

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



**Plan de Implantación
Fase 8**

ineco

Entregable D

1.	Contenido y Alcance del Plan de Implantación	5
2.	Programas Estratégicos	6
3.	Priorización de Programas Estratégicos	8
3.1.	Área de Desarrollo Institucional.....	10
3.2.	Área de Estructura.....	13
3.3.	Área de Legislación.....	15
3.4.	Área de Usuario.....	18
3.5.	Área de Recursos Humanos	20
3.6.	Área de Medios Tecnológicos	22
3.7.	Área de Medios Materiales	27
3.8.	Área de Regulación.....	29
3.9.	Área de Infraestructuras	33
3.10.	Área de Administración de Aeropuertos.....	39
3.11.	Área de Administración de Servicios de Navegación Aérea.....	41
3.12.	Matriz de Priorización	44
4.	Cronograma del Plan Estratégico	46
5.	Implicaciones Recursos-Económico-Legal de la Transformación.....	51
5.1.	Implicaciones en Recursos Humanos y Materiales	51
5.2.	Implicaciones Económicas.....	53
5.3.	Implicaciones Legales.....	57
6.	Hoja de Ruta	59
7.	Seguimiento del Proyecto	61
8.	Conclusiones.....	63

1. Contenido y Alcance del Plan de Implantación

El presente documento desarrolla la Fase 8 del Proyecto **“Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC”**, y se incluye dentro del Entregable D.

Etapa IV: Establecimiento del Plan de Transformación

Fase 8: Plan de Implantación

Durante la Fase 5 Modelo Operativo Objetivo se definieron un total de 34 Programas Estratégicos, cada uno de los cuales cuenta, a su vez, con un número variable de Actuaciones para su implementación.

Asimismo, durante el desarrollo de la Fase 7 Análisis GAP, se analizó las diferencias existentes entre el Modelo Actual de la DGAC y el Modelo Objetivo planteado durante la Etapa III del presente Proyecto.

Teniendo en cuenta las Fases previas, este documento se inicia con el planteamiento de los Programas Estratégicos, para, posteriormente, presentar una Matriz de Priorización, con la que se persigue ordenar en el tiempo las diferentes iniciativas, buscando la optimización de los esfuerzos de la Institución. En este sentido, los Programas son priorizados en función del beneficio y el esfuerzo, lo que permite desarrollar un cronograma del Plan Estratégico.

El documento avanza con un análisis de las principales necesidades respecto a recursos humanos, económicos y legales, en los que se incurre durante la transformación hacia el Modelo Objetivo.

La presente Fase concluye con la presentación de una Hoja de Ruta con la que se persigue guiar el proceso de transformación desde el Modelo AS-IS hacia el Modelo TO-BE.

Con este documento se inicia la Etapa IV Establecimiento del Plan de Transformación que comprende las Fases 8 y 9.

2. Programas Estratégicos

En el presente Capítulo se lleva a cabo la exposición de los diferentes Programas desarrollados durante la Fase 5 Modelo Operativo Objetivo. Se trata de 34 Programas, los cuales comprenden un total de 125 Actuaciones. A su vez, los Programas se encuentran agrupados por Áreas.

Área 1: Desarrollo Institucional.

- Programa 1: Desarrollo e implantación del Plan Estratégico y Modernización de la Estructura.
- Programa 2: Velar por la diferenciación de roles en la Institución.
- Programa 3: Desarrollo e implementación Sistema Gestión de Calidad.

Área 2: Estructura.

- Programa 4: Desarrollo de mapa de puestos y carrera profesional.
- Programa 5: Reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes.

Área 3: Legislación.

- Programa 6: Apertura internacional del Transporte Aéreo.
- Programa 7: Desarrollo de Política/ Legislación Medioambiental.
- Programa 8: Procesos Sancionatorios.

Área 4: Usuario.

- Programa 9: Información al Usuario sobre sus derechos.
- Programa 10: Ventanilla única.

Área 5: Recursos Humanos.

- Programa 11: Capacitación enfocada.
- Programa 12: Retención del talento.

Área 6: Medios Tecnológicos.

- Programa 13: Automatización de procesos.
- Programa 14: Gestión de proyectos.
- Programa 15: Desarrollo de Intranet.
- Programa 16: Desarrollo de recursos compartidos en Red/ Unidad de Red.

- Programa 17: Desarrollo de software.

Área 7: Medios Materiales.

- Programa 18: Asignación de los recursos materiales necesarios a cada dependencia.
- Programa 19: Desarrollo de la Biblioteca Técnica.

Área 8: Regulación.

- Programa 20: Fiscalización de los contratos de concesión aeroportuaria.
- Programa 21: Certificación de aeropuertos.
- Programa 22: Desarrollo de la inspección de seguridad aeroportuaria.
- Programa 23: Desarrollo de la supervisión de Navegación Aérea.

Área 9: Infraestructuras.

- Programa 24: Desarrollo de planificación aeroportuaria.
- Programa 25: Desarrollo nuevo Aeropuerto Internacional del área metropolitana de San José.
- Programa 26: Desarrollo Aeropuerto del Pacífico Sur.
- Programa 27: Desarrollo Plan Maestro de Liberia.
- Programa 28: Proyectos Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.
- Programa 29: Desarrollo Plan de Aeródromos Locales.

Área 10: Administración de Aeropuertos.

- Programa 30: Desarrollo de la Administración de Aeropuertos.
- Programa 31: Desarrollo Sistema de Base de Datos Operacionales.

Área 11: Administración de Servicios de Navegación Aérea.

- Programa 32: Desarrollo Plan Nacional de Navegación Aérea.
- Programa 33: Desarrollo RNAV.
- Programa 34: Automatización AIS.

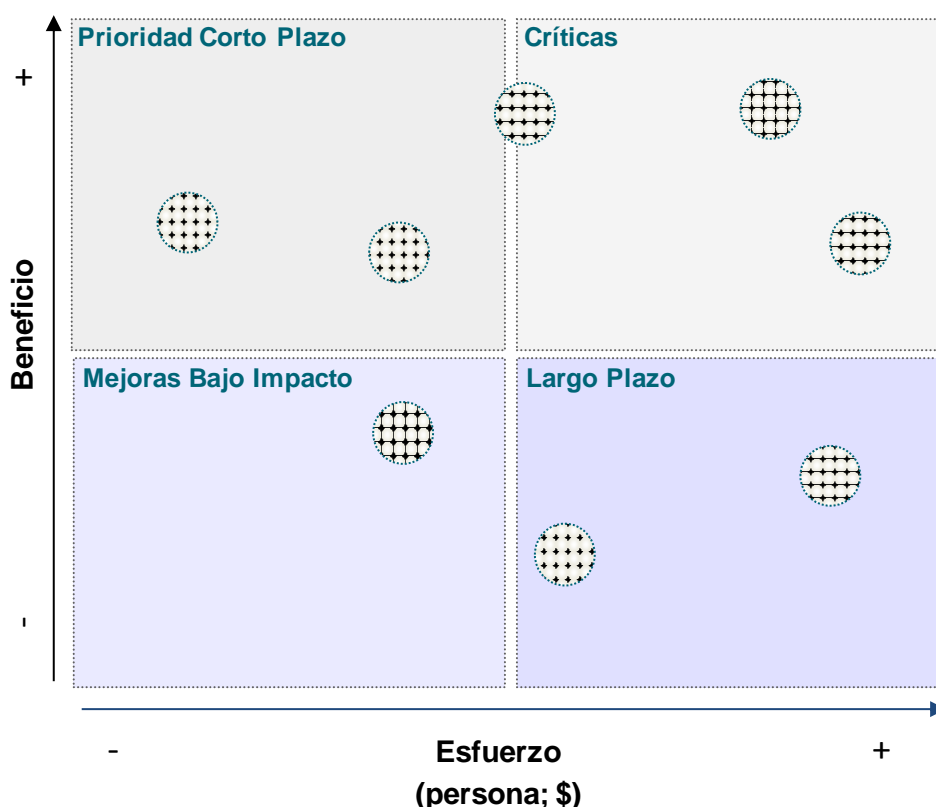
Cada uno de estos Programas Estratégicos será introducido en la Matriz de Priorización, a partir de la cual se podrán obtener una serie de conclusiones que facilitarán la implementación del Plan Estratégico y Modernización de la Estructura.

3. Priorización de Programas Estratégicos

En este Capítulo, los diferentes Programas son distribuidos en una Matriz de Priorización en función del Beneficio y el Esfuerzo:

- **Beneficio:** Priorización de las iniciativas en función del beneficio, ya sea éste de carácter institucional, social, económico, etc.
- **Esfuerzo:** Facilidad de llevar a cabo una iniciativa de mejora, ya sea a nivel económico o de recursos internos.

Priorización de las Iniciativas



Como puede observarse, la Matriz queda dividida en cuatro sectores, a saber:

- **Mejoras bajo impacto (Quick wins):** Aquellos Programas Estratégicos cuya implantación no es urgente, pero implican poco esfuerzo, por lo que su desarrollo dependerá de la necesidad de conseguir resultados a corto plazo.
- **Prioridad corto plazo:** Programas que deberían ser implantadas lo antes posible y que además son relativamente fáciles de llevar a cabo.
- **Críticas:** Incluye los Programas Estratégicos que deben ser implantadas lo antes posible. No obstante, debido al esfuerzo necesario para su implantación, es necesario un impulso importante por parte de la dirección de la Institución. Deberá ser necesario llevar a cabo un seguimiento periódico y crear escenarios de transición.

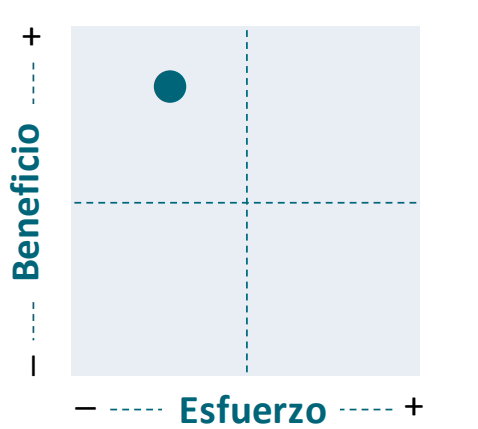
- **Largo plazo:** Concentra los Programas Estratégicos cuya implantación no es urgente y, además, requieren un nivel de esfuerzo elevado para llevarlas a cabo. Algunas de las iniciativas incluidas dentro de este sector pueden ser descartadas.

3.1. Área de Desarrollo Institucional

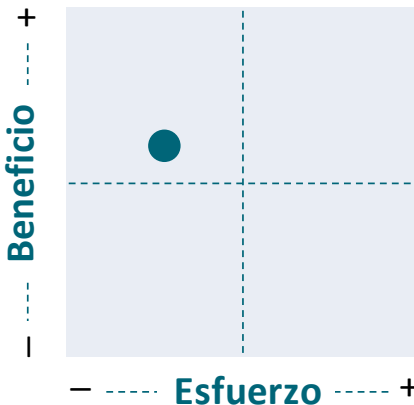
3.1.1. Desarrollo e implantación del Plan Estratégico y Modernización de la estructura

Programa: <i>Desarrollo e implantación del Plan Estratégico y Modernización de la Estructura</i>	
<p>A partir de este Programa se pretende guiar y gestionar el desarrollo del conjunto del Proyecto “Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC”. Se plantean, para ello, una serie de Actuaciones y responsabilidades necesarias para permitir la implantación efectiva del Modelo Objetivo, tomando como referencia el Plan de Implantación y de Gestión del Cambio, desarrollados en las Fases 8 y 9 del presente Proyecto.</p>	
Actuaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición del cronograma para la implantación del Modelo Objetivo y del desarrollo de los Programas Estratégicos. • Comunicación institucional del Plan estratégico y Modernización de la estructura. • Desarrollo del Modelo Objetivo institucional. • Comunicación institucional e interiorización de la nueva cultura corporativa. • Comunicación acerca del nuevo Modelo a todos los agentes involucrados en el sector. • Constitución de todos los Comités. • Seguimiento del Plan Estratégico. 	
Responsable: CETAC, Dirección General, Direcciones, Planificación	
Beneficio	
No cabe duda que el beneficio institucional, y por tanto social, es tal que debe convertirse en la prioridad de la organización, pero sin caer en urgencias que puedan provocar errores de planteamiento.	8
Esfuerzo	
Por la diversidad de colectivos implicados, y por la natural resistencia al cambio, se demandan esfuerzos importantes. En ciertos casos será necesaria la aportación de nuevos recursos económicos.	8
Matriz de Priorización	
Observaciones	
<p>Programa estratégico crítico que debe implantarse lo antes posible. Necesaria planificación detallada.</p>	

3.1.2. Velar por la diferenciación de Roles en la Institución

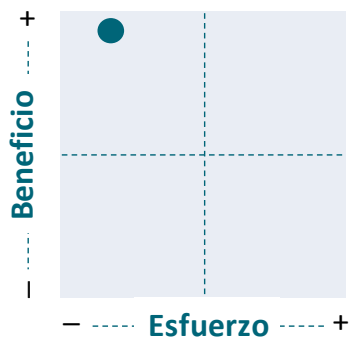
Programa: <i>Velar por la diferenciación de Roles en la Institución</i>									
El Modelo Objetivo planteado para la Institución supone una diferenciación evidente de los principales roles del sistema (Planificación-Regulación-Operación). Con este Programa se persigue impulsar el buen accionar de los empleados para con la separación efectiva de competencias.									
Actuaciones									
Supervisar la separación efectiva de las diversas competencias (Planificación-Regulación-Operación) de la Institución.									
Responsable: Dirección General, Planificación, Control Interno y Calidad, Direcciones operativas									
Beneficio									
Este programa, en coherencia, con el anterior, se debe considerar como prioritario, pues es uno de los objetivos prioritarios del cambio.									8
Esfuerzo									
Se trata de la asunción de nuevos roles, en algunos casos, y sobre todo el conocimiento del rol que desempeñan otros. No debería suponer más que un importante esfuerzo de comunicación.			3						
Matriz de Priorización									
									
Observaciones									
Programa que se desarrolla en paralelo al Plan Estratégico. Esfuerzo en comunicación.									

3.1.3. Desarrollo e implementación Sistema Gestión de Calidad

Programa: <i>Desarrollo e implementación Sistema Gestión de Calidad</i>										
Actualmente la Unidad de Control Interno y Calidad cuenta con un “Plan para la Implementación y Certificación según ISO-9001-2008 de la DGAC”.										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del “Plan para la Implementación y Certificación según ISO-9001-2008 de la DGAC”. • Desarrollo del “Plan para la Implementación y Certificación según ISO-9001-2008 de la DGAC”. • Brindar mantenimiento y seguimiento al Sistema de Calidad. 										
Responsable: Control Interno y Calidad										
Beneficio										
Este programa supone la mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos, con atención enfocada a los usuarios y al desarrollo de procesos.									6	
Esfuerzo										
Considerando que ya se ha realizado el plan de implementación, gran parte del esfuerzo ya se ha realizado.				3						
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
Programa en marcha con claros beneficios a corto plazo.										

3.2. Área de Estructura

3.2.1. Desarrollo de mapa de puestos y carrera profesional

Programa: <i>Desarrollo de mapa de puestos y carrera profesional</i>										
A través de este programa se pretende desarrollar un mapa de puestos donde se contemple la totalidad de la Institución, estableciendo un itinerario profesional estudiado, construyendo el futuro profesional de los empleados en el marco de la cultura corporativa.										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un mapa de puestos que se adapte a la nueva organización de la Institución. • Establecer en base a la nueva estructura organizativa, contemplando todos los niveles, una denominación común de los puestos en toda la Organización. • Establecer criterios objetivos y homogéneos para el encuadre de los empleados en cada uno de los niveles organizativos existentes. • Proporcionar al empleado una perspectiva de carrera profesional transparente. • Gestionar la carrera profesional de cada empleado de forma personalizada y adaptada a su puesto, a través del diseño e implementación de un itinerario formativo específico para cada posición. 										
Responsable: Personal y Capacitación										
Beneficio										
El conocimiento de las preferencias de carrera profesional de cada empleado y a las necesidades organizativas de la Institución, originará los posibles movimientos dentro de la misma, con lo que supone de desarrollo personal y organizacional.										
										9
Esfuerzo										
No es un programa que necesite recursos económicos adicionales en sus fases iniciales de definición.										
									2	
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
Programa prioritario a corto plazo. Grandes beneficios.										

3.2.2. Reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes

Programa: *Reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes*

Investigación de Accidentes e Incidentes debería instituirse como una dependencia independiente dentro de la estructura del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT). Con ello se persigue adjudicarle la independencia necesaria en el desarrollo ordenado y efectivo de sus funciones.

Actuaciones

- Aprobación por parte de la autoridad aeronáutica y del Gobierno de la reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes.
- Modificación de la Ley General de Aviación Civil.

Responsable: CETAC, Dirección General y Planificación

Beneficio

A la ventaja de que las labores de la dependencia se realicen de forma objetiva se suma el cumplimiento de un requisito establecido por la OACI.

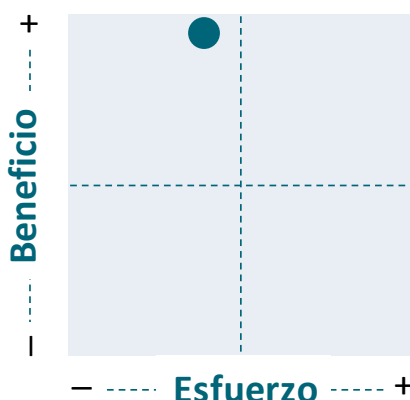
9

Esfuerzo

Supone la aprobación por parte de la autoridad aeronáutica y del Gobierno de la reubicación de la dependencia y la modificación de la Ley General de Aviación Civil. Tareas burocráticas.

3

Matriz de Priorización

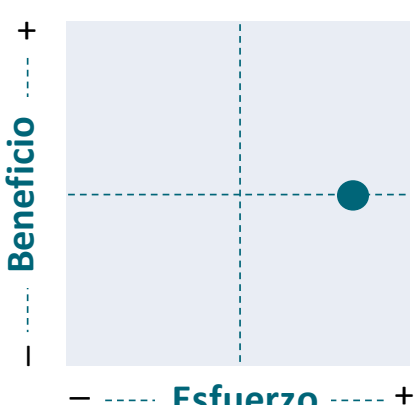


Observaciones

Programa prioritario a corto plazo.
Trámites administrativos complejos.

3.3. Área de Legislación

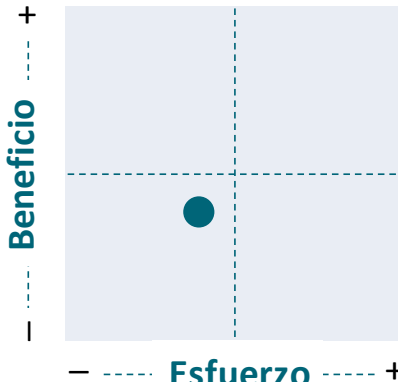
3.3.1. Apertura internacional del Transporte Aéreo

Programa: <i>Apertura internacional del Transporte Aéreo</i>									
Orientarse hacia una política de apertura en la región de Centro América con el objetivo de liberalizar el transporte aéreo entre los diversos Estados. Se pretende crear así un mercado abierto y liberalizado en que las compañías aéreas sean libres de prestar servicios conforme a la demanda y a su propio criterio comercial.									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un Programa de apertura internacional. • Apertura de negociaciones con Estados interesados. 									
Responsable: Asuntos Internacionales									
Beneficio									
Se pretende llegar a un mercado de transporte aéreo liberalizado que permita al usuario acceder a un servicio más diversificado y económico.						5			
Esfuerzo									
La diversidad de interlocutores y las connotaciones políticas y comerciales de los diferentes acuerdos bilaterales, obliga a un elevado esfuerzo institucional.									8
Matriz de Priorización									
									
Observaciones									
Programa de medio plazo. Esfuerzo institucional.									

3.3.2. Desarrollo de Política/ Legislación Medioambiental

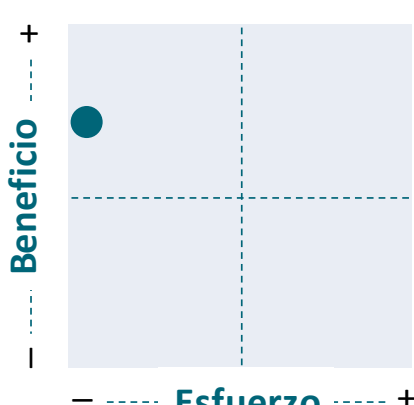
Programa: <i>Desarrollo de Política/ Legislación Medioambiental</i>									
<p>Costa Rica, como país con una economía basada fuertemente en el ecoturismo, debe mantener un importante compromiso con la protección medioambiental. El presente programa tiene por objeto último garantizar un desarrollo sostenible del transporte aéreo en relación a la protección medioambiental.</p>									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de normativa legal en relación al medioambiente, aplicable al transporte aéreo y a sus diversas infraestructuras. • Implantación de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) en los aeropuertos internacionales. 									
Responsable: Asesoría Legal, Operaciones, Supervisión Aeropuertos, Planificación Infraestructuras, Aeropuertos									
Beneficio									
El beneficio para toda la sociedad, no solamente para el sector del transporte aéreo, es muy claro.						6			
Esfuerzo									
El desarrollo de la normativa básica, y sobre todo su proceso aprobatorio, hace suponer que la implantación de sistemas de gestión ambiental en aeropuertos se hará a largo plazo.								8	
Matriz de Priorización									
Observaciones									
<p>Programa de medio plazo. Esfuerzo institucional.</p>									

3.3.3. Procesos Sancionatorios

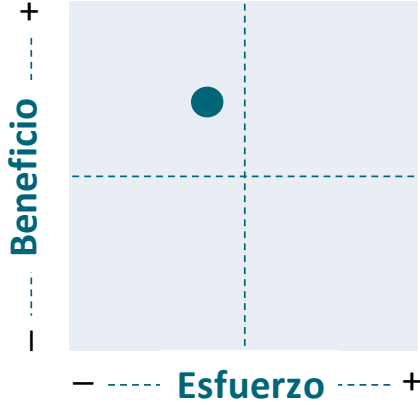
Programa: <i>Procesos Sancionatorios</i>									
Se pretende crear una base legislativa sólida que permita a la Institución llevar a cabo su responsabilidad para con los diferentes agentes involucrados en la Aviación Civil. El objeto último debe ser la aplicación, por parte de cada agente involucrado en el sector, de la normativa vigente.									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la normativa al respecto, con el establecimiento de un marco jurídico sólido y estable para la aplicación en Costa Rica de las normas de la aviación civil. • Desarrollo de los procesos sancionatorios responsabilidad de la Institución. 									
Responsable: CETAC, Asesoría Legal, Dirección de Operaciones Aéreas, Dirección de supervisión Aeropuertos y Navegación Aérea.									
Beneficio									
Para que los mecanismos de supervisión funcionen de forma efectiva, deben estar complementados con un proceso sancionador que sea percibido por el sector como robusto.									
				4					
Esfuerzo									
Es un proceso interno, que aunque ha de involucrar a diversos departamentos de la organización, cuenta con bases sólidas que permiten acometer estas mejoras.									
				4					
Matriz de Priorización									
									
Observaciones									
Mejora de impacto reducido. Coordinación interna.									

3.4. Área de Usuario

3.4.1. Información al Usuario sobre sus derechos

Programa: <i>Información al Usuario sobre sus derechos</i>									
La DGAC, como Administración Aeronáutica de la República de Costa Rica, debe asumir la responsabilidad de informar sobre los derechos de los pasajeros del transporte aéreo. Asimismo, debe proporcionar información sobre cómo reclamar a la compañía aérea o a la entidad gestora del aeropuerto.									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información oficial a presentar. • Presentación de la información en la página web de la Institución y desarrollo de los procesos de información vía escrita, telefónica y presencial. 									
Responsable: Transporte Aéreo									
Beneficio									
En la sociedad actual, el usuario percibe sus derechos de información y capacidad de reclamación como muy importantes.									7
Esfuerzo									
La utilización de tecnologías de información permite conseguir el objetivo final con una aportación limitada de recursos económicos.	1								
Matriz de Priorización									
									
Observaciones									
<p>Mejora de mucha visibilidad externa. Uso de tecnologías de información.</p>									

3.4.2. Ventanilla única

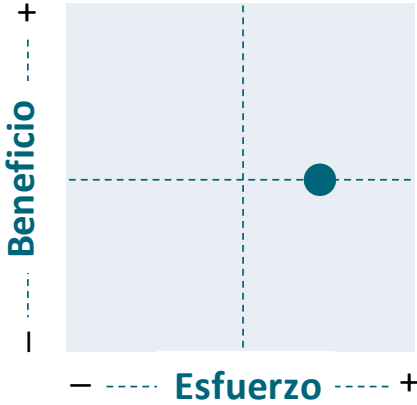
Programa: <i>Ventanilla Única</i>										
<p>Implantación de una plataforma de servicio que gestione, al menos, las siguientes actividades: recepción de documentación, información y central telefónica. La ventanilla única consiste en el agrupamiento de los diferentes trámites que el usuario debe realizar ante la Administración Pública con un fin particular.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de viabilidad de implantación de una ventanilla única. • Desarrollo de los procedimientos del servicio. • Dotar de medios a dicho servicio. 										
Responsable: Dirección Financiero-Administrativa										
Beneficio										
En la sociedad actual, el usuario necesita realizar trámites de forma cómoda y unificando procesos distintos. La accesibilidad remota permite que la Administración llegue más lejos.									7	
Esfuerzo										
La utilización de tecnologías de información permite conseguir el objetivo final con una aportación limitada de recursos económicos.				4						
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora de mucha visibilidad externa. Uso de tecnologías de información.</p>										

3.5. Área de Recursos Humanos

3.5.1. Capacitación enfocada

Programa: <i>Capacitación Enfocada</i>										
El Plan de Capacitación se debe basar en la creación de un itinerario formativo para cada puesto, entendiendo como tal, ciclos de formación diseñados para garantizar la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para el buen desempeño de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.										
Actuaciones										
Desarrollo de un Plan de Capacitación enfocado.										
Responsable: Capacitación										
Beneficio										
La mejora del capital humano de la organización supone un beneficio muy importante para la DGAC.									5	
Esfuerzo										
Es un proceso interno, que aunque ha de involucrar a diversos departamentos de la organización, cuenta con bases sólidas que permiten acometer estas mejoras.									4	
Matriz de Priorización										
Observaciones										
Mejora de mucha visibilidad externa. Uso de tecnologías de información.										

3.5.2. Retención del talento

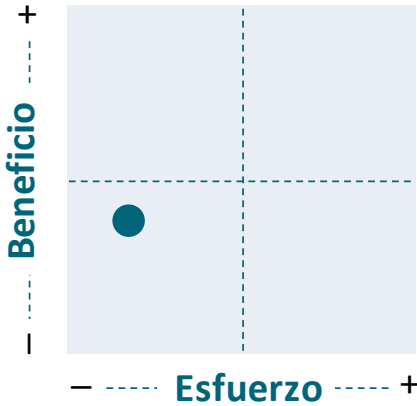
Programa: <i>Retención del talento</i>										
Ciertas Unidades/ Procesos de la Institución, principalmente el Proceso técnico de Operaciones, sufre un elevado índice de rotación de personal.										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la formación específica ligada a contratos de permanencia en la Institución. • Desarrollo de carrera profesional. • Disminuir la diferencia salarial en los puestos técnicos con respecto a la industria. 										
Responsable: Personal y Capacitación										
Beneficio										
Mantener en la organización elevado coste que supone la capacitación técnica del personal, lo cual se eleva aún más si existe un elevado índice de rotación de personal.									5	
Esfuerzo										
Dentro de las medidas que desarrolla este programa, las de desarrollo profesional no suponen un gran esfuerzo, pero la posible dotación económica de ciertos puestos es difícil.									7	
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora de mucha visibilidad externa. Uso de tecnologías de información.</p>										

3.6. Área de Medios Tecnológicos

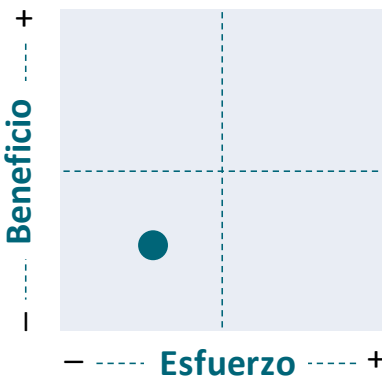
3.6.1. Automatización de procesos

Programa: <i>Automatización de procesos</i>									
<p>Consiste en la automatización de aquellos procesos que se consideren necesarios, disponiendo en la bandeja de cada usuario las tareas que debe realizar de manera proactiva, manejando no sólo el recorrido, los roles, los usuarios y los datos necesarios para cada actividad del proceso, sino también permitiendo controlar tiempos de ejecución, camino recorrido, actividades cumplimentadas, participantes, etc.</p>									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un plan de viabilidad para la incorporación de la automatización de procesos. • Implementación de software sobre automatización de procesos. 									
Responsable: Tecnología									
Beneficio									
La Institución, como responsable de la regulación y operación del Transporte Aéreo, necesita de la tecnología informática para el desempeño óptimo de sus funciones.					4				
Esfuerzo									
La utilización de tecnologías de información permite conseguir el objetivo final con una aportación limitada de recursos económicos.					6				
Matriz de Priorización									
Observaciones									
<p>Mejora interna. Uso de tecnologías de información.</p>									

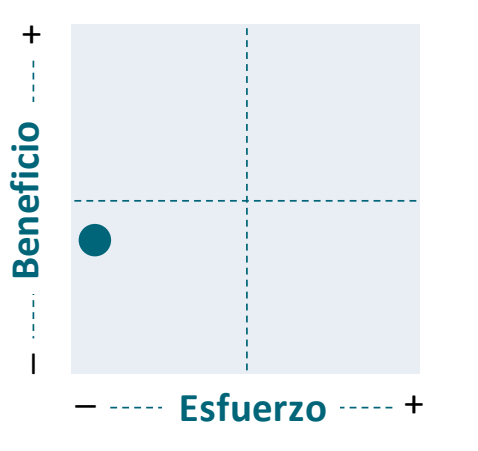
3.6.2. Gestión de proyectos

Programa: <i>Gestión de Proyectos</i>										
<p>Aunque la gestión de proyectos se puede llevar a cabo mediante herramientas no del todo complejas, como puede ser Microsoft Project, debe analizarse la necesidad y viabilidad de implementar algún tipo de software específico para dicha tarea.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis sobre la Instalación de software para gestión de proyectos. • En su caso, implementación del software y Formación para el uso adecuado del mismo. 										
Responsable: Tecnología										
Beneficio										
La Institución, como responsable de la regulación y operación del Transporte Aéreo, necesita de la tecnología informática para el desempeño óptimo de sus funciones.									4	
Esfuerzo										
La utilización de tecnologías de información permite conseguir el objetivo final con una aportación limitada de recursos económicos.									2	
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora interna. Uso de tecnologías de información.</p>										

3.6.3. Desarrollo de Intranet

Programa: <i>Desarrollo de Intranet</i>										
<p>Desarrollo de una red interna que permita compartir dentro de la Institución parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales. La intranet recoge todos los recursos necesarios bajo un único portal corporativo, brindando estandarización y facilidad de uso, permitiendo a los empleados interactuar con contenidos, aplicaciones, procesos y otros usuarios dentro de la Institución.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las necesidades a contemplar. • Definir la estructura de la Intranet. • Determinar la clase de contenido, diseño y método de navegación a emplear. • Producir los contenidos. • Integrar los contenidos en la web. • Publicar. • Proporcionar mantenimiento. 										
Responsable: Tecnología										
Beneficio										
La Institución, como responsable de la regulación y operación del Transporte Aéreo, necesita de la tecnología informática para el desempeño óptimo de sus funciones.							3			
Esfuerzo										
La utilización de tecnologías de información permite conseguir el objetivo final con una aportación limitada de recursos económicos.							3			
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora interna. Uso de tecnologías de información.</p>										

3.6.4. Desarrollo de recursos compartidos en Red/ Unidad de Red

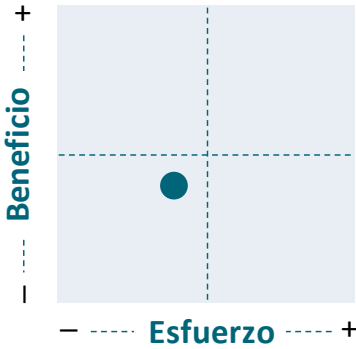
Programa: <i>Desarrollo de recursos compartidos en Red / Unidad de Red</i>										
<p>Debería instalarse una Unidad de Red donde la información quede almacenada en los servidores. La información a proporcionar debe contemplar todo lo relativo a los proyectos llevados a cabo por la Institución, organizado en carpetas ordenadas de tal forma que se facilite el acceso a los empleados interesados.</p>										
Actuaciones										
Instalación de Unidades de Red.										
Responsable: Tecnología										
Beneficio										
La Institución, como responsable de la regulación y operación del Transporte Aéreo, necesita de la tecnología informática para el desempeño óptimo de sus funciones.									4	
Esfuerzo										
La utilización de tecnologías de información permite conseguir el objetivo final con una aportación limitada de recursos económicos.									1	
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora interna. Uso de tecnologías de información.</p>										

3.6.5. Desarrollo de software

Programa: <i>Desarrollo de software</i>									
Se pretende impulsar la implantación de diversos software informáticos para el desarrollo efectivo de ciertos procesos. El primer paso para ello debe ser la identificación de necesidades, en relación a este ámbito, de cada una de las Unidades. Posteriormente, debe trabajarse en la búsqueda de soluciones, analizando la posible implantación de nuevos software.									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades, respecto a implantación de software, de las Unidades de la Institución. • Análisis e identificación de sistemas a implantar para solventar las necesidades anteriormente detectadas. • Implantación de sistemas. 									
Responsable: Tecnología									
Beneficio									
La Institución, como responsable de la regulación y operación del Transporte Aéreo, necesita de la tecnología informática para el desempeño óptimo de sus funciones.								4	
Esfuerzo									
La utilización de tecnologías de información permite conseguir el objetivo final con una aportación limitada de recursos económicos.								3	
Matriz de Priorización									
Observaciones									
<p>Mejora interna. Uso de tecnologías de información.</p>									

3.7. Área de Medios Materiales

3.7.1. Asignación de los recursos materiales necesarios a cada dependencia

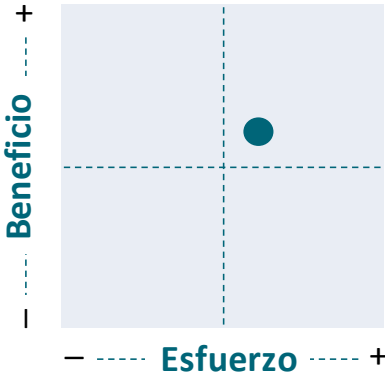
Programa: <i>Asignación de los recursos materiales necesarios a cada dependencia</i>										
Se entiende por recursos materiales a los medios físicos y concretos que ayudan al desempeño de las funciones propias de la Institución y, por ende, a la consecución de sus objetivos. Por lo general, la mejor forma de potenciar los recursos materiales es a través de inversiones que permitan renovarlos y actualizarlos.										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de recursos materiales necesarios para cada una de las dependencias de la nueva Organización. • Atribución a cada dependencia de los recursos materiales necesarios. • Asignación de un hangar para Investigación de Accidentes e Incidentes. 										
Responsable: Proveeduría Institucional										
Beneficio										
Para que todas las unidades existentes y las de nueva creación puedan iniciar el desempeño de sus funciones correspondientes, deben tener asignados los medios materiales necesarios y apropiados.										
				4						
Esfuerzo										
Por lo general, la mejor forma de potenciar los recursos materiales es a través de inversiones que permitan renovarlos y actualizarlos. En este momento estas inversiones están muy limitadas.										
				4						
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora interna. Limitación presupuestaria.</p>										

3.7.2. Desarrollo de la Biblioteca Técnica

Programa: <i>Desarrollo de la Biblioteca Técnica</i>										
Se pretende desarrollar la Biblioteca Técnica de la Institución con la finalidad de convertirse en un centro documental que asista como tal al país. Importante es también impulsar el soporte documental de la Institución, tanto para las Unidades que se ubican en el propio edificio de la DGAC como aquellas que desempeñan sus funciones en los aeropuertos.										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de documentación relacionada con todos los ámbitos del sector aeronáutico. • Dotación de medios materiales y físicos para el desarrollo. 										
Responsable: Biblioteca Técnica										
Beneficio										
Para que la Biblioteca Técnica pueda acometer un desempeño más amplio de sus funciones, debe tener asignados los medios materiales necesarios y apropiados.			2							
Esfuerzo										
Por lo general, la mejor forma de potenciar los recursos materiales es a través de inversiones que permitan renovarlos y actualizarlos. En este momento estas inversiones están muy limitadas.						4				
Matriz de Priorización										
Observaciones										
<p>Mejora interna. Limitación presupuestaria.</p>										

3.8. Área de Regulación

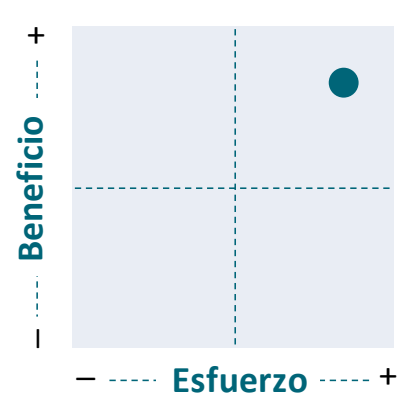
3.8.1. Fiscalización de los contratos de concesión aeroportuaria

Programa: <i>Fiscalización de los contratos de concesión aeroportuaria</i>										
Este Programa Estratégico está orientado a impulsar la actividad del nuevo Órgano Fiscalizador propuesto en el Modelo Objetivo de la Institución, bajo cuya responsabilidad se deben encontrar todos los contratos de participación privada aeroportuaria actuales y futuros.										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la legislación necesaria para la creación de un único Órgano Fiscalizador. • Dotación de recursos a dicho Órgano Fiscalizador. 										
Responsable: Órgano Fiscalizador										
Beneficio										
El beneficio que supone para el país, en cuanto a garantía de ingresos y en cuanto al mantenimiento de los niveles de calidad establecidas en los contratos está fuera de toda duda.										8
Esfuerzo										
Aunque la parte inicial prevista de desarrollos legislativos necesarios no necesita recursos adicionales, la dotación presupuestaria para los nuevos departamentos puede ser importante.									6	
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora crítica. Nuevos recursos.</p>										

3.8.2. Certificación de aeropuertos

Programa: <i>Certificación de aeropuertos</i>										
<p>Con el Programa de certificación de aeropuertos se desea impulsar dicha actividad. El RAC 139 incluye reglamentos generales sobre certificación, el modelo de solicitud de certificado, el proceso de certificación, sin embargo, no se considera que el programa se encuentre del todo desarrollado.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo completo del Reglamento sobre Certificación de Aeropuertos. • Desarrollo de guía para el inspector (formación, inspección de procedimientos, instalaciones, etc.). • Desarrollo de la certificación de aeropuertos. 										
Responsable: Supervisión de Aeropuertos										
Beneficio										
El beneficio que supone para el país, en cuanto a garantía de mantenimiento de estándares internacionales de seguridad operacional en aeropuertos está fuera de toda duda.										8
Esfuerzo										
Es fundamentalmente un programa que supone un esfuerzo de desarrollo legislativo, no de inversión directa.								5		
Matriz de Priorización										
Observaciones										
<p>Mejora crítica. Desarrollo normativo.</p>										

3.8.3. Desarrollo de la inspección de seguridad aeroportuaria

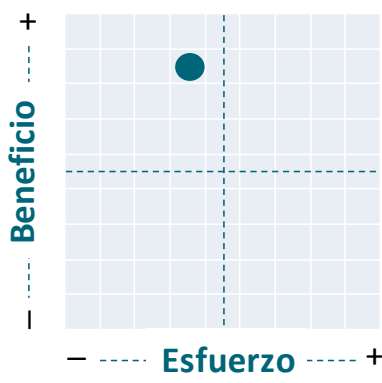
Programa: <i>Desarrollo de la inspección de seguridad aeroportuaria</i>										
<p>Debe llevarse a cabo un despliegue del personal de AVSEC-FAL con el objetivo de desarrollar sus funciones propias en los aeropuertos internacionales. Para ello, se propone que el Departamento cuente con personal fijo en cada uno de dichos aeropuertos, orientándose hacia la especialización de las actividades del personal.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de personal necesario a l Departamento de AVSEC-FAL. • Designación de dicho personal a los aeropuertos internacionales, promoviendo también la especialización del mismo en funciones concretas. • Ampliación de la inspección por parte de AVSEC-FAL a todas las actividades necesarias. • Desarrollo de un marco jurídico sólido en relación a la capacidad sancionatoria de la Institución reguladora en temas de seguridad. 										
Responsable: AVSEC-FAL										
Beneficio										
El beneficio que supone para el país, en cuanto a garantía de mantenimiento de estándares internacionales de seguridad en la aviación civil está fuera de toda duda.										8
Esfuerzo										
Es fundamentalmente un programa que supone un esfuerzo importante en cuanto a la dotación de nuevo personal.										8
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora crítica. Nuevos recursos humanos.</p>										

3.8.4. Desarrollo de la supervisión de Navegación Aérea

Programa: <i>Desarrollo de la supervisión de Navegación Aérea</i>										
<p>Con el presente Programa se persigue impulsar la regulación sobre el proveedor de los servicios de navegación aérea. Dicha función debe ser asumida por la Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea y, concretamente, por el Departamento de Supervisión de Navegación Aérea. El desarrollo de la supervisión de navegación aérea debe abarcar los servicios CNS, ANS y la planificación del espacio aéreo.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de los recursos necesarios al nuevo Departamento de Supervisión de Navegación Aérea. • Desarrollo, revisión y análisis de la normativa relacionada con la navegación aérea. • Desarrollo de metodología, procedimientos y guías de inspección. • Inspección de infraestructuras y servicios. 										
Responsable: Supervisión de Navegación Aérea										
Beneficio										
El beneficio que supone para el país, en cuanto a garantía de mantenimiento de estándares internacionales de seguridad operacional en la navegación aérea está fuera de toda duda.										8
Esfuerzo										
Es fundamentalmente un programa que supone un esfuerzo de desarrollo legislativo, no de inversión directa.									5	
Matriz de Priorización										
Observaciones										
<p>Mejora crítica. Desarrollo normativo.</p>										

3.9. Área de Infraestructuras

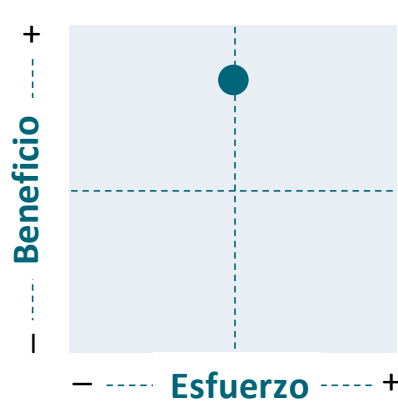
3.9.1. Desarrollo de planificación aeroportuaria

Programa: Desarrollo de planificación aeroportuaria										
<p>Los Planes Maestros son herramientas de planificación que permiten establecer las directrices de desarrollo futuro de los aeropuertos, indicando las actuaciones a realizar para mantener los indicadores básicos dentro del nivel de calidad definido para cada aeropuerto. Todo ello está basado en la evolución de la demanda y su adecuación a la capacidad de todos y cada uno de los subsistemas que integran el Sistema General Aeroportuario.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> Definición de una estructura fija de contenidos de los Planes Maestro. Determinación de la periodicidad de actualización del Plan Maestro. Desarrollo de la base legal del Plan Maestro. Elaboración de los Planes Maestros. 										
Responsable: Planificación de Infraestructuras										
Beneficio										
El beneficio que supone contar con una planificación adecuada, que anticipe las necesidades del país en cuanto a infraestructuras, es la garantía de un crecimiento sostenible.										8
Esfuerzo										
Es fundamentalmente un programa que supone un esfuerzo de desarrollo normativo y de herramientas específicas, no de inversión directa.							4			
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Prioridad corto plazo. Desarrollo normativo.</p>										

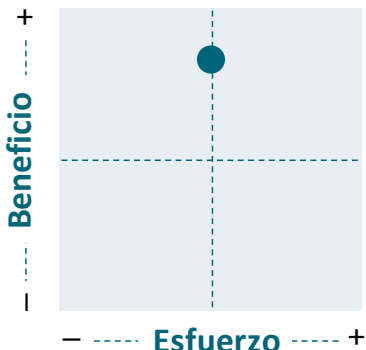
3.9.2. Desarrollo nuevo Aeropuerto Internacional del área metropolitana de San José

Programa: <i>Desarrollo nuevo Aeropuerto Internacional del área metropolitana de San José</i>									
Se pretende que el nuevo aeropuerto internacional del área metropolitana de San José entre en operación en el año 2025, cuando finaliza el contrato de Gestión Interesada del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Tramitación y Aprobación del Plan Maestro. • Planes de Necesidades. Diseños Funcionales. • Estudios de detalle de Navegación Aérea. • Expropiaciones. • Topografía y Geotecnia. • Proyectos básicos, incluyendo preparación del PPT, licitación y adjudicación. • Estudio de impacto Ambiental y aprobación DIA, incluyendo preparación del PPT, licitación y adjudicación. • Proyectos constructivos, incluyendo preparación del PPT, licitación y adjudicación. • Seguridad, salud y calidad. • Direcciones de obra, coordinación y gestión del proyecto. • Obras. • Pruebas de integración de sistemas y prueba de explotación. • Infraestructuras de acceso. • Reposición de servicios e infraestructuras afectadas. • Coordinación con otras administraciones. 									
Responsable: Infraestructuras y Gestión Proyectos OACI									
Beneficio									
El beneficio que supone contar con una planificación adecuada, que anticipe las necesidades del país en cuanto a infraestructuras, es la garantía de un crecimiento sostenible.									
									8
Esfuerzo									
Es fundamentalmente un programa de consultoría, que cubre muchos ámbitos de coordinación del futuro desarrollo del aeropuerto.									
									9
Matriz de Priorización									
Observaciones									
<p>Prioridad medio-largo plazo. Planificación y definición básica.</p>									

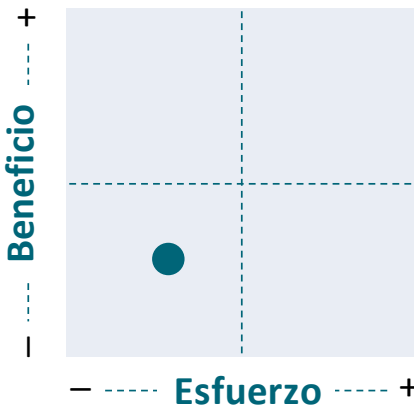
3.9.3. Desarrollo Aeropuerto del Pacífico Sur

Programa: <i>Desarrollo Aeropuerto del Pacífico Sur</i>									
<p>La DGAC y el propio Gobierno de la República han iniciado un desarrollo de la red aeroportuaria que pasa por la apertura de un nuevo aeropuerto en la región del Pacífico Sur. Este Programa, a través de las diferentes Actuaciones planteadas, persigue el desarrollo óptimo de la nueva infraestructura, otorgándole un papel estratégico para la nueva Institución.</p>									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Definir la fase inicial del Aeropuerto. • Realizar la reserva de los terrenos necesarios. • Completar y profundizar en los estudios de planificación y viabilidad. • Analizar la posible incompatibilidad con el aeródromo de Palmar Sur. • Realizar los proyectos constructivos. • Definir la fecha de puesta en funcionamiento. 									
Responsable: Infraestructuras y Gestión Proyectos OACI									
Beneficio									
<p>El beneficio que supone contar con una planificación adecuada, que anticipe las necesidades del país en cuanto a infraestructuras, es la garantía de un crecimiento sostenible.</p>									
								8	
Esfuerzo									
<p>Es fundamentalmente un programa de consultoría, que cubre muchos ámbitos de coordinación del futuro desarrollo del aeropuerto.</p>									
								8	
Matriz de Priorización									
									
Observaciones									
<p>Prioridad medio plazo. Planificación y definición básica.</p>									

3.9.4. Desarrollo Plan Maestro de Liberia

Programa: <i>Desarrollo Plan Maestro de Liberia</i>									
<p>El Plan Maestro de Liberia contempla una serie de actuaciones que se dividen en cuatro fases. La Fase A abarca el período comprendido entre los años 2010 y 2015. Las otras tres fases restantes se prolongan hasta el año 2030. Las Actuaciones planteadas dentro de este Programa son las correspondientes al desarrollo de la Fase A.</p>									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un nuevo SEI. • Desarrollo de Calle de rodaje. • Desarrollo de la Conexión rodaje-pista. • Desarrollo de Plataforma. • Reubicación de VOR/ DME. • Luces de aproximación. • Torres de iluminación de plataforma. • Desarrollo de los aparcamientos públicos. • Desarrollo de la Zona de Carga. • Desarrollo de la zona de mantenimiento de aviones disponible. 									
Responsable: Infraestructuras									
Beneficio									
<p>El beneficio que supone contar con una planificación adecuada, que anticipe las necesidades del país en cuanto a infraestructuras, es la garantía de un crecimiento sostenible.</p>									
									8
Esfuerzo									
<p>Es fundamentalmente un programa de consultoría, que cubre muchos ámbitos de coordinación del futuro desarrollo del aeropuerto.</p>									
						5			
Matriz de Priorización									
									
Observaciones									
<p>Prioridad medio plazo. Planificación y definición básica.</p>									

3.9.5. Proyectos Aeropuerto Internacional Juan Santamaría

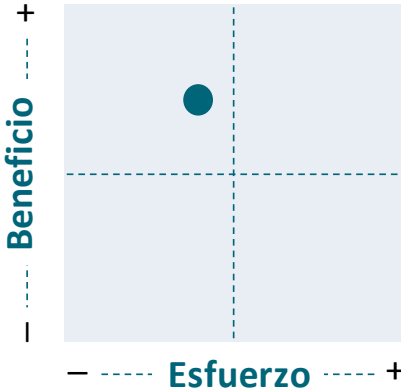
Programa: <i>Proyectos Aeropuerto Internacional Juan Santamaría</i>									
Aunque el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría se encuentra administrado por Entidades de capital privado, la DGAC debe llevar a cabo, según el contrato de Gestión Interesada, una serie de actuaciones, que son el Desarrollo de plataforma remota y el traslado del hangar de COOPESA.									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de plataforma remota. • Traslado del hangar de COOPESA. 									
Responsable: Infraestructuras									
Beneficio									
Se da cumplimiento a compromisos establecidos en contrato.			3						
Esfuerzo									
Es fundamentalmente la ejecución de proyectos de alcance determinado.			3						
Matriz de Priorización									
									
Observaciones									
Mejora de bajo impacto.									

3.9.6. Desarrollo Plan de Aeródromos Locales

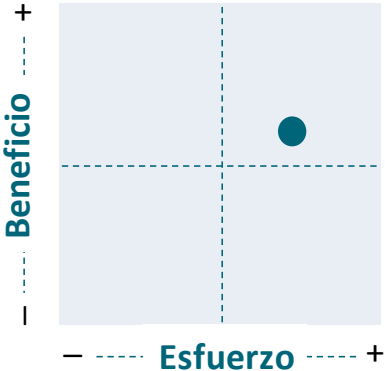
Programa: <i>Desarrollo Plan de Aeródromos Locales</i>									
<p>El Plan de Aeródromos Locales fue elaborado durante el año 2010. En él se definen una serie de actuaciones en un total de 41 aeródromos, incluyendo los cuatro internacionales. El horizonte temporal del Plan es de 20 años, distribuyéndose las diferentes actuaciones planteadas en cuatro períodos de cinco años cada uno.</p>									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del Plan de Aeródromos Locales Fase 2011-2015. • Ejecución del Plan de Aeródromos Locales Fase 2016-2020. • Ejecución del Plan de Aeródromos Locales Fase 2021-2025. • Ejecución del Plan de Aeródromos Locales Fase 2026-2030. 									
Responsable: Aeródromos Locales e Infraestructuras									
Beneficio									
Contar con una red de aeródromos locales operativa y en condiciones de seguridad adecuadas es un beneficio social que llega especialmente a las zonas más aisladas del país.									8
Esfuerzo									
Es un esfuerzo importante, pues supone la aportación de recursos económicos.									8
Matriz de Priorización									
Observaciones									
<p>Es una iniciativa crítica. Claro beneficio social.</p>									

3.10. Área de Administración de Aeropuertos

3.10.1. Desarrollo de la Administración de Aeropuertos

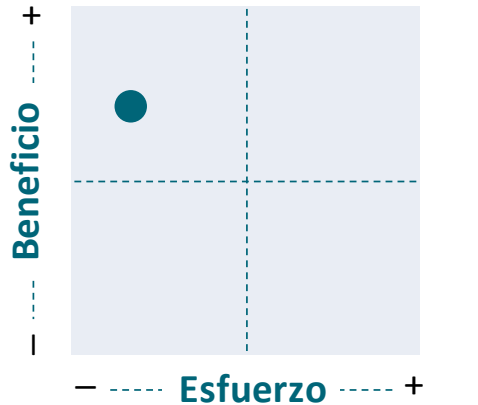
Programa: <i>Desarrollo de la Administración de Aeropuertos</i>										
<p>Dotar a los aeródromos del país de una estructura organizativa que permita la administración eficiente de los mismos. Se propone el desarrollo de una administración para cada aeropuerto internacional gestionado por la DGAC y una que englobe todos los aeródromos nacionales de carácter público. El desarrollo propuesto queda reflejado en la Fase 4 "Modelo Organizativo Objetivo", donde se expone una propuesta de estructura.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la estructura administrativa para los aeropuertos propuestos. • Dotación de recursos a la estructura administrativa. 										
Responsable: Aeropuertos										
Beneficio										
El beneficio que supone para el país, en cuanto a garantía de mantenimiento de eficiencia en la administración de los aeropuertos está fuera de toda duda.							7			
Esfuerzo										
Es fundamentalmente un programa que supone un esfuerzo de desarrollo legislativo en primera fase, aunque se deben dotar nuevos recursos humanos.				4						
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
<p>Mejora crítica. Nuevos Recursos.</p>										

3.10.2. Desarrollo Sistema de Base de Datos Operacionales

Programa: <i>Desarrollo Sistema de Base de Datos Operacionales</i>									
Se pretende, a través de este Programa, impulsar la implantación de una base de datos operacional integrado donde se recoja toda la información referente a la actividad del transporte aéreo, principalmente de los aeropuertos internacionales. Se debe tratar de la fuente de todos los datos del aeropuerto, incluyendo los sistemas de "tiempo real" y el histórico de la información.									
Actuaciones									
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de los servicios de diseño y consultoría. • Desarrollo del Sistema. • Integración del Sistema. • Despliegue del Sistema. • Ensayos y puesta en marcha. • Soporte y mantenimiento. 									
Responsable: Tecnología, Dirección de Aeropuertos, Dirección de Navegación Aérea									
Beneficio									
La Institución, como responsable de la regulación y operación del Transporte Aéreo, necesita de la tecnología informática para el desempeño óptimo de sus funciones.								6	
Esfuerzo									
La utilización de tecnologías de información permite conseguir el objetivo final con una aportación de recursos económicos.								7	
Matriz de Priorización									
									
Observaciones									
Mejora interna. Uso de tecnologías de información.									

3.11. Área de Administración de Servicios de Navegación Aérea

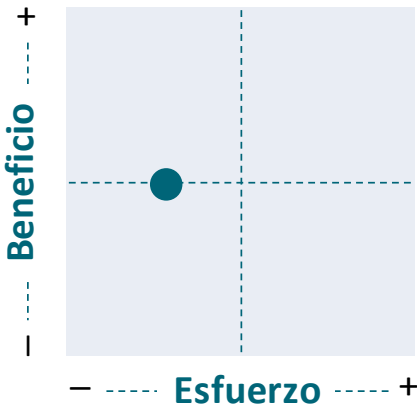
3.11.1. Desarrollo Plan de Navegación Aérea Nacional

Programa: <i>Desarrollo Plan de Navegación Aérea Nacional</i>										
El Plan Nacional de Navegación Aérea, actualmente en proceso de elaboración, debe contemplar la nueva Organización y la distribución de funciones de la Institución. De forma global, el Plan deberá analizar la situación actual en la que se encuentran los diversos servicios de navegación aérea.										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • En caso necesario, contratación de los servicios de consultoría. • Desarrollo del Plan Nacional de Navegación Aérea. 										
Responsable: Navegación Aérea y Planificación de Infraestructuras										
Beneficio										
El beneficio que supone para el país, en cuanto a garantía de mantenimiento de eficiencia en la gestión de la navegación aérea está fuera de toda duda.										
									7	
Esfuerzo										
Es fundamentalmente un programa que supone un esfuerzo de desarrollo legislativo en primera fase.										
		2								
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
Mejora crítica.										

3.11.2. Desarrollo RNAV

Programa: <i>Desarrollo RNAV</i>										
<p>Actualmente existe un borrador del plan de implantación de RNAV, si bien, éste no está completo y no incluye fechas concretas. En el momento del desarrollo del presente Proyecto, la DGAC está esperando recibir procedimientos por parte de IATA.</p> <p>En principio se estima que las rutas en espacio aéreo superior están implantadas a finales del año 2012, mientras que para el espacio aéreo inferior habría que esperar al año 2013.</p>										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño. • Consulta a los usuarios. • Implementación del sistema. • Capacitación. 										
Responsable: Dirección de Navegación Aérea										
Beneficio										
<p>La implementación de RNAV aportará diversos beneficios: referencia internacional, seguridad operacional, medio ambiente.</p>										
									7	
Esfuerzo										
<p>La implementación del sistema supone un elevado esfuerzo económico.</p>										
									8	
Matriz de Priorización										
Observaciones										
Mejora crítica.										

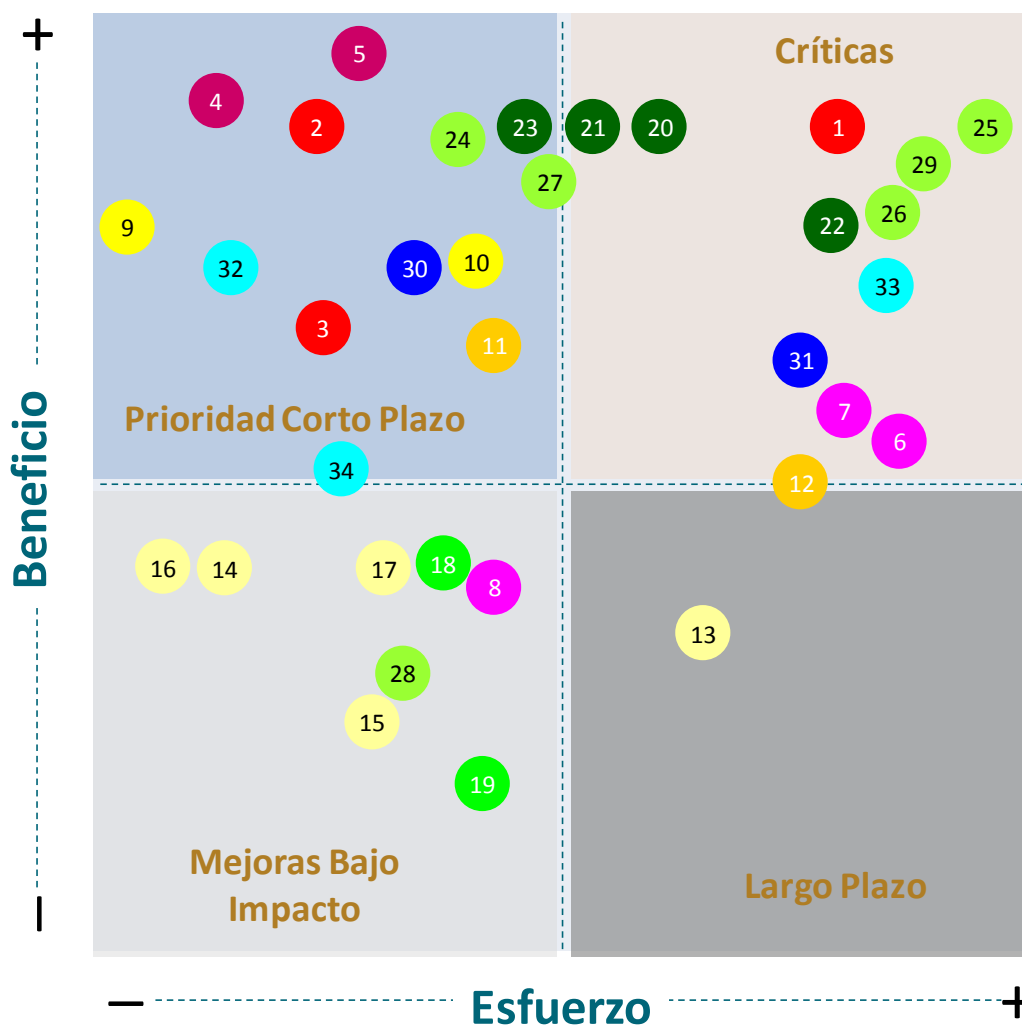
3.11.3. Automatización AIS

Programa: Automatización AIS										
El presente Programa está dirigido por COCESNA. Actualmente se encuentra en un proceso avanzado, si bien, aún se está trabajando en un plan de implementación. Las primeras pruebas del sistema se llevarán a cabo en Honduras.										
Actuaciones										
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación del sistema. • Capacitación. 										
Responsable: Navegación Aérea										
Beneficio										
Beneficio en cuanto a eficiencia en la operación de los servicios de navegación aérea.					5					
Esfuerzo										
COCESNA es quien deberá soportar el mayor esfuerzo.					3					
Matriz de Priorización										
										
Observaciones										
Mejora crítica.										











3.12. Matriz de Priorización

Se presenta la Matriz global con el total de los Programas Estratégicos. Estos son agrupados en función del Área al que pertenecen, para lo que se emplean una serie de colores. Asimismo, los Programas son identificados mediante números que se corresponde con lo expuesto en el Apartado 2.

Matriz de Priorización de Programas

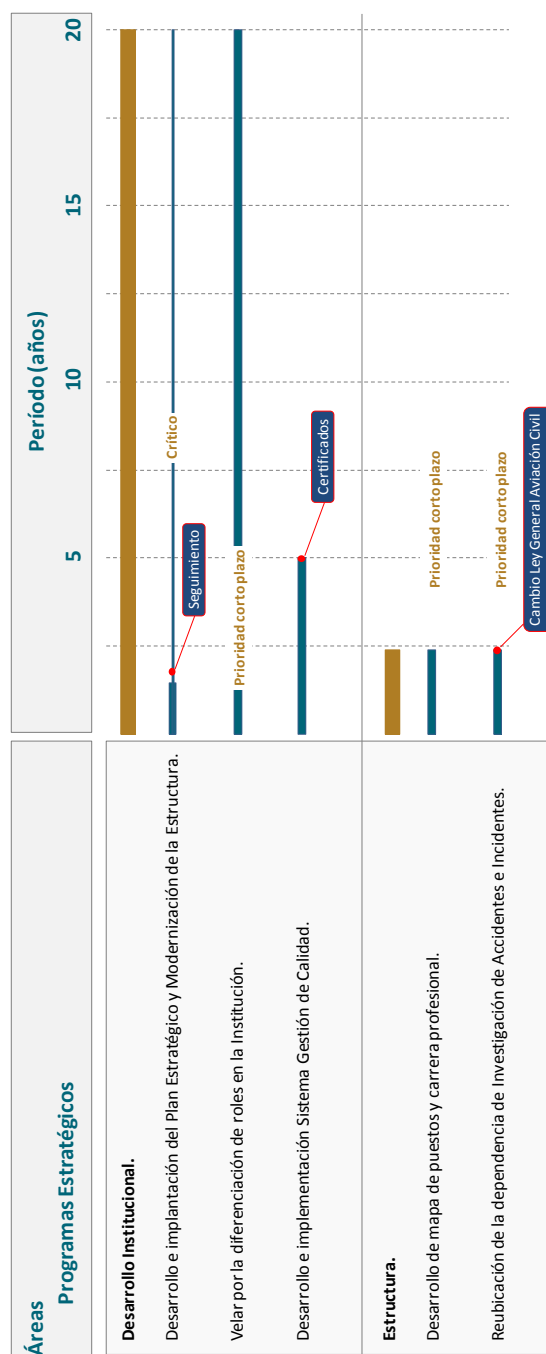


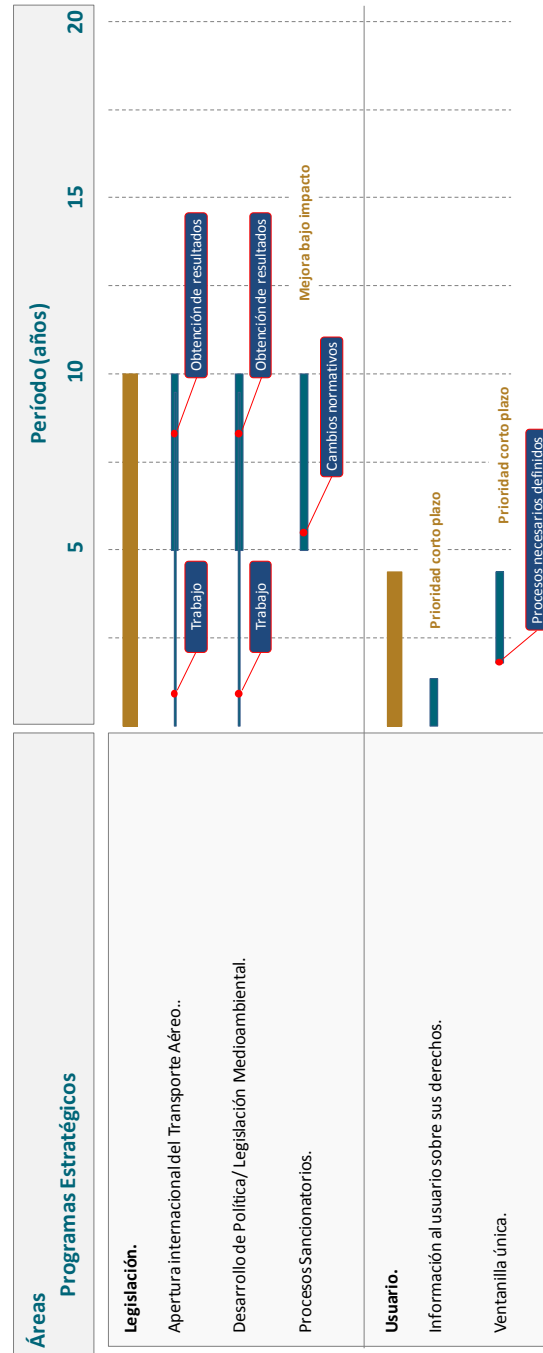
Áreas

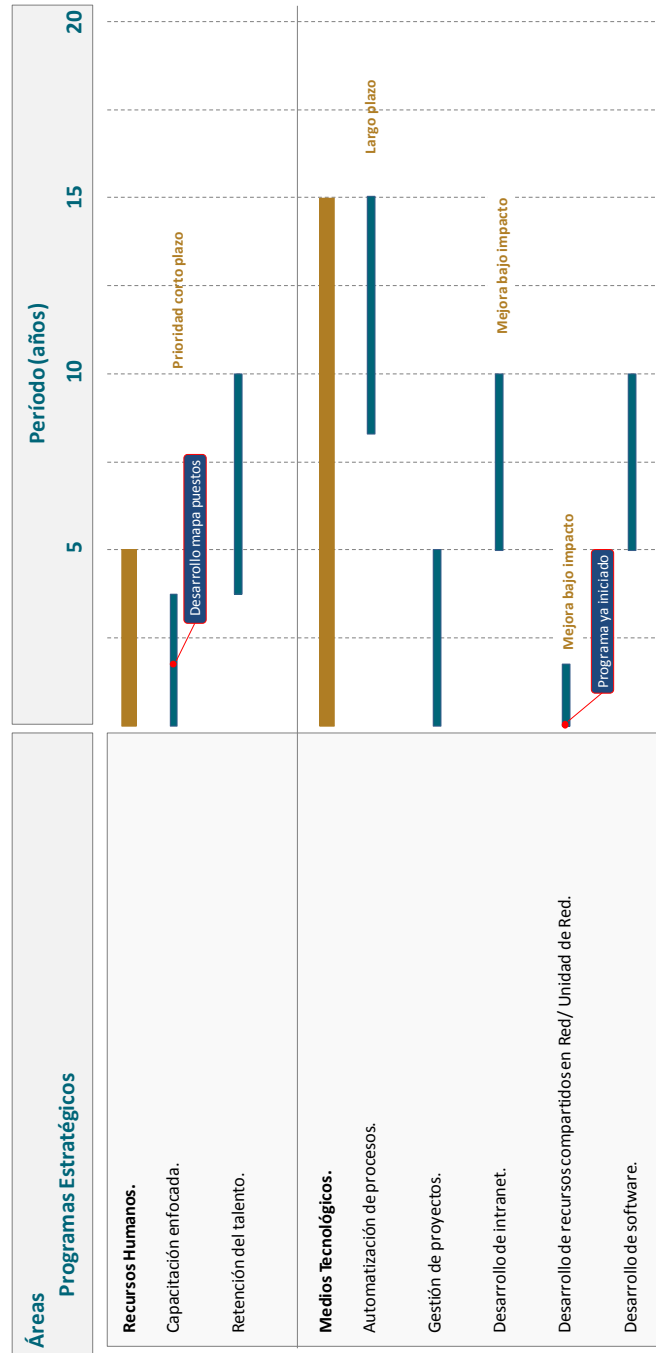
-  **Desarrollo Institucional**
-  **Estructura**
-  **Legislación**
-  **Usuario**
-  **Recursos Humanos**
-  **Medios Tecnológicos**
-  **Medios Materiales**
-  **Regulación**
-  **Infraestructuras**
-  **Administración Aeropuertos**
-  **Administración de Servicios de Navegación Aérea**

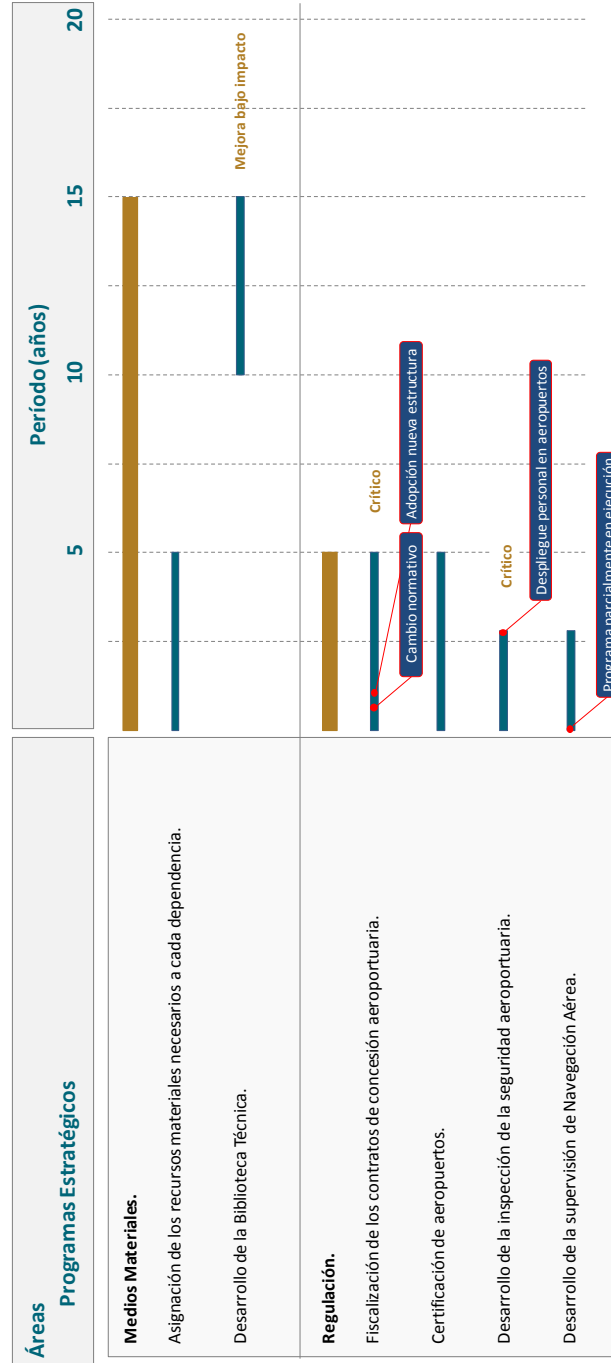
4. Cronograma del Plan Estratégico

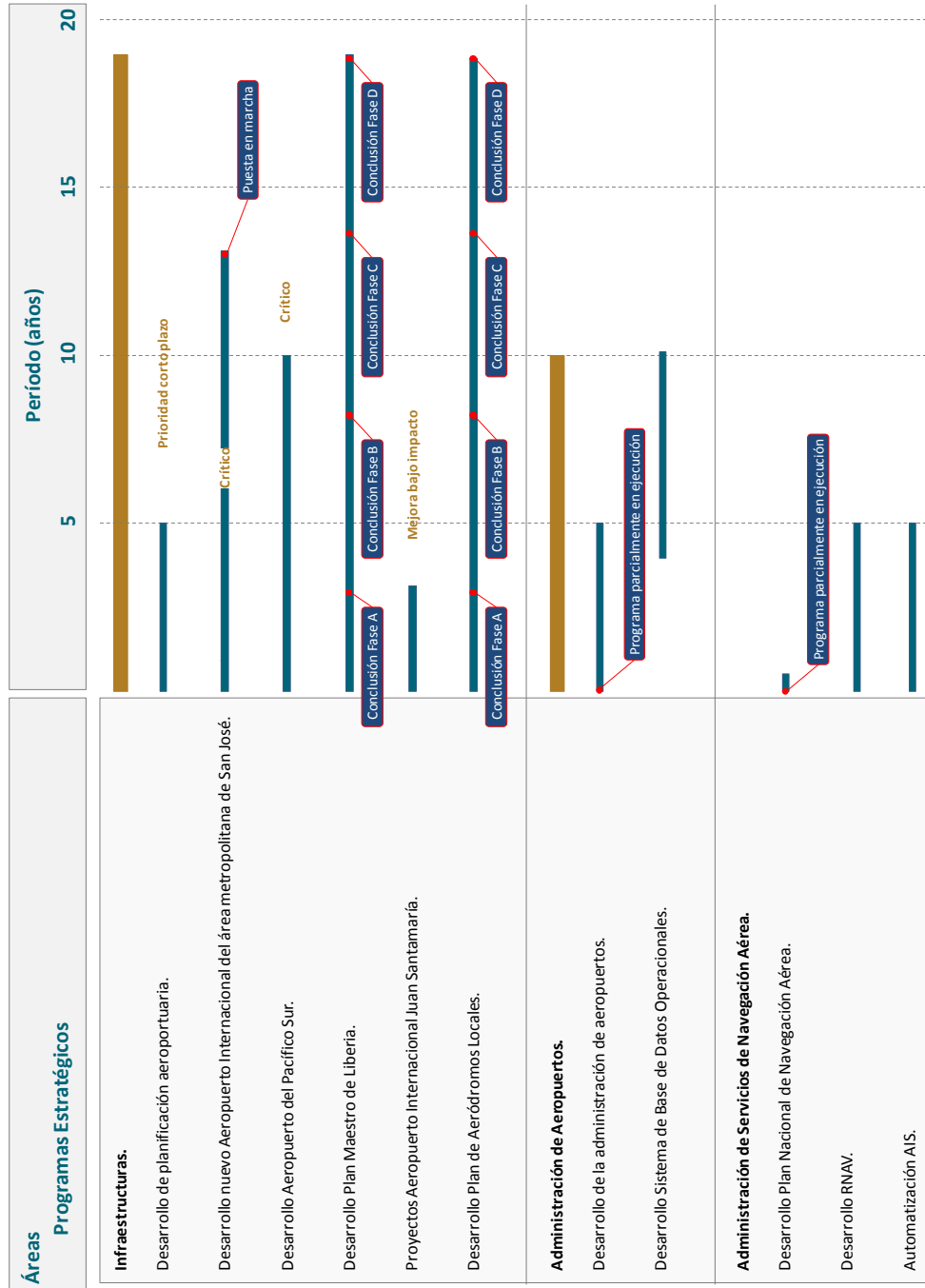
Se presenta un cronograma incluyendo todos los Programas Estratégicos y las Áreas en las que se engloban. El período temporal se extiende hasta 20 años, si bien, se toman como referencias principales cuatro períodos de 5 años. En el cronograma se indican ciertos hitos para facilitar el seguimiento de los diversos Programas. Asimismo, se indica, en los considerados necesarios, el impacto o prioridad, definida mediante la Matriz de Priorización.











5. Implicaciones Recursos-Económico-Legal de la Transformación

5.1. Implicaciones en Recursos Humanos y Materiales

El Modelo Organizativo Objetivo define una nueva estructura institucional, identificándose como principales diferencias respecto al Modelo Actual, las siguientes:

- Creación del Departamento de Supervisión de Aeropuertos.
- Creación del Departamento de Supervisión Navegación Aérea.
- Reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes. Dotación de hangar a la dependencia.
- Dotación de personal al Departamento de AVSEC-FAL.

Creación del Departamento de Supervisión de Aeropuertos

Esta dependencia es de nueva creación, por lo que se le deberán asignar todos los recursos necesarios para el desempeño de sus actividades. Teniendo en cuenta las funciones asignadas, así como el número de aeropuertos internacionales, se estima que inicialmente el **Departamento deberá contar con un equipo de, al menos, ocho personas.**

Creación del Departamento de Supervisión Navegación Aérea

Actualmente las funciones de supervisión de los servicios de navegación aérea son ejercidas por un total de **7 gestores, 6 de los cuales son controladores aéreos**. El Modelo Objetivo plantea la creación de esta dependencia con la finalidad de ejercer funciones exclusivas de supervisión. Ello supone que el personal miembro del nuevo Departamento no tendrá por qué contar con la categoría de controlador aéreo.

Reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes

La dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes cuenta en la actualidad con cuatro personas, a saber:

- Responsable.
- 2 Investigadores de Categoría 1.
- Un Investigador de Categoría 1 en proceso de formación.

Al salir la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes de la estructura de la Organización, ésta dejará de incurrir en los costes propios de salario y demás recursos.

Dotación de hangar a la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes

Se considera importante que la unidad de Investigación de Accidentes e Incidentes cuente con un hangar o instalación similar para la custodia y análisis de piezas y equipos involucrados en los accidentes aéreos. En la actualidad, dicha dependencia no tiene asignada ninguna instalación apropiada para ello, lo que supone un obstáculo para el desempeño óptimo de sus funciones. Asimismo, se propone el Aeropuerto de Pavas como el lugar más indicado, en base a su ubicación e instalaciones, para albergar dicho recurso. No obstante, tal y como se ha desarrollado, la unidad de Investigación de Accidentes e Incidentes deberá reubicarse fuera de la estructura de la DGAC. Será, por tanto, conveniente analizar si debe ser la propia Institución la que adquiera la instalación, previamente a la reubicación de la unidad, o, por el contrario, la unidad, ya fuera de la estructura de la DGAC, deba responsabilizarse, mediante sus propios recursos, de adquirir el hangar.

Dotación de personal al Departamento de AVSEC-FAL

El despliegue del personal de AVSEC-FAL en todos los aeropuertos internacionales es uno de los Programas Estratégicos planteados durante la Fase 5 del Proyecto. Además, dicha iniciativa es considerada como crítica. Se estima necesario que para poder llevar a cabo tal despliegue, el Departamento deba contar con, al menos, dos empleados por cada aeropuerto internacional (uno en el caso de Limón). Habida cuenta de que en la actualidad son cuatro los aeropuertos internacionales del país, la dependencia deberá, por tanto, estar formada por alrededor de 15 personas. Sin embargo, actualmente, tan solo lo componen ocho empleados, a saber:

- Responsable.
- 5 Inspectores de Categoría 1.
- Un Inspector de Categoría 2.
- Un inspector de Categoría 3.

Será necesario, por tanto, **incorporar, al menos, 7 nuevos empleados de AVSEC-FAL**. En base a la distribución actual de categorías, se predice que las nuevas incorporaciones sean:

- 5 Inspectores de Categoría 1.
- Un Inspector de Categoría 2.
- Un Inspector de Categoría 3.

5.2. Implicaciones Económicas

5.2.1. Presupuesto 2012

El presupuesto anual de la DGAC presenta crecimientos medios del 3% desde los últimos años. Para el presente período 2012, el presupuesto alcanza la cifra de 22.678.793.613,65 C. Sin embargo, la Autoridad Presupuestaria, desde los últimos años, sólo permite disponer del 51% de dicho presupuesto. No obstante, el presupuesto disponible se puede elevar hasta alcanzar el 100%, siempre y cuando dicho aumento sea dedicado exclusivamente a inversiones en infraestructuras, las cuales deben ejecutarse en el mismo año en el que se solicita el incremento presupuestario.

La siguiente tabla recoge el desglose presupuestario de la Institución para el año 2012.

Tabla 1. Desglose Presupuesto 2012

Presupuesto 2012:		22.678.793.613,65 C
Disponible^(*):		14.456 MC
Partida	% aprox.	Coste
Salarios	46%	6.722 MC
Servicios públicos y privados	17%	2.517 MC
Materiales y suministros	1%	155 MC
Intereses y comisiones de préstamos	<1%	7 MC
Inversión en infraestructuras y equipos	26%	3.784 MC
Transferencias corrientes	7%	1.045 MC
Amortización	2%	226 MC
Total	100%	14.456 MC

Fuente: Área de Recursos Financieros

MC: Millones de Colones

(*): El presupuesto disponible no se corresponde con el 51% del total, desconociéndose el motivo de ello.

Como puede observarse, la partida presupuestaria de mayor porcentaje es la de salarios (46%), seguida de la inversión en infraestructuras y equipos (26%).

5.2.2. Coste estimado de nuevos recursos (únicamente consideración de salarios)

Creación del Departamento de Supervisión de Aeropuertos

El cálculo del coste anual salarial para inspectores de aeropuertos, se estima en base a datos de los inspectores del área de aeronavegabilidad. Para ello, se recurre a una distribución de personal de la siguiente forma:

- 4 Inspectores de Categoría 1.
- 2 Inspectores de Categoría 2.
- 2 Inspectores de Categoría 3.

Tabla 2. Desglose Coste estimado para nuevos empleados de supervisión aeropuertos

Salario bruto	Salario escolar	Sub Total	Aguinaldo	CCSS (14,70%)	BCO.POP (0,50%)	ASEMAC (5,33%)	Ley Protec.	Total Coste Anual
Mensual (Colones)								Anual (Colones)
5.955.434	487.750	6.443.184	536.932	947.148	32.216	343.420	289.942	103.114.140
Coste calculado en base a datos de aeronavegabilidad								

Teniendo en consideración los costes asignados a cada una de las Categorías, **la incorporación de los nuevos inspectores de supervisión de aeropuertos supondría un coste salarial total anual estimado de: 103.114.140 C.**

Creación del Departamento de Supervisión Navegación Aérea

El cálculo del coste anual salarial para inspectores de navegación aérea, se estima en base a datos de los inspectores del área de aeronavegabilidad. Para ello, se recurre a una distribución de personal de la siguiente forma:

- 2 Inspectores de Categoría 1.
- Un Inspector de Categoría 2.
- 4 inspectores de Categoría 3.

Tabla 3. Desglose Coste estimado para nuevos empleados de supervisión navegación aérea

Salario bruto	Salario escolar	Sub Total	Aguinaldo	CCSS (14,70%)	BCO.POP (0,50%)	ASEMAC (5,33%)	Ley Protec.	Total Coste Anual
Mensual (Colones)								Anual (Colones)
5.878.563	481.454	6.360.017	530.001	934.922	31.800	338.988	286.200	101.783.174
Coste calculado en base a datos de aeronavegabilidad								

Teniendo en consideración los costes asignados a cada una de las Categorías, **la incorporación de los nuevos inspectores de supervisión de navegación aérea supondría un coste salarial total anual estimado de: 101.783.174 C.**

Deberá tenerse en cuenta el coste incurrido por los actuales gestores de navegación aérea. Asimismo, deberá definirse donde ubicar a los seis controladores aéreos que actualmente ocupan cargos de gestores, los cuales podrían pasar a proveer los servicios de navegación aérea o permanecer como supervisores.

Reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes

El cálculo del coste anual salarial para los empleados de Investigación de Accidentes e Incidentes se obtiene a partir de datos facilitados por el área de Recursos Humanos.

Tabla 4. Desglose Coste incurrido dependencia Investigación de Accidentes e Incidentes

Salario bruto	Salario escolar	Sub Total	Aguinaldo	CCSS (14,70%)	BCO.POP (0,50%)	ASEMAC (5,33%)	Ley Protec.	Total Coste Anual
Mensual (Colones)								Anual (Colones)
3.697.291	302.808	4.000.099	333.342	588.015	20.000	213.205	180.004	64.015.985

Teniendo en consideración los costes asignados a cada una de las Categorías, **la reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes supondría dejar de incurrir en un coste salarial total anual de: 64.015.985 C.**

AVSEC-FAL

Del análisis financiero de la Institución, se desprende que la presente unidad incide en un coste salarial total anual, incluyendo: salario bruto, escolar, aguinaldo, CCSS (14.70%), BCO. POP (0.50%), ASEMAM (5.33%), Ley Protec., de: 80.346.378 C.

Tabla 5. Desglose Coste empleados AVSEC-FAL

Salario bruto	Salario escolar	Sub Total	Aguinaldo	CCSS (14,70%)	BCO.POP (0,50%)	ASEMAC (5,33%)	Ley Protec.	Total Coste Anual
Mensual (Colones)								Anual (Colones)
4.640.465	380.054	5.020.519	418.376	738.016	25.102	267.594	225.923	80.346.378
Total empleados actuales de AVSEC-FAL								

Se estima que las 7 personas que se necesitan incorporar se distribuyan en cargos según la siguiente forma:

- 5 Inspectores de Categoría 1.
- Un Inspector de Categoría 2.
- Un inspector de Categoría 3.

La siguiente tabla presenta la estimación de coste anual salarial para las nuevas incorporaciones.

Tabla 6. Estimación coste anual nuevos empleados AVSEC-FAL

Categoría	% empleados	Nº Empleados	Coste total anual
Inspector Categoría 1	71,4%	5	37.614.991 C
Inspector Categoría 2	14,3%	1	11.445.313 C
Inspector Categoría 3	14,3%	1	11.051.084 C
Coste salarial Total			60.111.388 C

Teniendo en consideración los costes asignados a cada una de las Categorías, **la incorporación de los nuevos inspectores supondría un coste salarial total anual estimado de: 60.111.388 C.**

Dotación de hangar a la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes

Los terrenos dedicados a instalaciones de hangar en el Aeropuerto de Pavas pertenecen a la propia DGAC. Estos terrenos son alquilados a un coste muy reducido y asequible. Asimismo, actualmente existen hangares y terrenos que se encuentran sin actividad.

Por todo ello, **no se considera que la dotación del recurso material en cuestión a la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes, implique una asignación económica relevante.**

Coste salarial Total incurrido en principales partidas para el Modelo Objetivo

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, el cálculo total del coste salarial incurrido es:

Dependencias	Coste Total anual (Colones)
Supervisión de Aeropuertos	103.114.140
Supervisión Navegación Aérea	101.783.174
AVSEC-FAL	60.111.388
Investigación Accidentes e Incidentes	- 64.015.985
Total Coste <u>Salarial</u>	200.992.717 C

Este **coste salarial** supondría una cifra inferior al 2% del presupuesto anual disponible en 2012. No obstante, deben tenerse en cuenta también los costes incurridos por recursos materiales y tecnológicos necesarios. Por ello, se estima que el Modelo Objetivo suponga un coste total de entre el 3 y el 5% del presupuesto anual disponible.

Adicionalmente, se identifican necesidades actuales en cuanto a recursos humanos en ciertas dependencias.

5.3. Implicaciones Legales

Respecto al aspecto legislativo, la transformación institucional, según el Modelo Objetivo definido, tiene unas implicaciones importantes en las siguientes áreas:

Investigación de Accidente e Incidentes

El Modelo Organizativo Objetivo plantea la reubicación de la dependencia de Investigación de Accidentes e Incidentes fuera de la nueva estructura de la DGAC. Dicha unidad deberá ubicarse

organizativamente como una dependencia independiente dentro del Ministerio de Obras Públicas y Transporte. Ello implica importantes cambios legales en la Ley General de Aviación Civil:

En dicha Ley se 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”*.

Órgano Fiscalizador

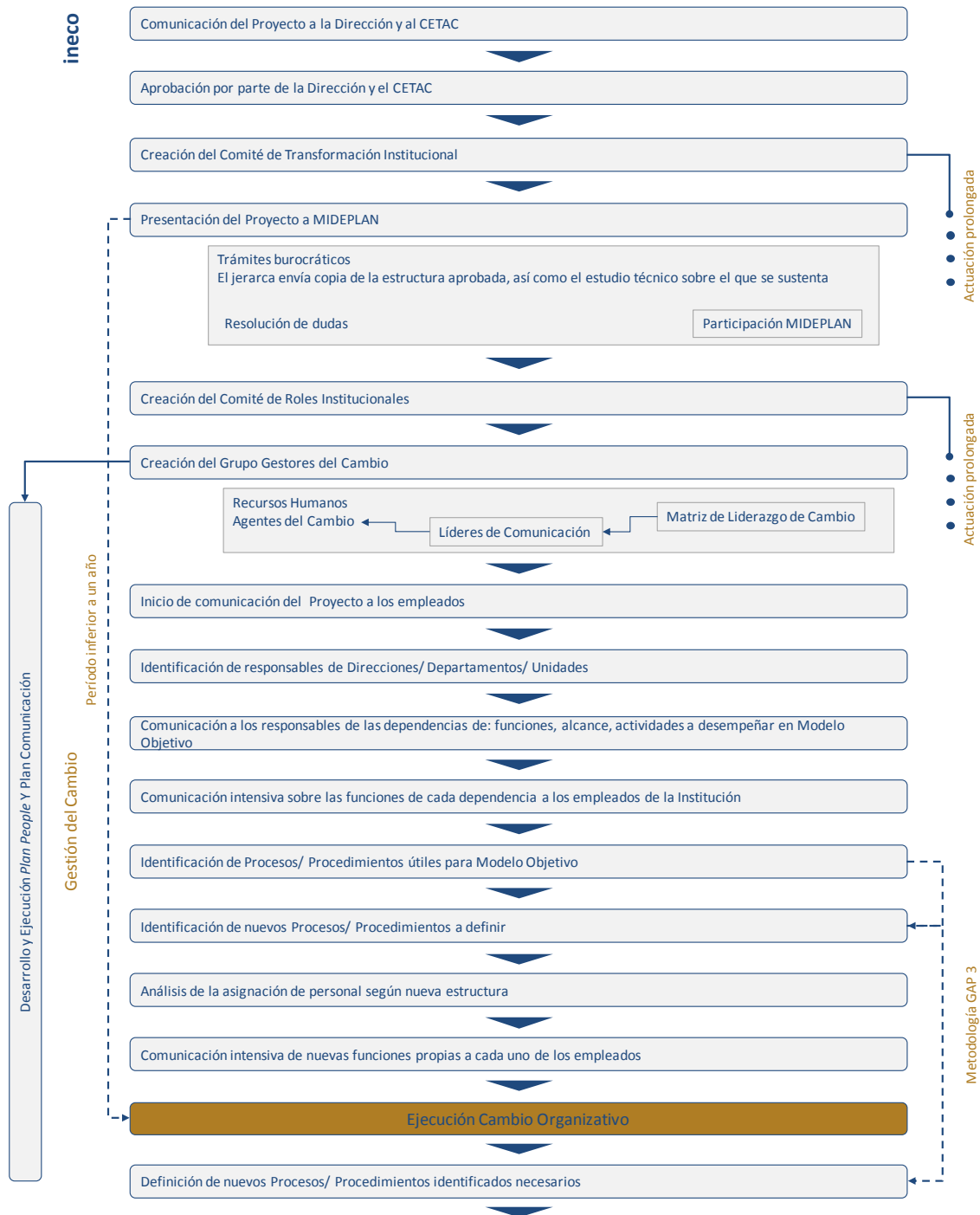
El Órgano Fiscalizador actual surgió como consecuencia del contrato de Gestión Interesada del Aeropuerto Juan Santamaría, centrando sus funciones únicamente en dicho aeropuerto. Sin embargo, en el Modelo Objetivo definido para la Institución, se le atribuyen a dicho Órgano las funciones de fiscalización de todas las infraestructuras aeronáuticas administradas bajo cualquier modo de concesión. Ello implica la obligación de llevar a cabo los cambios normativos correspondientes (**Decreto Ejecutivo No. 29455-MOPT y sus reformas: Decreto Ejecutivo No. 31692-MOPT y No. 33806-MOPT**).

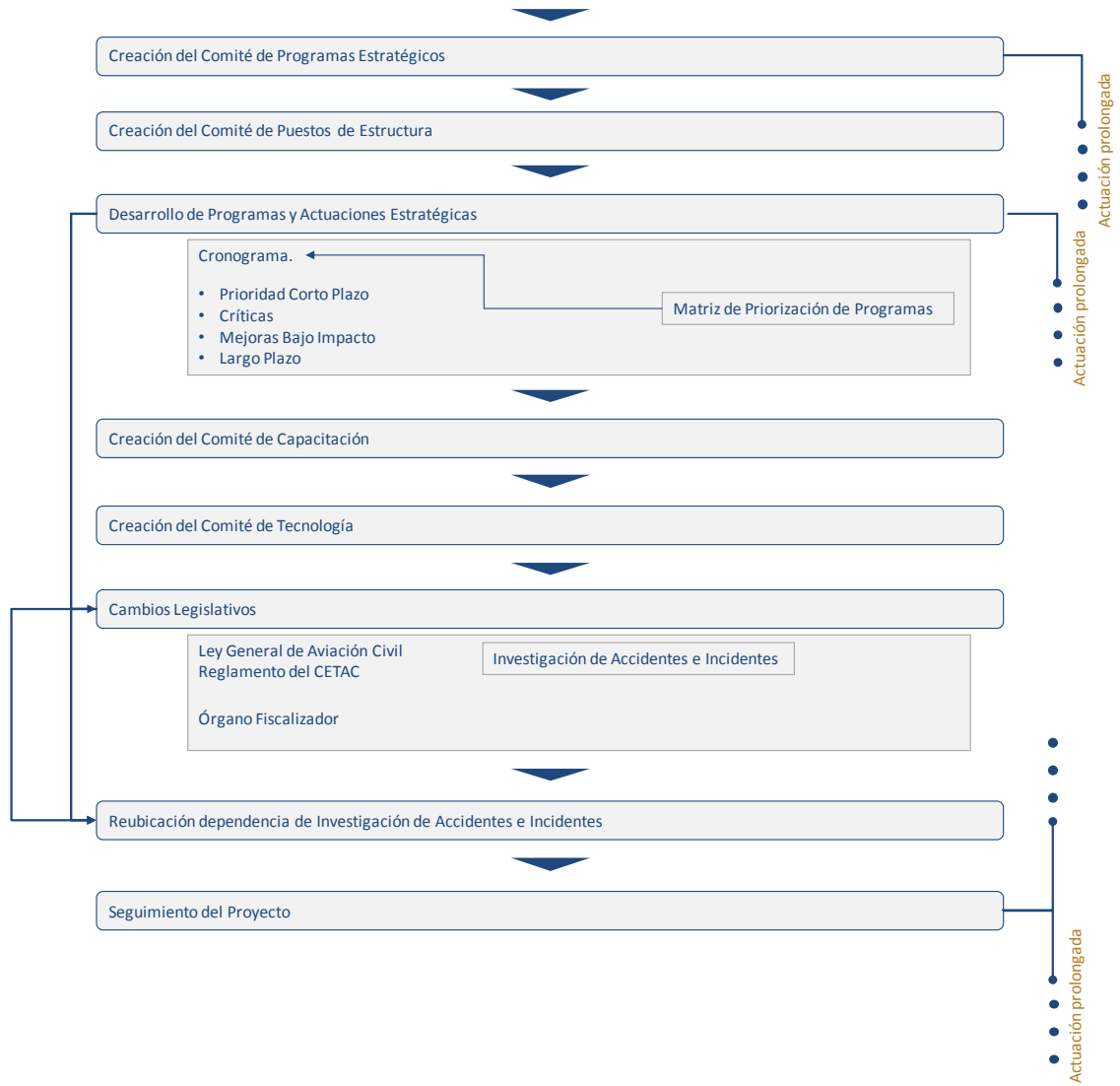
Procesos sancionatorios. Legislación Medioambiental. Planes Maestros

Con la finalidad de establecer una base sólida dentro del marco jurídico respecto a los procesos sancionatorios, la legislación medioambiental y los Planes Maestros, se deberán crear las leyes necesarias, así como incluir dentro de la Ley General de Aviación Civil los principales aspectos de éstas.

6. Hoja de Ruta

Se presenta a continuación la Hoja de Ruta para la puesta en marcha y desarrollo del Proyecto “Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC”.





7. Seguimiento del Proyecto

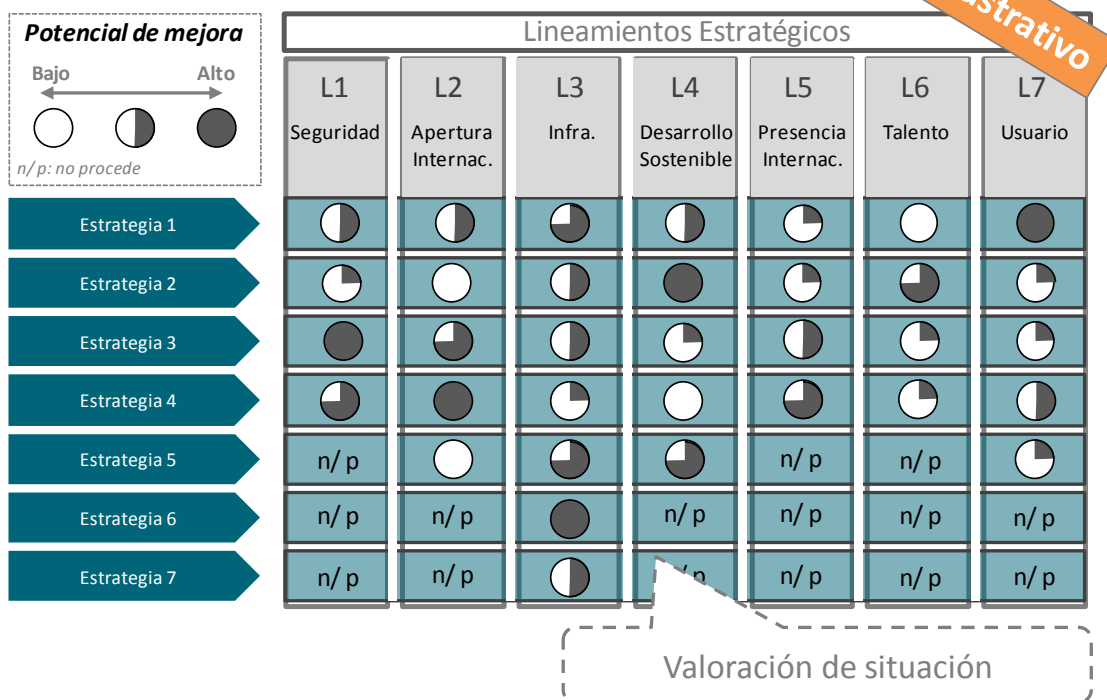
El seguimiento continuo del Proyecto es un factor clave del que dependerá en gran medida el éxito del Plan Estratégico y la Modernización de la Organización. El objetivo principal es controlar y conocer el avance del Proyecto de forma periódica para, de esta forma, poder gestionar los riesgos que puedan surgir durante la ejecución de las diversas actuaciones e iniciativas.

Habida cuenta del gran número de Programas y Actuaciones Estratégicas, así como Planes enfocados a la transformación institucional (*Plan People*, Plan de Comunicación, etc.), **ineco** desarrollará una herramienta informática a través de la cual se gestione el seguimiento continuo de todo el Proyecto.

El diseño de la herramienta de seguimiento permitirá a la propia Institución:

- Comprobar el grado de avance del Proyecto.
- Identificar los riesgos potenciales y reales que amenacen la consecución de los objetivos.
- Adoptar las medidas a tomar ante los riesgos identificados.
- Revisión y aprobación de la versión vigente.
- Realizar cambios sobre las tareas inicialmente propuestas.

Para todo ello, se establecerán puntos de control de Actuaciones ejecutadas. Asimismo, se contará con mecanismos de medición de impacto, cuyo objetivo es capturar indicadores clave que permitan medir en cada momento la gestión de la transformación y, de esta manera, poder tomar las acciones correspondientes.



Previo al desarrollo de dicha herramienta es imprescindible que el contratante apruebe las diferentes Etapas y Fases que componen el Proyecto, a fin de trabajar sobre un planteamiento sólido.

8. Conclusiones

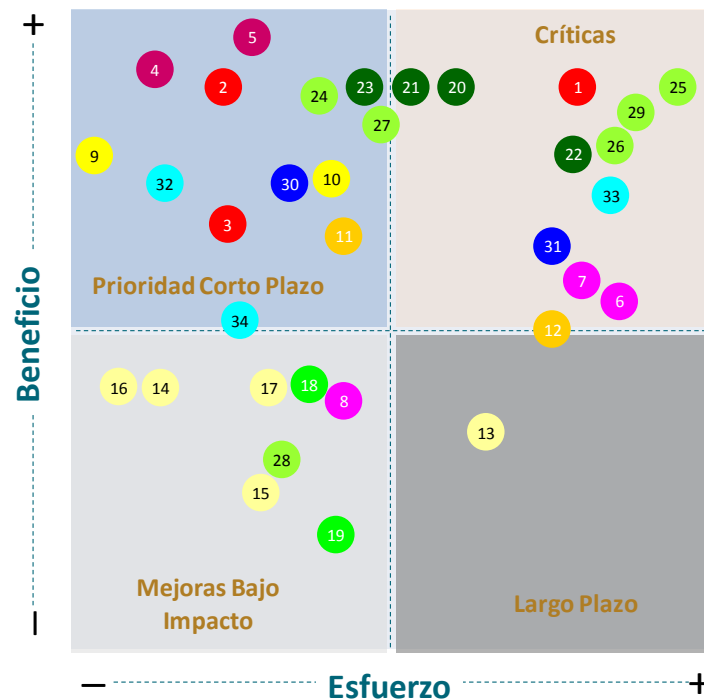
El presente documento desarrolla el “Plan de Implantación”, correspondiente a la Fase 8 del Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”.

Priorización de Programas Estratégicos

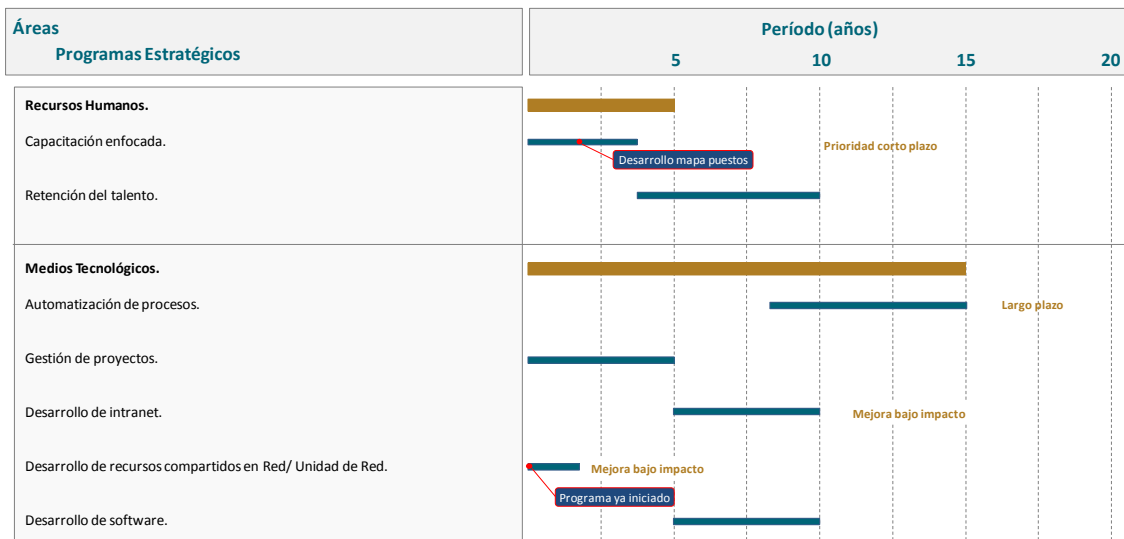
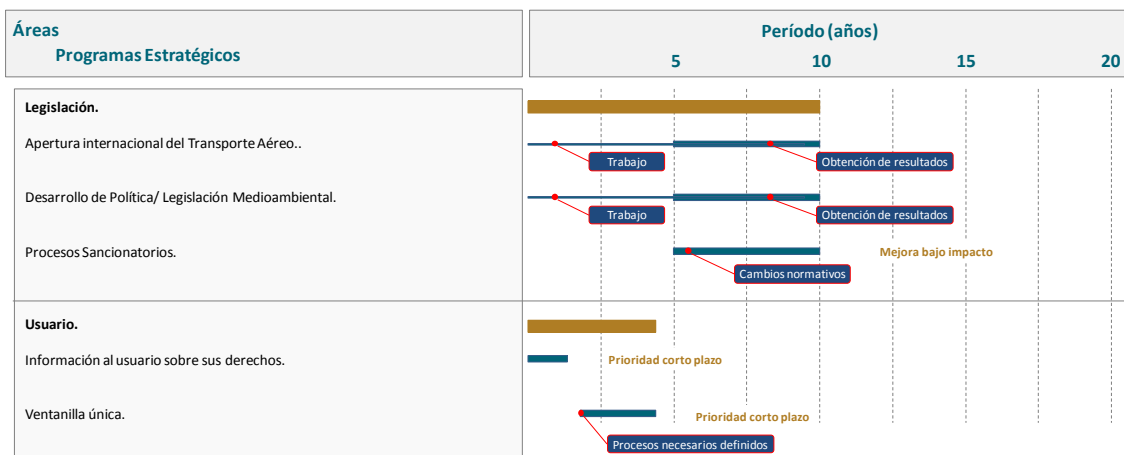
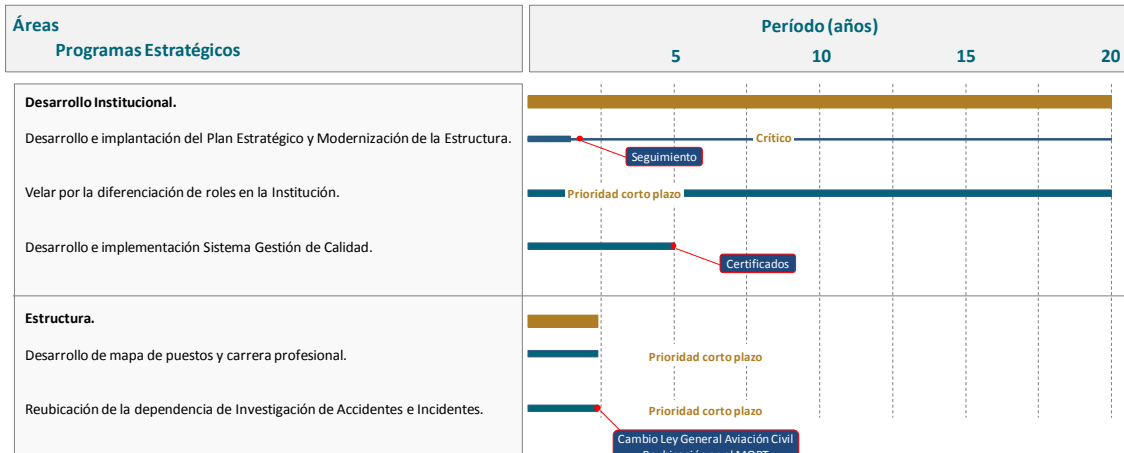
El documento recoge la priorización de todos los Programas Estratégicos planteados anteriormente durante la Fase 5. Para ello, se hace uso de una Matriz de Priorización, donde se evalúa el beneficio y el esfuerzo que la ejecución de cada Programa le supone a la Institución. Dicha Matriz permite clasificar las distintas iniciativas en cuatro bloques principales:

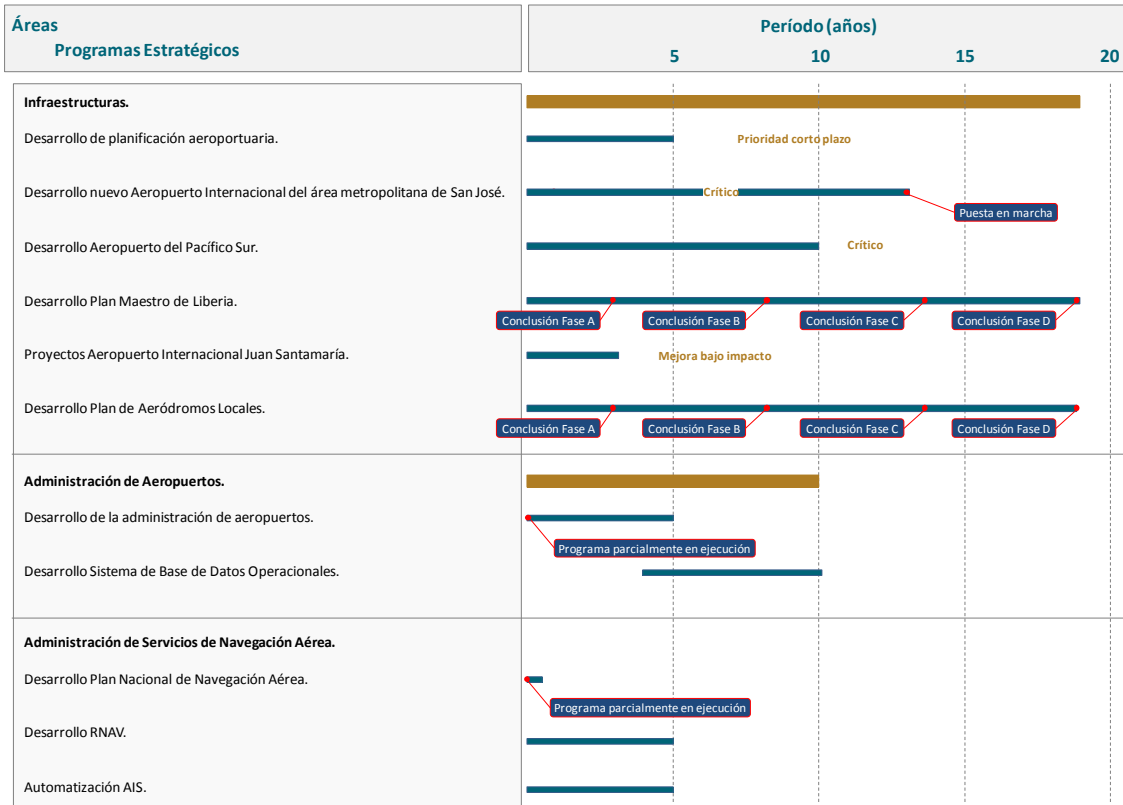
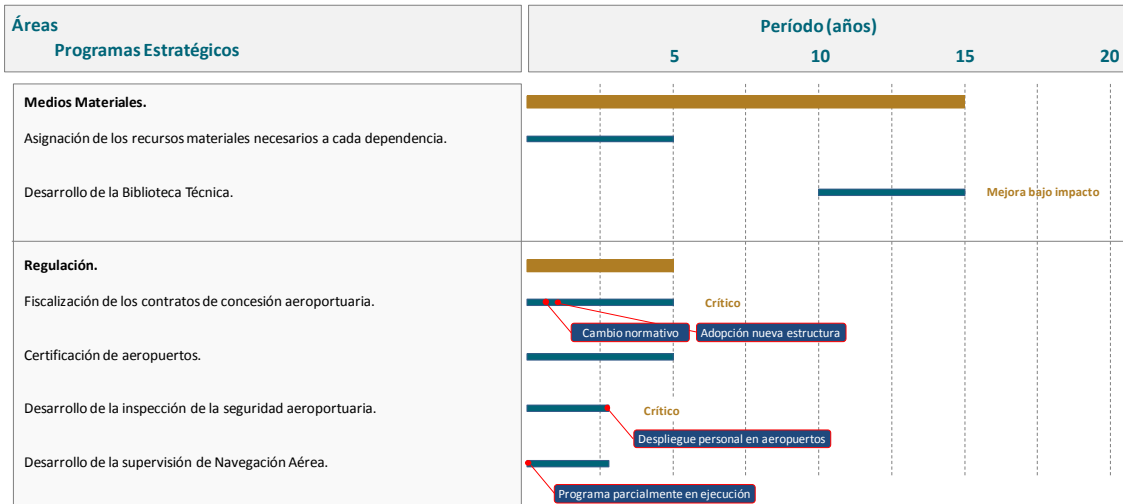
- **Prioridad Corto Plazo:** alto beneficio – bajo esfuerzo.
- **Críticas:** alto beneficio – alto esfuerzo.
- **Mejoras Bajo Impacto:** bajo beneficio – bajo esfuerzo.
- **Largo Plazo:** bajo beneficio – alto esfuerzo.

Matriz de Priorización de Programas



A partir del análisis de la Matriz anterior se desarrolla un cronograma para la implementación del Plan Estratégico. Éste abarca hasta un período temporal de 20 años.





Evaluación de necesidades de la transformación

Respecto a recursos humanos, las principales necesidades detectadas son:

- Supervisión de Aeropuertos: incorporación de, al menos, ocho personas.
- Supervisión de navegación aérea: incorporación de, al menos, seis personas. Previamente, deberá decidirse sobre la reubicación del personal gestor actual.
- AVSEC-FAL: incorporación de, al menos, siete inspectores.

Respecto a los recursos económicos necesarios para hacer frente a las necesidades de la nueva plantilla, se ha estimado un coste total de entre 31 3 y el 5% del presupuesto anual disponible en 2012.

En lo que respecta a cambios normativos, se han identificado como principales documentos la Ley General de Aviación Civil (referencias a Investigación de Accidentes e Incidentes, incorporación de procesos sancionatorios, Planes Maestros, normativa medioambiental) y los Decretos Ejecutivos correspondientes al Órgano Fiscalizador.

Hoja de Ruta

El presente documento también incluye una Hoja de Ruta para guiar el proceso de transformación institucional.

