problema que ya había sido resuelto parcialmente en el caso de Costa Rica y precisamente por la encomienda que la autoridad aeronáutica realizó en su momento a COCESNA.

De acuerdo con la agencia, en este momento se prestan los siguientes servicios:

- Servicio de Control de Tránsito Aéreo es un servicio prestado por el Centro de Control de Tránsito Aéreo CENAMER, que cubre toda la FIR Centroamericana, sobre los 20,000 pies de altura.
- En las zonas marítimas y por debajo de esa altitud, COCESNA proporciona el servicio de información de vuelo.

- Búsqueda y Rescate (SAR). COCESNA actúa como Centro Coordinador de Búsqueda y Rescate del área (RCC) del Sistema SAR Centroamericano que opera en todos los países miembros a través de los subcentros respectivos (RSC).
- Servicio de Radioayudas a la Navegación Aérea. Las rutas aéreas en Centroamérica están basadas en equipos NDB y VOR/ DME. COCESNA presta el servicio y da el mantenimiento a las radioayudas para la navegación en rutas y a las de aproximación en los principales aeropuertos de Centroamérica.
- Servicio de Verificación en Vuelo de la Radioayudas.

## 6.2. ACSA

Como ya se ha comentado en el apartado anterior, la necesaria separación a establecer entre el regulador y el proveedor de servicios ha dado lugar a la identificación de nuevas necesidades en el ámbito de trabajo del CETAC y la DGAC. Muchas de las necesidades se refieren al doble papel de la autoridad aeronáutica (habiendo separado ya la provisión de servicios aeroportuarios o de navegación aérea). Esta doble tarea se refiere, por un lado, a la elaboración de normativa técnica que permita el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil, y por otro lado, la supervisión de los distintos servicios que se prestan en el ámbito del transporte aéreo, con especial énfasis en la seguridad operacional.

### 6.2.1. Normativa

El sistema RAC, que fue aprobado en el seno del Consejo Sectorial de Ministros de Transporte de Centroamérica el 02 de junio de 2006, ha sido durante estos últimos años, y seguro que lo será en el futuro, el mecanismo que garantiza la homogeneidad de los requisitos a nivel regional y su lineamiento con las demandas de OACI y de todos los anexos técnicos al Convenio sobre Aviación Civil Internacional.

No parece por tanto necesario realizar consideraciones adicionales sobre el marco general que ya ha sido acordado, más allá de resaltar la oportunidad que tiene la Región de evitarse las engorrosas tareas de armonización que en ámbitos como el europeo se han tenido que llevar a cabo posteriormente.

La Agencia identifica como propias las siguientes tareas:

- Proveer a la región con la legislación aeronáutica básica concordante con la naturaleza y complejidad que tenga la comunidad aeronáutica del Estado.
- Proveer la reglamentación adecuada que trate, al menos, del Convenio de la OACI y de las normas de los Anexos según apliquen a su comunidad aeronáutica.

- Proveer las guías necesarias para el funcionamiento adecuado en materia de seguridad aeronáutica. Los documentos incluyen: guías técnicas, procedimientos y lineamientos de certificación para los Estados y otros relacionados.

Por tanto, partiendo de la legislación básica que conforman las RAC, se pretende ir descendiendo en la elaboración de normativa de menor nivel como pueden ser las guías técnicas y los desarrollo de medios aceptables de cumplimiento comunes a todos los Estados.

Las particularidades de cada Estado, y los requisitos legales que son elementos propios de la soberanía de cada país se pueden respetar escrupulosamente, pues los elementos que se armonizan son los de carácter técnico, debiendo establecerse los mecanismos mediante los cuales cada estado, en este caso Costa Rica, incorpora estos lineamientos técnicos a su legislación.

El método de trabajo establecido, mediante la creación de Grupos de Expertos, permite incorporar al proceso de creación normativo las características específicas de cada uno de los sistemas de aviación civil existentes en la región. Esta puesta en común garantiza la posterior asunción por parte de las autoridades de aviación de las nuevas normativas.

Aunque en estos grupos de expertos es muy importante la participación de operadores aéreos, gestores aeroportuarios y proveedores de servicios de navegación aérea, lo es más todavía la de las autoridades aeronáuticas, tanto por que tienen la responsabilidad última en la aprobación de normas, como porque son los responsables de su supervisión, tanto de forma previa a la emisión de certificados y autorizaciones, como en la posterior vigilancia continuada de la actividad.

### 6.2.2. Supervisión

La promoción que ha supuesto la creación de ACSA y la asunción por parte de los Estados del sistema común de reglamentación para el aseguramiento de los compromisos internacionales en materia de seguridad operacional, está fuera de toda duda, y se ha visto plasmada en avances importantes en las áreas siguientes:

- Operaciones.
- Aeronavegabilidad.
- Licencias.
- AVSEC.
- Aeropuertos.
- Navegación Aérea.

En el caso de las tareas de supervisión y vigilancia, ACSA viene prestando labores de apoyo a las Autoridades Aeronáuticas de cada país, y dependiendo del área, llegando a establecer intenciones de desarrollar procesos de certificación conjuntos.

En este sentido, no cabe más que animar a las Autoridades y a la Agencia a profundizar en el desarrollo de esos elementos de integración centroamericana en las tres primeras áreas mencionadas con anterioridad. Son tres áreas de actividad sobre las que el modelo presentado en este documento profundiza en su mejora continua, pero que no suponen un cambio tan drástico como el que se propone para las áreas de aeropuertos y navegación aérea y las actividades de AVSEC relacionadas.

Es precisamente en estos tres ámbitos donde la coincidencia de los dos siguientes factores puede ser tomada como una oportunidad:

- La creación de nuevas unidades separadas del proveedor de servicios aeroportuarios y de navegación aérea.
- La necesidad de que los Estados certifiquen, de acuerdo con los Anexos 11, 14 y 17, a los proveedores antes citados.

En los apartados anteriores de este documento se desarrollan las estructuras de las nuevas entidades de supervisión propuestas. La dotación y modo de funcionamiento de estas entidades de supervisión se pueden acometer, considerando la posible participación en el proceso de COCESNA mediante ACSA, en distintos niveles de integración regional.

Se exponen a continuación dos escenarios extremos y uno intermedio. Los extremos se presentan a efectos metodológicos y son escenarios no posibles en este momento:

- 1. Estatal.** Todas las actividades de supervisión de los operadores aeroportuarios y en los proveedores de servicio de navegación, aunque estos sean supranacionales, se realizan por personal inspector de la Autoridad Aeronáutica. Los certificados de aeropuerto, los de proveedor de servicios de navegación aérea, los programas de seguridad de ambos, sus modificaciones, etc. son emitidos por esa misma Autoridad y tienen valor únicamente en el territorio del Estado y no son reconocidos por ningún otro ni existen mecanismos de armonización regional.
- 2. Mixto.** Quedando el otorgamiento de licencias y/o permisos de operación en manos de las Autoridades Aeronáuticas, se pueden establecer distintos niveles de participación de una Agencia Regional en la verificación de los requisitos técnicos que son de obligado cumplimiento para la consecución y mantenimiento de los títulos que habiliten a los proveedores. Uno de estos niveles podría ser la encomienda por parte de la Autoridad a la Agencia de la emisión de un documento de verificación técnica que sea la base de la autorización.
- 3. Regional.** Existen certificados regionales con requisitos comunes, y la validez de estos certificados se supervisa con personal de la Agencia Regional. Obviamente si un operador tiene instalaciones en varios Estados, todos ellos reconocen la validez del

certificado regional y no son necesarias labores de armonización al no existir certificados estatales.



## 7. Conclusiones

El presente documento, correspondiente a la Fase 4 del Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”, desarrolla la definición del Modelo Organizativo Objetivo propuesto para la Institución.

Durante la Fase 3 “Definición de Lineamientos y Política Estratégica” se presentó un modelo de evolución para llevar a cabo la modernización de las instituciones aeronáuticas de Costa Rica. Dicha evolución se compone de tres etapas, siendo la primera de ellas la que es ampliamente definida en el presente documento. En este Primer Escenario se plantea la organización de la Institución para poder llevar acabo de una manera ordenada y eficiente los tres roles propios del sistema: Planificación, Regulación y Operación.

La nueva Institución que debe surgir en un período corto de tiempo a partir de este Proyecto, debe contar con una **Cultura Institucional** acorde a sus nuevas funciones. Por ello, se definen los conceptos de una nueva Visión y Misión:

### Visión

*“Brindar a la sociedad una administración Aeronáutica reconocida internacionalmente por ofrecer elevados estándares de calidad e innovación en sus servicios, capaz de garantizar la seguridad y promover el desarrollo sostenible de la aviación civil de Costa Rica”.*

### Misión

*“Planificar, regular y proveer los servicios de la aviación civil de Costa Rica de forma ágil y transparente para garantizar y promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad”.*

La nueva Cultura Institucional también cuenta con una serie de **Principios y Valores**, los cuales se encuentran plenamente relacionados con las definiciones de Visión, Misión, así como con los Lineamientos Estratégicos planteados en Fases anteriores. Los Principios y Valores son agrupados en cinco bloques principales, a saber:

- **Innovación.**
- **Profesionalidad.**
- **Servicio al usuario.**
- **Integridad.**
- **Compromiso social-ambiental.**

El nuevo Modelo Organizativo de la Institución supone la reubicación dentro del MOPT de la unidad de Investigación de Accidentes e Incidentes, saliendo, de esta forma, de la estructura interna de la DGAC. Se persigue con ello aportar a tal unidad la independencia necesaria para la ejecución adecuada de sus funciones.

Dentro del nivel político, el CETAC sigue siendo la máxima autoridad aeronáutica del país, manteniendo la totalidad de sus funciones, salvo la relacionada con la investigación de accidentes e incidentes. El Consejo se relaciona con el nivel operativo de la institución a través de la Dirección General. Asimismo, se definen ocho unidades staff, cinco de ellas dependientes del CETAC y el resto de la Dirección.

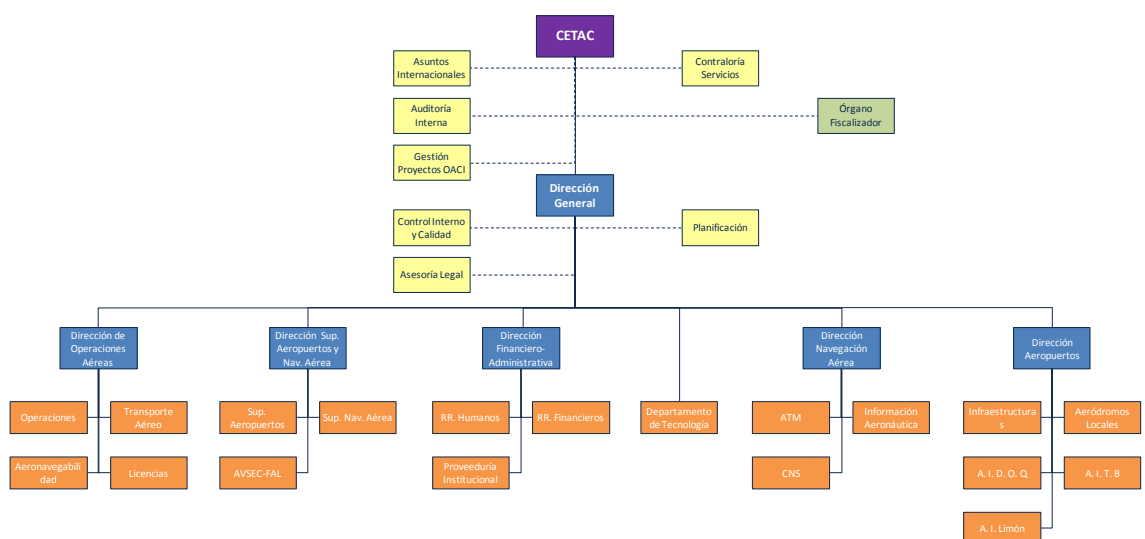
El nivel operativo se divide en el área funcional técnica y el área funcional administrativa. Ésta última se organiza en base a la Dirección Financiero-Administrativa, la cual se divide en tres Departamentos y un total de diez Unidades.

Por su parte, el área funcional técnica se estructura en cuatro Direcciones completamente diferenciadas, a las que debe sumarse el Departamento de Tecnología, dependiente directamente de la Dirección. Las Direcciones de Operaciones Aéreas y Supervisión Aeropuertos y Navegación Aérea son las responsables de la regulación/ supervisión del sistema. Por su parte, las Direcciones de Aeropuertos y Navegación Aérea adquieren las responsabilidades de operar los aeropuertos y los servicios de navegación aérea, respectivamente.

La Dirección de Operaciones Aéreas se organiza en base a cuatro Departamentos: Operaciones, Aeronavegabilidad, Transporte Aéreo y Licencias. Por otro lado, la Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea se estructura en función de tres Departamentos: Supervisión Aeropuertos, Supervisión Navegación Aérea y AVSEC-FAL.

Dentro del área operadora del sistema, la Dirección de Aeropuertos cuenta con cinco Departamentos: Infraestructuras y los correspondientes a los aeropuertos internacionales y locales del país. Por otro lado, la Dirección de Navegación Aérea se organiza internamente en base a tres Departamentos: ATM, CNS, Información Aeronáutica.

La siguiente ilustración presenta la estructura de la nueva Institución, reflejándose las diversas dependencias hasta el nivel de Departamento.



Como puede observarse de la ilustración anterior, la nueva estructura de la Institución cuenta con ocho unidades staff, una Dirección General, cinco Direcciones funcionales y 19 Departamentos.

Habida cuenta de la existencia de organismos regionales, especialmente COCESNA, del que Costa Rica es miembro, se plantea un nuevo marco de colaboración entre las Instituciones. Concretamente se definen dos escenarios extremos y uno intermedio:

- **Estatat:** actividades relacionadas con la supervisión y certificación realizadas por la Autoridad Aeronáutica.
- **Mixto:** encomienda por parte de la Autoridad Aeronáutica a la Agencia Regional de la emisión de un documento de verificación técnica que sea base de autorizaciones.
- **Regional:** existencia de certificados regionales con requisitos comunes. Supervisión de los certificados a través de la Agencia Regional.