

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



**Análisis GAP**  
**Fase 7**

**ineco**

**Entregable D**



1.	Contenido y Alcance del Análisis GAP .....	5
2.	Modelo Actual vs Modelo Objetivo .....	6
2.1.	Modelo Actual (AS-IS) .....	6
2.2.	Modelo Objetivo (TO-BE) .....	7
2.3.	GAP Global.....	8
3.	Identificación del GAP .....	11
3.1.	CETAC .....	12
3.2.	Dirección General.....	13
3.3.	Investigación de Accidentes e Incidentes .....	14
3.4.	Unidades de Staff .....	15
3.5.	Área Funcional Técnica. Dirección de Operaciones Aéreas .....	22
3.6.	Área Funcional Técnica. Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea 28	
3.7.	Área Funcional Técnica. Dirección de Navegación Aérea .....	31
3.8.	Área Funcional Técnica. Dirección de Aeropuertos .....	32
3.9.	Área Funcional Técnica. Tecnología .....	34
3.10.	Área Funcional Administrativa. Dirección Financiero-Administrativa .....	35
4.	Cómo cubrir el GAP .....	40
4.1.	Líneas estratégicas para cubrir el GAP .....	40
4.2.	Identificación de métodos.....	40
4.3.	Método seleccionado.....	41
5.	Conclusiones.....	43



# 1. Contenido y Alcance del Análisis GAP

El presente documento desarrolla la Fase 7 del Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”, y se incluye dentro del Entregable D.

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

### Fase 7: Análisis GAP

Durante las Fases anteriores se ha llevado a cabo un análisis del Modelo Actual (AS-IS), así como la definición del Modelo Objetivo (TO-BE). Las diferencias existentes entre ambos es lo que se conoce con el término GAP.

Esta Fase incluye inicialmente el análisis del GAP global existente entre los dos Modelos, determinándose, de esta forma, las principales diferencias entre ambos. Posteriormente, se lleva a cabo la identificación del GAP de forma particular para cada una de las dependencias de la Institución. Se incluye en ello también la unidad de Investigación de Accidentes e Incidentes, a pesar de que como se ha expuesto durante la Fase 4, deberá reubicarse fuera del nuevo Modelo organizativo.

El documento continúa con el planteamiento de tres métodos diferentes para cubrir el GAP previamente identificado. Estos métodos son evaluados en función de una serie de líneas estratégicas, de tal forma que pueda seleccionarse el camino considerado óptimo para implantar el Proyecto.

Con este documento se da por concluido la Etapa III Definición del Modelo Objetivo y Análisis GAP, dando paso al establecimiento del Plan de Transformación, desarrollado en las próximas Fases 8 y 9.

## 2. Modelo Actual vs Modelo Objetivo

El Modelo Actual, identificado y analizado durante la Etapa I “Desarrollo de Diagnóstico”, y el Modelo Objetivo, expuesto en la Fase III “Definición del Modelo Objetivo y Análisis GAP” presentan importantes diferencias tanto a nivel organizativo como funcional. Se persigue con el desarrollo del presente apartado identificar las diferencias globales entre ambos Modelos. Asimismo, se deja para el apartado número 3 la identificación del GAP a nivel particular para cada una de las dependencias de la Institución.

### 2.1. Modelo Actual (AS-IS)

#### 2.1.1. Roles de la Institución

Actualmente, la DGAC concentra los tres roles propios del sistema (Planificación-Regulación-Operación) y, además, estos se gestionan de forma desorganizada y acoplada. El resultado es, por tanto, una Institución con una mezcla de competencias, donde se genera un importante conflicto de intereses.

Principalmente los roles de Regulación y Operación son los que cuentan con una mayor problemática en la diferenciación de competencias. Sin ánimo de ser exhaustivos, pues ya se ha desarrollado en Fases anteriores, cabe mencionar la organización del área de Navegación Aérea, donde a pesar de contar con una estructura interna definida, permanecen bajo un mismo Proceso las funciones operadoras y reguladoras, éstas últimas ejercidas a través de los gestores.

#### 2.1.2. Estructura Organizativa

La DGAC actual se organiza en base a las siguientes dependencias:

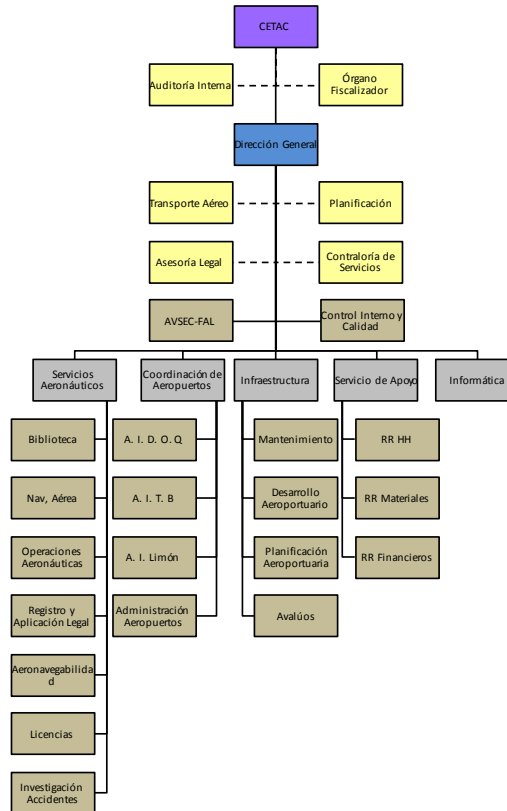
- CETAC.
- Dirección General.
- Seis Unidades de staff.
- Cinco Unidades operativas.
- 20 Procesos principales.

La Institución se organiza oficialmente a través de las dependencias citadas, si bien, la realidad funcional presenta ciertas diferencias. En este sentido, merecen especial atención las siguientes discrepancias:

- Proyectos OACI y Certificación. Unidad staff no oficializada dependiente del CETAC.

- Investigación de Accidentes e Incidentes. Ubicado como dependencia staff del CETAC.

Seguidamente se muestra el organigrama actual de la Institución, representándose en éste hasta el nivel de Procesos.



## 2.2. Modelo Objetivo (TO-BE)

### 2.2.1. Roles de la Institución

El Modelo Objetivo definido se basa en la gestión del sistema de Aviación Civil mediante el desdoblamiento de competencias, si bien, los tres roles propios del sistema (Planificación-Regulación-Operación) permanecen desarrollados bajo la misma Institución.

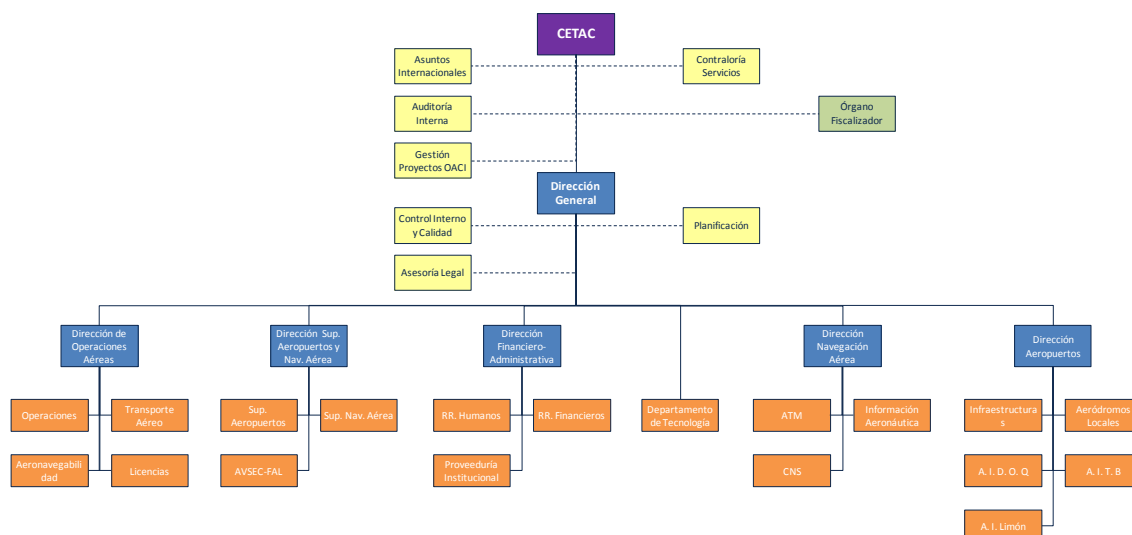
Se persigue con ello evitar de forma óptima el posible conflicto de intereses entre los diferentes estados del sistema. Para ello, la estructura de la Institución se divide en un nivel político y un nivel operativo. En este último se diferencian claramente dos áreas funcionales: técnica y financiero-administrativa. El área funcional técnica es, a su vez, organizada en base a la diferenciación de roles, contando, por ello, con dos Direcciones reguladoras y dos operadoras.

## 2.2.2. Estructura Organizativa

El nuevo Modelo Organizativo cuenta con un mayor número de dependencias respecto a la situación actual. La estructura se compone de:

- CETAC.
- Dirección General.
- Ocho Unidades de staff.
- Cinco Direcciones operativas.
- 19 Departamentos operativos.
- 51 Unidades operativas.

A continuación se presenta la estructura objetivo, indicándose las dependencias hasta el nivel de Departamento.



A pesar de no mostrarse en el diagrama anterior, cada uno de los Departamentos cuenta con un número variable de Unidades y Procesos.

## 2.3. GAP Global

Del análisis del Modelo Actual y el Modelo Objetivo se aprecian diferencias relevantes.

- ✓ Se implanta un modelo de gestión del sistema con desdoblamiento de competencias; separación efectiva de los roles del sistema.
- ✓ Se implanta un modelo organizativo y operativo que permite un accionar más ágil, eficiente y oportuno.
- ✓ La Institución se desprende de sus funciones actuales para con la investigación de accidentes e incidentes. La unidad actual de Investigación de Accidentes e Incidentes pasa



a ubicarse organizativamente dentro del Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT).

- ✓ Se incorporan tres nuevas unidades staff a la relación del CETAC.
- ✓ La Dirección General pasa de cuatro a tres unidades staff. Una de éstas (Control Interno y Calidad) es de nueva creación, al elevarse de su estructura actual como Proceso al nivel de Unidad.
- ✓ Se reubica la unidad staff de carácter técnico (Transporte Aéreo), manteniendo, de esta forma, únicamente como dependencias staff a aquellas con funciones de apoyo y consultoría.
- ✓ La Dirección General se desprende de su relación directa con Procesos, como actualmente son AVSEC-FAL y Control Interno y Calidad.
- ✓ Se crean cinco Direcciones operativas para facilitar la gestión de la Organización y optimizar el gobierno y los canales de comunicación entre la Dirección General y el área funcional.
- ✓ Se crean las dependencias de Departamentos, actualmente no existentes en la Institución.
- ✓ Algunos Procesos actuales son elevados al nivel de Departamento, considerándose que los recursos empleados, la dificultad de sus funciones, la relevancia de sus actividades, etc., así lo justifican.
- ✓ Se reorganiza el área funcional técnica promoviendo la diferenciación de roles.
  - Se agrupan bajo dos Direcciones todas aquellas dependencias con funciones de carácter regulador.
  - Se crean las Unidades de Supervisión de Aeropuertos y Supervisión de Navegación Aérea.
  - AVSEC-FAL y Transporte Aéreo son incorporados al área funcional técnica dentro del área de regulación/ supervisión del sistema.
  - Se agrupan bajo dos Direcciones todas aquellas dependencias con funciones de carácter operador.
  - Se redefinen las funciones de la administración de aeropuertos.
  - Se incorporan nuevas funciones y Procesos.
- ✓ Se reorganiza el área funcional administrativa.
  - Se crean tres Departamentos y un total de diez Unidades.
  - Se crea los Procesos de Refrendos y Ventanilla Única, dependencias actualmente no existentes.

- Se crea el Proceso de Archivo Central, separando éste de su ubicación actual dentro de Recursos Materiales.
- ✓ Se mantienen la dependencia directa entre el área tecnológica y la Dirección General. No obstante, se potencia dicha área mediante la elevación de su estructura a nivel departamental.

### 3. Identificación del GAP

En el presente apartado se desarrolla la identificación del GAP a nivel particular para cada una de las dependencias de la Institución. Para ello, se emplea un modelo de ficha donde en la columna izquierda se presenta el Modelo Actual, mientras que en la derecha se refleja el Modelo Objetivo. La identificación del GAP abarca los siguientes aspectos:

- Dependencia.
- Ubicación organizativa.
- Organización interna.
- Funciones.
- Procesos/ Unidades.
- Ubicación física.
- Recursos.

### 3.1. CETAC

Identificación del GAP	
CETAC	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Máxima autoridad	Máxima autoridad
Ubicación Organizativa	
Nivel político	Nivel político
Funciones	
Asignadas en Ley General de Aviación Civil y Reglamento del CETAC.	Mismas funciones salvo las referentes a Investigación de Accidentes e Incidentes. Necesario cambio de la Ley General de Aviación Civil y el Reglamento del CETAC.
Procesos	
Secretaría	Secretaría
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.2. Dirección General

<b>Identificación del GAP</b>	
<b>Dirección General</b>	
<b>Modelo Actual AS-IS</b>	<b>Modelo Objetivo TO-BE</b>
<b>Dependencia</b>	
Dirección General	Dirección General
<b>Ubicación Organizativa</b>	
Máxima autoridad Nivel operativo	Máxima autoridad Nivel operativo
<b>Funciones</b>	
Asignadas en Ley General de Aviación Civil	Mismas funciones salvo las referentes a Investigación de Accidentes e Incidentes. Necesario cambio de la Ley General de Aviación Civil.
<b>Procesos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AVSEC-FAL.</li> <li>• Control Interno y Calidad.</li> </ul>	Ninguno
<b>Ubicación Física</b>	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.3. Investigación de Accidentes e Incidentes

Identificación del GAP	
Investigación de Accidentes e Incidentes	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Unidad	Comisión
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios Aeronáuticos (Dependiente del CETAC)	Reubicación fuera de la Institución, pasando a depender directamente de nivel ministerial
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la investigación de los accidentes e incidentes de aviación civil producidos en territorio costarricense.</li> <li>Desarrollo de informes recogiendo los resultados de la investigación.</li> <li>Publicación de informes.</li> </ul>	Se mantienen las funciones actuales.
Ubicación Física	
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños	Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños
Recursos	
--	Se le asigna una instalación (hangar o similar) con ubicación preferente en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños.

### 3.4. Unidades de Staff

#### 3.4.1. Auditoría Interna

Identificación del GAP	
Auditoría Interna	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Unidad staff	Unidad staff
Ubicación Organizativa	
Dependiente del CETAC	Dependiente del CETAC
Funciones	
Asignadas según Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del Consejo Técnico de Aviación Civil. Regulado fundamentalmente por lo establecido en la Ley General de Control Interno y su Reglamento, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su Reglamento.	Se mantienen las funciones actuales.
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.4.2. Contraloría de Servicios

<b>Identificación del GAP</b>	
<b>Contraloría de Servicios</b>	
<b>Modelo Actual AS-IS</b>	<b>Modelo Objetivo TO-BE</b>
<b>Dependencia</b>	
Unidad staff	Unidad staff
<b>Ubicación Organizativa</b>	
Dependiente de la Dirección	Dependiente del CETAC
<b>Funciones</b>	
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.	Se mantienen las funciones actuales .
<b>Ubicación Física</b>	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución



### 3.4.3. Órgano Fiscalizador

<b>Identificación del GAP</b>	
<b>Órgano Fiscalizador</b>	
<b>Modelo Actual AS-IS</b>	<b>Modelo Objetivo TO-BE</b>
<b>Dependencia</b>	
Unidad staff	Unidad staff
<b>Ubicación Organizativa</b>	
Dependiente del CETAC	Dependiente del CETAC
<b>Organización Interna</b>	
Estructura organizativa basada en un Inspector General, inspector técnico de operaciones, inspector técnico de obras.	Se plantea la necesidad de nueva estructura organizativa interna, para atender de modo óptimo sus nuevas competencias.
<b>Funciones</b>	
Velar por el cumplimiento efectivo y oportuno de las obligaciones y derechos en conformidad con lo dispuesto en el Contrato de Gestión Interesada del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.	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. El Decreto Ejecutivo y el Reglamento deberán adaptarse a las nuevas funciones.
<b>Ubicación Física</b>	
Aeropuerto Internacional Juan Santamaría	Instalaciones principales de la Institución

### 3.4.4. Gestión Proyectos OACI

<b>Identificación del GAP</b>	
<b>Gestión Proyectos OACI</b>	
<b>Modelo Actual AS-IS</b>	<b>Modelo Objetivo TO-BE</b>
<b>Dependencia</b>	
No oficializada (Unidad staff)	Unidad staff
<b>Ubicación Organizativa</b>	
No oficializada (Dependiente del CETAC)	Dependiente del CETAC
<b>Funciones</b>	
No oficializada (Recogidas en el Acuerdo de Gestión de Servicios suscrito entre la Dirección General de Aviación Civil de Costa Rica y la OACI para el suministro de cooperación técnica)	Establecimiento de un mecanismo de coordinación general, gestión y supervisión de todos los proyectos de cooperación técnica de la OACI a ejecutarse en la república de Costa Rica.
<b>Ubicación Física</b>	
No oficializada (Instalaciones principales de la Institución)	Instalaciones principales de la Institución

### 3.4.5. Asesoría Legal

Identificación del GAP	
Asesoría Legal	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Unidad staff	Unidad staff
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Dirección	Dependiente de la Dirección General
Funciones	
Ofrecer asesoría especializada en materia de su competencia a toda la Institución.	<p>Se mantienen las funciones actuales con la salvedad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desprende de las competencias respecto a Refrendos, pasando éstas a un Proceso de la Dirección Financiero-Administrativa.</li> <li>• Se desprende de la responsabilidad de tramitación de certificado de explotación para servicios aerocomerciales, la cual pasa a depender del Departamento de Transporte Aéreo.</li> <li>• Sus funciones respecto a los procesos sancionatorios deben ser de tipo asesor, otorgándose la dirección y coordinación de dicha actividad a las Unidades de las Direcciones de Operaciones Aéreas y Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea.</li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.4.6. Planificación

<b>Identificación del GAP</b>	
<b>Planificación</b>	
<b>Modelo Actual AS-IS</b>	<b>Modelo Objetivo TO-BE</b>
<b>Dependencia</b>	
Unidad staff	Unidad staff
<b>Ubicación Organizativa</b>	
Dependiente de la Dirección	Dependiente de la Dirección General
<b>Funciones</b>	
Planificación institucional de la DGAC. Debe funcionar en conformidad con las normas que establezca el Ministerio de Planificación Nacional y Política económica.	Se mantienen las funciones actuales especificándose que entre sus competencias se encuentra la de elaborar el Anuario de la Institución. El desarrollo de los datos estadísticos y su análisis pasa a depender de la Unidad de Planificación de Infraestructuras.
<b>Ubicación Física</b>	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.4.7. Control Interno y Calidad

<b>Identificación del GAP</b>	
<b>Control Interno y Calidad</b>	
<b>Modelo Actual AS-IS</b>	<b>Modelo Objetivo TO-BE</b>
<b>Dependencia</b>	
Proceso	Unidad staff
<b>Ubicación Organizativa</b>	
Dependiente de la Dirección	Dependiente de la Dirección General
<b>Funciones</b>	
<p>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 del 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.</p>	<p>Se mantienen las funciones actuales y, además, se le asignan la dirección de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Medioambiental Institucional.</li> <li>• Responsabilidad Social Corporativa.</li> </ul>
<b>Ubicación Física</b>	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

## 3.5. Área Funcional Técnica. Dirección de Operaciones Aéreas

### 3.5.1. Operaciones

Identificación del GAP	
<b>Operaciones</b>	
<b>Modelo Actual AS-IS</b>	<b>Modelo Objetivo TO-BE</b>
Dependencia	
Proceso	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios Aeronáuticos	Dependiente de la Dirección de Operaciones Aéreas
Funciones	
De forma global, las funciones se corresponden con garantizar la permanente vigilancia de las operaciones aéreas de toda empresa nacional o extranjera poseedora de Certificado de Operador Aéreo (COA) o Certificado Operativo (CO) que vuele en territorio costarricense.	Se mantienen las funciones actuales y, además, se le asigna la apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia.
Procesos/ Unidad	
El Proceso de Operaciones se encuentra actualmente en una fase de desarrollo y actualización de los Sub-Procesos llevados a cabo. De entre los Procedimientos oficializados se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspender y/ o cancelar Certificado de Explotación de operador.</li> <li>• Ampliación/ renovación de Certificado de Explotación.</li> <li>• Renovaciones, enmiendas, modificaciones, revisiones a los COA, CO.</li> </ul>	El Departamento de Operaciones cuenta con tres Unidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación</li> <li>• Inspección.</li> <li>• Normativo.</li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.5.2. Aeronavegabilidad

Identificación del GAP	
Aeronavegabilidad	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios Aeronáuticos	Dependiente de la Dirección de Operaciones Aéreas
Funciones	
De forma global, las funciones se encaminan a garantizar y evaluar que las actividades de aeronavegabilidad como explotación aérea, estado de talleres aeronáuticos, expendios de combustible e inspección de aeronaves, cumplan con la normativa vigente.	Se mantienen las funciones actuales y, además, se le asigna la apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia.
Procesos/ Unidades	
El Proceso de Aeronavegabilidad cuenta con los siguientes Sub-Procesos oficiales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y aprobación certificado de operador aéreo (COA) y certificado operativo (CO).</li> <li>• Programa de vigilancia e inspecciones.</li> <li>• Asistencia técnica al Proceso de Licencias.</li> <li>• Elaboración de legislación, reglamentos y resoluciones reguladoras, material técnico del transporte aéreo.</li> </ul>	El Departamento de Aeronavegabilidad cuenta con dos Unidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección de Aeronavegabilidad.</li> <li>• Ingeniería.</li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.5.3. Transporte Aéreo

Identificación del GAP	
Transporte Aéreo	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Unidad staff	Departamento (Transporte Aéreo) Unidad Staff (Asuntos Internacionales)
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Dirección	Dependiente de la Dirección de Operaciones Aéreas (Transporte Aéreo). Dependiente del CETAC (Asuntos Internacionales)
Funciones	
Supervisión de los servicios de Transporte Aéreo. Preparación de criterios técnicos para la negociación de convenios. Velar por la correcta aplicación de los acuerdos. Estudiar, analizar y recomendar sobre solicitudes de vuelos de fletamento, vuelos extras.	Se incorporan a las funciones actuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad sobre la tramitación de certificado de explotación para servicios aerocomerciales.</li> <li>• Funciones de protección al usuario del transporte aéreo.</li> <li>• Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia.</li> </ul> Las funciones técnicas son dirigidas por el Departamento de Transporte Aéreo. Las de asesoría sobre asuntos internacionales (convenios, etc.) pasan a depender de la unidad staff de Asuntos Internacionales.
Procesos/ Unidades	
<p>Los Procesos oficiales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asuntos Internacionales.</li> <li>• Regulación y Control.</li> <li>• Estudios económicos.</li> </ul> <p>Operativamente, la Unidad desarrolla los Procesos de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asuntos internacionales.</li> <li>• Itinerarios, certificados.</li> <li>• Vuelos chárter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación y Control.</li> <li>• Supervisión económica.</li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución



### 3.5.4. Licencias

Identificación del GAP	
Licencias	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios Aeronáuticos	Dependiente de la Dirección de Operaciones Aéreas
Funciones	
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.	Se mantienen las funciones actuales y, además, se le asigna la apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia.
Procesos/ Unidades	
Al ser un Proceso, sólo cuenta con el siguiente Sub-Proceso oficial: • Recepción y evaluación de solicitudes y emisión de licencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias Personal Aeronáutico.</li> <li>• Administración Licencias.</li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.5.5. Registro

Identificación del GAP	
Registro	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Unidad
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios Aeronáuticos	Dependiente de la Dirección de Operaciones Aéreas
Funciones	
Llevar a cabo el registro aeronáutico, análisis de contrato, asignación de matrículas, emisión de certificado, autorización de operación, inscripción de poderes, certificación de compañías. Asimismo, entre su funciones se encuentran los procesos sancionatorios correctivos.	Se desprende de las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad sobre la tramitación de certificado de explotación para servicios aerocomerciales.</li> <li>• Aplicación Legal. Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en ámbito fuera de su competencia. Cada Unidad de la Dirección de Operaciones Aéreas y Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea serán responsables de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia.</li> </ul>
Procesos	
Al ser un Proceso, sólo cuenta con los siguientes Sub-Procesos oficiales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro aeronáutico.</li> <li>• Tramitación de certificado de explotación para servicios aerocomerciales. Esta actividad es llevada a cabo actualmente por Asesoría Legal.</li> <li>• Procedimientos sancionatorios correctivos. Esta actividad no se ejecuta actualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Aeronáutico.</li> <li>• Administración Registro.</li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.5.6. Biblioteca Técnica

Identificación del GAP	
Biblioteca Técnica	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Unidad
Ubicación Organizativa	
Proceso dependiente de la Unidad de Servicios Aeronáuticos.	Dependiente de la Dirección de Operaciones Aéreas
Funciones	
<p>La Biblioteca se responsabiliza de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud y recepción de documentación reglamentaria y técnica.</li> <li>• Actualización de documentos.</li> <li>• Publicación de documentos y folletos con información técnica.</li> </ul>	Se mantienen las funciones actuales de la Biblioteca. No obstante, se le otorga un mayor ámbito de trabajo.
Procesos	
El Proceso de Biblioteca cuenta con un único Sub-Proceso oficial: Soporte documentación técnica a toda la Unidad Técnica.	Se mantiene.
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.6. Área Funcional Técnica. Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea

#### 3.6.1. Supervisión Navegación Aérea

Identificación del GAP	
Supervisión Navegación Aérea	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
No procede	Departamento
Ubicación Organizativa	
No procede	Dependiente de la Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea
Funciones	
No procede (ciertas funciones son realizadas actualmente por el Proceso de Navegación Aérea)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar, regular, controlar las infraestructuras soporte de comunicaciones, navegación y vigilancia del sistema Navegación Aérea.</li> <li>• Inspecciones de control normativo de servicios CNS, ATS, AIS, ASM, ATFM.</li> <li>• Planificar y coordinar actividades asociadas a programas de navegación aérea en el marco de COCESNA.</li> <li>• Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia.</li> </ul>
Procesos/ Unidades	
No procede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión CNS.</li> <li>• Supervisión ANS.</li> <li>• Regulación y Planificación Espacio Aéreo.</li> </ul>
Ubicación Física	
No procede	Instalaciones principales de la Institución

### 3.6.2. Supervisión Aeropuertos

<b>Identificación del GAP</b>	
<b>Supervisión Aeropuertos</b>	
<b>Modelo Actual AS-IS</b>	<b>Modelo Objetivo TO-BE</b>
<b>Dependencia</b>	
No procede	Departamento
<b>Ubicación Organizativa</b>	
No procede	Dependiente de la Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea
<b>Funciones</b>	
No procede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el establecimiento, autorización, modificación, supervisión de servidumbres aeronáuticas.</li> <li>• Conjunto de actividades relacionadas con la certificación de aeropuertos.</li> <li>• Tramitación medioambiental de proyectos aeroportuarios. Seguimiento y vigilancia del cumplimiento de la declaración de impacto ambiental.</li> <li>• Apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia.</li> </ul>
<b>Procesos/ Unidades</b>	
No procede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidumbres Aeronáuticas.</li> <li>• Certificación e Inspección.</li> <li>• Regulación y Sostenibilidad Medioambiental.</li> </ul>
<b>Ubicación Física</b>	
No procede	Instalaciones principales de la Institución

### 3.6.3. AVSEC-FAL

Identificación del GAP	
AVSEC-FAL	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Dirección	Dependiente de la Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea
Funciones	
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.	Se mantienen las funciones actuales y, además, se le asigna la apertura y gestión de los procesos sancionatorios en el ámbito de su competencia. Asimismo, se especifica su responsabilidad para la supervisión de la carga aérea, suministros a bordo, proveedores de aeropuerto.
Procesos/ Unidades	
Al ser un Proceso, sólo cuenta con el siguiente Sub-Proceso oficial: • AVSEC-FAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión.</li> <li>• Certificación.</li> </ul>
Ubicación Física	
Aeropuertos	Distribución permanente en los aeropuertos internacionales.

### 3.7. Área Funcional Técnica. Dirección de Navegación Aérea

#### 3.7.1. Navegación Aérea

Identificación del GAP	
Navegación Aérea	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Dirección
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios Aeronáuticos	Dependiente de la Dirección General
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de gestión de tránsito aéreo.</li> <li>• Servicios de información aeronáutica ARO/ AIS/ MAP.</li> <li>• Servicios de información de vuelo.</li> <li>• Servicios de búsqueda y rescate (SAR).</li> </ul>	<p>Se mantienen las funciones de proveedor de servicios de navegación aérea.</p> <p>Se desprende de todas las funciones relacionadas con la regulación del sector, las cuales pasan a depender de la Unidad de Supervisión de Navegación Aérea.</p>
Procesos/ Unidades	
<p>El Proceso de Navegación Aérea cuenta con los siguientes Sub-Procesos oficiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salida de aeronaves bajo reglas de vuelo por instrumentos.</li> <li>• Salidas de aeronaves bajo reglas de vuelo visual.</li> <li>• Llegadas de aeronaves bajo reglas de vuelo por instrumentos.</li> <li>• Atención de emergencias aeronáuticas.</li> <li>• Búsqueda y salvamento.</li> <li>• Preparación de enmiendas, suplementos Alpha, Charlie y AIRAC. Elaboración del Manual Publicación de Información Aeronáutica y del Manual de Circulares de Información Aeronáutica.</li> <li>• Elaboración de Circulares de Información Aeronáutica.</li> <li>• Autorización de solicitudes de sobrevuelo y aterrizaje de aeronaves civiles en vuelos no regulares.</li> <li>• Elaboración de planos de obstáculos para aeródromos tipo A y C.</li> <li>• Elaboración de Cartas Aeronáuticas.</li> <li>• Registro y actualización del AIP, AIRAC e información integrada.</li> <li>• Solicitud de publicación y elaboración de NOTAM Serie A o C.</li> <li>• Recepción y registro de NOTAM del área servida.</li> <li>• Aprobación del Plan de Vuelo, elaboración y control de Boletín Anterior o Posterior al vuelo.</li> <li>• Atención de emergencias aéreas.</li> <li>• Registro y control de documentación de la OACI.</li> <li>• Elaboración de programas de capacitación.</li> </ul>	<p>La Dirección de Navegación Aérea cuenta con tres Departamentos y las Unidades respectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ATM. <ul style="list-style-type: none"> <li>• TWR.</li> <li>• Centros Radar.</li> <li>• Espacio Aéreo.</li> </ul> </li> <li>• CNS. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Navegación.</li> <li>• Vigilancia.</li> </ul> </li> <li>• Información Aeronáutica. <ul style="list-style-type: none"> <li>• AIS.</li> <li>• ARO.</li> </ul> </li> </ul> <p>De la Dirección también dependen directamente los siguientes Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Operacional.</li> <li>• Factores Humanos.</li> </ul>
Ubicación Física	
Aeropuertos Internacionales Instalaciones principales de la Institución	Aeropuertos Internacionales. Radar

### 3.8. Área Funcional Técnica. Dirección de Aeropuertos

#### 3.8.1. Infraestructuras

Identificación del GAP	
Infraestructuras	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Unidad	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Dirección	Dependiente de la Dirección de Aeropuertos
Funciones	
<p>La Unidad de Infraestructura Aeronáutica se responsabiliza de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y control de los Planes Maestros.</li> <li>• Elaboración de especificaciones técnicas de obras.</li> <li>• Elaboración de planos constructivos.</li> <li>• Administración técnica de proyectos.</li> <li>• Estudios topográficos.</li> <li>• Avalúos y expropiaciones.</li> <li>• Mantenimiento de obras civiles.</li> <li>• Mantenimiento electromecánico.</li> </ul>	<p>Infraestructuras se desprende de las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento. Pasa a depender de los Departamentos de Aeropuertos.</li> <li>• Gestión de pavimentos. Pasa a depender de los Departamentos de Aeropuertos.</li> <li>• Confección de reglamentos sobre Superficies Limitadoras de Obstáculos. Pasa a depender del Departamento de Supervisión de Aeropuertos.</li> <li>• Autorización de elevaciones de las construcciones en las cercanías del los Aeropuertos. Pasa a depender del Departamento de Supervisión de Aeropuertos.</li> </ul> <p>Se le adjudican mayores funciones en el área de la Planificación: aspectos relacionados con Planes Maestros; gestión y coordinación de datos estadísticos; estudios económicos; estudios de impacto ambiental.</p>
Procesos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación aeroportuaria.</li> <li>• Desarrollo aeroportuario.</li> <li>• Reglamentación y Avalúos.</li> <li>• Mantenimiento de Aeropuertos.</li> </ul>	<p>El Departamento de Infraestructuras cuenta con tres Unidades y los Procesos respectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Infraestructuras. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas.</li> <li>• Planes Maestros.</li> <li>• Estudios.</li> </ul> </li> <li>• Proyectos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios Previos y Proyecto Básico.</li> <li>• Proyecto Constructivo.</li> </ul> </li> <li>• Obras. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación Obras.</li> <li>• Puesta en Servicio.</li> </ul> </li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución



### 3.8.2. Aeropuertos

Identificación del GAP	
Aeropuertos	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Unidad	Dirección
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Dirección	Dependiente de la Dirección General
Funciones	
<p>De forma global, las funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la seguridad para pasajeros, usuarios y aeronaves.</li> <li>• Llevar a cabo la prestación y facilitación de servicios aeroportuarios.</li> <li>• Cobro de servicios aeroportuarios.</li> <li>• Estadísticas de vuelo.</li> <li>• Reglamentar, controlar y coordinar las construcciones en zonas aledañas a los aeropuertos.</li> </ul>	<p>Los Departamentos de esta Dirección relacionados con los Aeropuertos deben responsabilizarse de la operación de los mismos. Se desprenden, por tanto, de cualquier función de tipo reguladora sobre los aeropuertos.</p> <p>Se le adjudican nuevas funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión topográfica del aeropuerto. Hasta ahora realizado por la Unidad de Infraestructuras.</li> <li>• Mantenimiento de las instalaciones físicas, electromecánicas y eléctricas. Hasta ahora realizado por la Unidad de Infraestructuras.</li> <li>• Gestión de pavimentos. Hasta ahora realizado por la Unidad de Infraestructuras.</li> <li>• Gestión y control de relaciones comerciales.</li> </ul>
Procesos/ Unidades	
<p>La Unidad de Coordinación de Aeropuertos cuenta con los siguientes Procesos oficiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración Aeropuertos.</li> <li>• Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.</li> <li>• Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños.</li> <li>• Aeropuerto Internacional Limón.</li> </ul>	<p>La Dirección de Aeropuertos cuenta con cinco Departamentos y las respectivas Unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeródromos Locales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones y Servicios.</li> <li>• Ingeniería y Mantenimiento.</li> </ul> </li> <li>• Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones y Servicios.</li> <li>• Ingeniería y Mantenimiento.</li> </ul> </li> <li>• Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones y Servicios.</li> <li>• Ingeniería y Mantenimiento.</li> </ul> </li> <li>• Aeropuerto Internacional Limón. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones y Servicios.</li> <li>• Ingeniería y Mantenimiento.</li> </ul> </li> <li>• Infraestructura. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Infraestructuras.</li> <li>• Proyectos.</li> <li>• Obras.</li> </ul> </li> </ul>
Ubicación Física	
Aeropuertos Internacionales Instalaciones principales de la Institución	Aeropuertos Internacionales Instalaciones principales de la Institución

### 3.9. Área Funcional Técnica. Tecnología

#### 3.9.1. Tecnología

Identificación del GAP	
Tecnología	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Unidad (Unidad de Informática)	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Dirección	Dependiente de la Dirección General
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la correcta implementación, operación y desarrollo de los sistemas de información y telemática.</li> <li>• Asesorar a las dependencias de la Institución sobre el ámbito de su competencia.</li> </ul>	<p>Se mantienen las funciones actuales pero con un mayor alcance, asignándole la competencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades tecnológicas de todas las dependencias de la Institución.</li> <li>• Evaluación, selección e implementación de tecnología para cubrir dichas necesidades.</li> <li>• Análisis de necesidades y conveniencia de outsourcing y externalización.</li> </ul>
Procesos/ Unidades	
<p>La Unidad de Informática cuenta con los siguientes Procesos oficiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y mantenimiento de sistemas.</li> <li>• Redes y Comunicaciones.</li> <li>• Mantenimiento de equipos y soporte técnico.</li> </ul>	<p>El Departamento de Tecnología cuenta con tres Unidades y los Procesos respectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis necesidades.</li> <li>• Soluciones tecnológicas.</li> </ul> </li> <li>• Sistemas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas.</li> <li>• Comunicaciones.</li> </ul> </li> <li>• Mantenimiento y Soporte. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento.</li> <li>• Soporte.</li> </ul> </li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.10. Área Funcional Administrativa. Dirección Financiero-Administrativa

#### 3.10.1. Recursos Humanos

Identificación del GAP	
Recursos Humanos	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios de Apoyo	Dependiente de la Dirección Financiero-Administrativa
Funciones	
<p>Recursos Humanos se responsabiliza de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del recurso humano en la Institución.</li> <li>• Proveer a la Institución del personal idóneo y evaluar su desempeño.</li> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Resolver conflicto laboral.</li> <li>• Mantener adecuados índices de salud física, mental y social en los trabajadores.</li> <li>• Gestionar los expedientes personales.</li> </ul>	<p>Se mantienen las funciones actuales pero con un mayor alcance y organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se otorgan mayores y complejas funciones en el campo de la capacitación.</li> <li>• Se otorgan mayores y complejas funciones en el campo de la salud ocupacional.</li> <li>• Se adjudican funciones respecto a la coordinación entre: definición de puesto de estructura – perfil profesional – capacitación – promoción.</li> </ul>
Procesos/ Unidades	
<p>El Proceso de Recursos Humanos cuenta con los siguientes Sub-Procesos oficiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de personal.</li> <li>• Documentación y Trámite.</li> <li>• Relaciones Laborales.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Análisis Ocupacional.</li> <li>• Salud Ocupacional.</li> </ul>	<p>El Departamento de Recursos Humanos cuenta con tres Unidades y los Procesos respectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de Personal.</li> <li>• Análisis Ocupacional.</li> <li>• Relaciones Laborales.</li> <li>• Documentación y Trámite.</li> </ul> </li> <li>• Capacitación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul> </li> <li>• Salud Ocupacional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico.</li> <li>• Programas.</li> </ul> </li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.10.2. Proveeduría Institucional

Identificación del GAP	
Proveeduría Institucional	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios de Apoyo	Dependiente de la Dirección Financiero-Administrativa
Funciones	
<p>Recursos Materiales se responsabiliza de facilitar que la Institución cuente con una adecuada prestación de los servicios de proveeduría y abastecimiento de materiales y suministros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras mediante licitaciones públicas.</li> <li>• Compra directa por escasa cuantía.</li> <li>• Custodia y control de materiales y activos.</li> <li>• Servicios de transporte.</li> <li>• Control de entradas y salidas de bodega.</li> <li>• Plaqueo de activos.</li> <li>• Gestión documental.</li> <li>• Conservación y eliminación de documentos.</li> </ul>	<p>Se mantienen las funciones actuales salvo los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo Central. Éstas pasan a organizarse como Proceso dependiente de la Dirección Financiero-administrativa.</li> <li>• Ciertas funciones de Bienes y Servicios también pasan a depender del Proceso de Ventanilla Única, dependiente de la Dirección Financiero-Administrativa.</li> </ul>
Procesos/ Unidades	
<p>El Proceso de Recursos Materiales cuenta con los siguientes Sub-Procesos oficiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveeduría Institucional.</li> <li>• Abastecimiento de Bienes y Servicios.</li> <li>• Administración y Control de Bienes.</li> <li>• Almacén.</li> <li>• Archivo Central.</li> </ul>	<p>El Departamento de Proveeduría Institucional cuenta con cuatro Unidades y los Procesos respectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación y Control.</li> <li>• Contrataciones.</li> <li>• Almacenamiento y Distribución.</li> <li>• Bienes y Servicios.</li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.10.3. Recursos Financieros

Identificación del GAP	
Recursos Financieros	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Proceso	Departamento
Ubicación Organizativa	
Dependiente de la Unidad de Servicios de Apoyo	Dependiente de la Dirección Financiero-Administrativa
Funciones	
<p>Recursos Financieros responsabiliza de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos contables de formulación, ejecución, contabilidad, control y evaluación presupuestarios.</li> <li>• Registro y control de las transacciones generadas por el desarrollo de las actividades auxiliares contables, así como efectuar las solicitudes de pagos por la adquisición de bienes y servicios internos y externos.</li> <li>• Recaudar los ingresos provenientes de la prestación de los servicios aeroportuarios y de los aeropuertos concesionados. Efectuar pagos a proveedores y funcionarios de la Institución.</li> </ul>	<p>Se mantienen las funciones actuales pero con una mayor organización.</p>
Procesos/ Unidades	
<p>El Proceso de Recursos Financieros cuenta con los siguientes Sub-Procesos oficiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería.</li> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Contabilidad.</li> </ul>	<p>El Departamento de Recursos Financieros cuenta con tres Unidades y los Procesos respectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Administración Presupuestos.</li> </ul> </li> <li>• Contabilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad.</li> <li>• Administración Contabilidad.</li> </ul> </li> <li>• Tesorería. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería.</li> <li>• Administración Tesorería.</li> </ul> </li> </ul>
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.10.4. Archivo Central

Identificación del GAP	
Archivo Central	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
Sub-Proceso	Proceso
Ubicación Organizativa	
Sub-Proceso dependiente del Proceso de Recursos Materiales.	Dependiente de la Dirección Financiero-Administrativa
Funciones	
El Archivo central cumple con las funciones de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta y atención al usuario interno y externo.</li> <li>• Gestión documental.</li> <li>• Conservación y eliminación de documentos.</li> </ul>	Se mantienen las funciones actuales.
Procesos	
El Proceso de Biblioteca cuenta con un único Sub-Proceso oficial: Soporte documentación técnica a toda la Unidad Técnica.	Se mantiene.
Ubicación Física	
Instalaciones principales de la Institución	Instalaciones principales de la Institución

### 3.10.5. Refrendos

Identificación del GAP	
Refrendos	
Modelo Actual AS-IS	Modelo Objetivo TO-BE
Dependencia	
No procede	Proceso
Ubicación Organizativa	
No procede	Dependiente de la Dirección Financiero-Administrativa
Funciones	
No procede	Autorizar y aprobar el trámite de contratación administrativa por vía de refrendo, de acuerdo a su cuantía, de aquellos contratos que representen un volumen significativo de gasto presupuestario para la adquisición de bienes y servicios no personales.
Sub-Procesos	
No procede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrendos.</li> <li>• Administración Refrendos.</li> </ul>
Ubicación Física	
No procede	Instalaciones principales de la Institución

## 4. Cómo cubrir el GAP

El Modelo Actual (AS-IS) y el Modelo Objetivo (TO-BE) han sido ampliamente analizados, identificados y definidos durante las Fases anteriores del presente Proyecto. En esta Fase número 7 se desarrolla el análisis GAP existente entre ambos Modelos, tanto de carácter global como particular para cada una de las dependencias.

Identificados los Modelos Actual y Objetivo, así como el Gap existente entre ambos, se persigue ahora plantear el método óptimo que permita cubrir dicho GAP.

### 4.1. Líneas estratégicas para cubrir el GAP

En función de las líneas estratégicas identificadas se podrán analizar posteriormente los diferentes métodos planteados para cubrir el GAP. Estas líneas estratégicas se basan en los propios Lineamientos definidos durante la Fase 3 del presente Proyecto, así como en las diversas directrices marcadas por MIDEPLAN en cuanto al funcionamiento y organización de la Administración Pública.

En base a ello, se identifican:

- **Accionar ágil, efectivo y eficiente de la Institución.** Se persigue con ello evaluar los diferentes métodos en función de la nueva Cultura Institucional, donde se recogen expresamente estos conceptos.
- **Evitar duplicidad de funciones/ actividades.** Con esta línea se desea tener en consideración el uso eficiente de los recursos de la Institución (Racionalidad Administrativa), evitando el desarrollo duplicado de actividades.
- **Orientación a resultados.** Las Administraciones Públicas de Costa Rica persiguen actualmente implantar y desarrollar métodos de gestión para resultados.

Es un función de estas tres líneas estratégicas con lo que se evalúan los métodos descritos a continuación para cubrir el GAP de forma óptima.

### 4.2. Identificación de métodos

#### 4.2.1. GAP 1. Desarrollo de procedimientos y posterior transformación organizativa

Consiste en el desarrollo completo de todos los procedimientos según el accionar del Modelo Objetivo y, posteriormente, llevar a cabo la propia transformación organizativa. De modo global, este método para cubrir el GAP presenta las siguientes debilidades:

- Cierta personal que desempeña actualmente unas funciones concretas en cada Unidad o Proceso, no ejecutará las mismas actividades tras la transformación del Modelo. Ello



implica que las personas que desarrollen los nuevos procesos no siempre serán las mismas que cumplirán con su actividad en base a ellos.

- Se puede considerar interesante que el personal al que, tras la reorganización, se le adjudiquen distintas actividades de las que desempeña actualmente, se familiarice con ellas. Una forma adecuada de conseguir esto es mediante su involucración en el desarrollo de los procedimientos.

#### **4.2.2. GAP 2. Transformación organizativa y posterior desarrollo de procedimientos**

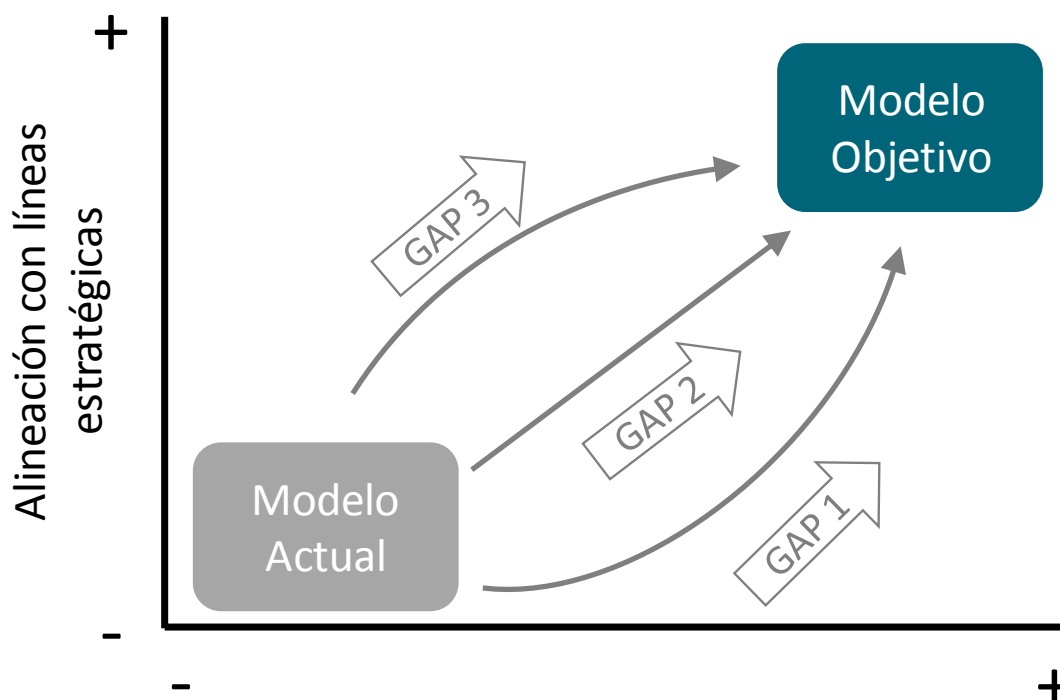
Según este método, el GAP se cubriría llevando a cabo la reorganización de la estructura y, por tanto, la reubicación de todo el personal, para posteriormente definir todos los procesos. El presente método presenta el principal inconveniente de que se puede perder el *know-how* del personal actual. Esto, si bien no presenta debilidades tan importantes como el método anterior, no se corresponde del todo con un accionar ágil ni eficiente.

#### **4.2.3. GAP 3. Método mixto**

Este método plantea un camino intermedio entre los dos anteriores. Consiste en que cada empleado, previamente a la ejecución de la transformación organizativa, evalúe y seleccione todos aquellos procedimientos actuales de su competencia que servirán para la nueva Institución. De esta forma, serán los empleados adjudicados a cada nuevo puesto los que deberán desarrollar los nuevos procedimientos considerados necesarios, pero podrán mantenerse los actuales que son útiles para el nuevo Modelo.

### **4.3. Método seleccionado**

La siguiente ilustración presenta la evaluación de los tres métodos planteados. Puede observarse como el GAP 1 es el que menor alineación mantiene con las líneas estratégicas identificadas. Por su parte, el GAP 2 “Transformación organizativa y posterior desarrollo de procedimientos” se sitúa en un nivel intermedio. El método considerado óptimo para cubrir el GAP existente entre el Modelo Actual (AS-IS) y el Modelo Objetivo (TO-BE) es el GAP 3 “Método mixto”, pues es el que en mayor medida se alinea con las tres líneas estratégicas.



Por tanto, durante la implementación del presente Proyecto se deberá trabajar según el método mixto, que implica que previamente a la transformación organizativa, cada una de las Unidades actuales deberá evaluar qué procedimientos se desarrollarán de forma similar con el nuevo Modelo. Aquellos procedimientos que se consideren que necesitan de cambios sustanciales o que deben definirse completamente, serán abordados tras la reorganización de la estructura institucional y, por tanto, serán definidos por el nuevo personal adjudicado en cada puesto.

## 5. Conclusiones

El presente documento se corresponde con la Fase 6 Análisis GAP, incluido dentro de la Etapa III del Proyecto **“Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC”**.

En Fases previas se analizó exhaustivamente el Modelo Actual (AS-IS) de la DGAC y, posteriormente, se definió el Modelo Objetivo (TO-BE). Las diferencias existentes entre ambos es lo que se conoce como GAP. En el análisis global de éste, se identifican una serie de aspectos relevantes:

- Se pasa de una organización con concentración mezclada de roles, a otra basada en un desdoblamiento efectivo de competencias.
- La Institución se desprende de sus funciones actuales para con la investigación de accidentes e incidentes.
- Se pasa de seis a ocho unidades de staff, y además éstas son reubicadas entre el CETAC y la Dirección.
- Se crean cinco Direcciones operativas para facilitar la gestión de la Organización y optimizar el gobierno y los canales de comunicación entre la Dirección General y el área funcional.
- Se reorganiza el área funcional técnica promoviendo la diferenciación de roles. Asimismo, se lleva a cabo una reorganización del área funcional administrativa.
- De forma global se pasa de cinco Unidades con 20 Procesos principales a una organización basada en cinco Direcciones, 19 Departamentos y 51 Unidades operativas.

El análisis GAP particular para cada una de las dependencias de la Institución, revela la existencia de importantes diferencias entre los dos Modelos. Dichas diferencias se centran en los siguientes aspectos:

- Dependencia.
- Ubicación organizativa.
- Organización interna.
- Funciones.
- Procesos/ Unidades.
- Ubicación física.
- Recursos.

Una vez identificado el GAP, tanto a nivel global como particular, es importante plantear el método óptimo que facilite cubrir dicho GAP. Para ello, se han planteado tres caminos diferentes:

- **GAP 1. Desarrollo de procedimientos y posterior transformación organizativa.**
- **GAP 2. Transformación organizativa y posterior desarrollo de procedimientos.**
- **GAP 3. Método mixto.** Supone un camino intermedio entre los dos anteriores.

Para llevar a cabo la selección del método óptimo para cubrir el GAP existente, se identifican previamente tres líneas estratégicas. Es en base a dichas líneas como se evalúan los métodos.

- **Accionar ágil, efectivo y eficiente de la Institución.**
- **Evitar duplicidad de funciones/ actividades.**
- **Orientación a resultados.**

Como resultado de ello, el método identificado como GAP 3 es el considerado óptimo para cubrir el GAP existente.

