

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

INFORME N° AI-04-2019
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA
AERONÁUTICA

MARZO, 2019

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
Índice de cuadros.....	3
Índice de imágenes	4
Abreviaturas.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
I. INTRODUCCIÓN	7
1.1.- NATURALEZA DEL ESTUDIO.....	7
1.2.-JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3.-OBJETIVOS.....	7
1.3.1.- Objetivo general	7
1.3.2.- Objetivos específicos	7
1.4.- ALCANCE	8
1.5.- METODOLOGÍA	8
1.6.- TIPO DE AUDITORÍA	8
1.7.- NORMATIVA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y TÉCNICA.....	8
1.8.- CUMPLIMIENTO CON NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA.....	11
1.9.- LIMITACIONES.....	11
1.10.- GENERALIDADES DEL ESTUDIO	11
1.11.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16
II. COMENTARIOS	17
2.1.- EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	18
2.1.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA CONTROL INTERNO, SEGÚN HERRAMIENTA DE AUDITORÍA INTERNA.....	18
2.1.2 RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, SEGÚN INSTRUMENTO INSTITUCIONAL.....	22
2.2.- DEBILIDADES EN LA VALORACIÓN DE RIESGOS.....	24
2.3. DEBILIDADES EN LA NORMATIVA INTERNA QUE REGULA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	28
2.4.- DEBILIDADES DE CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD EN LA INFORMACIÓN QUE SE GENERA Y PROCESA EN LA UIA, PARA LA TOMA OPORTUNA DE DECISIONES Y RESPALDO DE LAS OPERACIONES.....	31
2.5.- DEBILIDADES EN CUANTO A LA FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	36
2.6.- CARENCIA DE VINCULACIÓN PROACTIVA DE LA CPMO CON EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS.....	45
2.7.- FALTA DE COORDINACIÓN, COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS GESTIONES ASIGNADAS A LAS UNIDADES INVOLUCRADAS EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS.....	54

2.8.- DEFICIENCIAS Y DEBILIDADES ENCONTRADAS EN LA
DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDA LOS PAGOS POR AVANCES DE OBRA

.....	60
III. CONCLUSIONES	73
IV. RECOMENDACIONES	76
IV. ANEXOS	79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº	Nombre del Cuadro
Nº 1	Personal por especialidad que conforma la UIA
Nº 2	Presupuesto Proyectos Activos 2018 a 2020
Nº 3	Proyectos considerados como muestra para revisión de expedientes
Nº 4	Resultados finales de la evaluación del SCI
Nº 5	Resultados de Evaluación de Control Interno
Nº 6	Riegos identificados UIA SEVRI 2017
Nº 7	Principales documentos que regulan el desarrollo de proyectos de la DGAC.
Nº 8	Resultado detallado de la Revisión de Expedientes
Nº 9	Cantidad de Proyectos Asignados por Funcionario de la UIA como DP
Nº 10	Formularios que evidencian la planificación de los recursos humanos en el desarrollo de los proyectos
Nº 11	Detalle de los funcionarios a los que se les aplicó la herramienta de auditoría Interna
Nº 12	Calificación de las actividades que desarrolla la CPMO, según sus integrantes
Nº 13	Actividades ejecutadas para el cumplimiento de los objetivos de la CPMO
Nº 14	Resumen de Requisitos de Pago
Nº 15	Formulario 7F260, Verificación de Información para Pago

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen	Nombre de la Imagen
Nº 1	Estructura de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica
Nº 2	Distribución de funcionarios según estructura de la UIA
Nº 3	Procesos que conforma la UIA
Nº 4	Detalle de los procesos de Planificación y Desarrollo
Nº 5	Participación del DP en los diferentes procesos
Nº 6	Trazabilidad de coordinación y comunicación interna de las diferentes dependencias involucradas alrededor del desarrollo del proyecto Mejoramiento de Guápiles

ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
UIA	Unidad de Infraestructura Aeronáutica
NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE)	Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)
SGC	Sistema de Gestión de calidad
DGAC	Dirección General de Aviación Civil
AI	Auditoría Interna
DP	Director de Proyecto
CPMO	Comisión de Gestión de Proyectos
UPI	Unidad de Planificación Institucional
PAO	Plan Anual Operativo
POI	Plan Operativo Institucional
ASCI	Autoevaluación del Sistema de Control Interno
DABI	Departamento Adquisición de Bienes Inmuebles (MOPT)
UTI	Unidad de Tecnologías de Información
UAL	Unidad de Aeropuertos Locales
SINA	Sistema Nacional de Aeronáutica
Delphos	Software perteneciente a MIDEPLAN para consulta de Inscripción de Proyectos

RESUMEN EJECUTIVO

¿Cuál fue el objetivo del estudio?

Determinar que la Unidad de Infraestructura Aeronáutica realice su gestión en los proyectos, de conformidad con las Normas de Control Interno para el Sector Público y normativa que le rige, considerando la participación de la CPMO.

¿Por qué se justificó el estudio?

Se efectuó con fundamento en las competencias conferidas a las auditorías internas en el artículo 22 de la Ley General de Control Interno y en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo del año 2018 de esta Auditoría Interna.

¿Cuáles fueron los principales hallazgos?

Debilidades en cuanto a:

- a) La evaluación del Sistema de Control Interno y la actividad de valoración de riesgos.
- b) Normativa interna que regula la gestión de los proyectos de infraestructura aeronáutica.
- c) Confiabilidad y oportunidad de la información que se procesa y genera en la UIA para la toma de decisiones.
- d) Falta de integridad en la funcionalidad de la estructura organizativa de la UIA.
- e) Carencia de vinculación proactiva de la CPMO en el desarrollo de los proyectos.
- f) Falta de coordinación, comunicación y seguimiento de las gestiones asignadas a las unidades involucradas en el desarrollo de los proyectos.
- g) Deficiencia y debilidad en los respaldos de los pagos por avance de obras.

¿Qué esperamos de la Administración?

De la revisión efectuada se pretende que la UIA, la CPMO y las demás dependencias involucradas, realicen una mejora de los procesos con el fin de eliminar la brecha entre los controles establecidos y las debilidades de control detectadas, por lo que esperamos que la administración aplique las

recomendaciones propuestas en este informe y le comuniquen a la AI del avance de las mismas.

Además, esperamos que el presente informe funja como insumo para implementar una mejora continua del Sistema de Control Interno, considerando que un SCI robustecido y apegado a la legalidad que nos rige, se convierte en una herramienta orientada a obtener una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales, además de facilitar la rendición de cuentas que como institución pública estamos obligados a brindar.

I. INTRODUCCIÓN

1.1.- NATURALEZA DEL ESTUDIO

El desarrollo de infraestructura aeronáutica es un pilar de la Institución, por lo tanto el peso de los recursos públicos en inversión para el desarrollo aeroportuario de nuestro país significa mucho dentro del presupuesto de la DGAC. Dado lo anterior, la verificación de la existencia y aplicación de controles resulta vital, de manera tal, que la institución se garantice razonablemente, la gestión administrativa en el desarrollo de los proyectos.

1.2.- JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se efectuó con fundamento en las competencias conferidas a las auditorías internas en el artículo 22 de la Ley General de Control Interno y en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo del año 2018 de esta Auditoría Interna.

1.3.- OBJETIVOS

1.3.1.- Objetivo general

Determinar que la Unidad de Infraestructura Aeronáutica realice su gestión administrativa en el desarrollo de los proyectos, de conformidad con las Normas de Control Interno para el Sector Público y normativa que le rige, considerando la participación de la CPMO.

1.3.2.- Objetivos específicos

1. Evaluar el sistema de control interno y la valoración de riesgos en las diferentes actividades que se llevan a cabo en la Unidad de Infraestructura Aeronáutica.
2. Evaluar la actividad de autoevaluación del SCI y sistema específico de valoración de riesgos que desarrolla la UIA.
3. Verificar la existencia de procedimientos internos en la Unidad de Infraestructura Aeronáutica, y su aplicación en las diferentes etapas de proyectos.
4. Constatar que la CPMO cumpla con las responsabilidades asignadas según el Manual de Gestión de Proyectos DGAC.

5. Valorar las líneas de coordinación y comunicación interna de las diferentes dependencias involucradas alrededor del desarrollo del Proyecto de Mejoramiento del Aeródromo de Guápiles, específicamente en el caso de las expropiaciones del terreno que no se llevaron a cabo.
6. Revisar y corroborar la existencia documental que respalda los pagos por Avance de Obra de los Proyectos de Los Chiles, Drake y La Managua, de acuerdo a la normativa vigente.

1.4.- ALCANCE

Comprendió la verificación de la gestión de Infraestructura 2017-2018 ampliándose en los casos en que fuese necesario. No comprende la determinación sobre la razonabilidad de pagos por avance de obra de los proyectos, si no que se enfoca en la aplicación e implementación de las sanas prácticas de control interno basado principalmente en la revisión documental.

1.5.- METODOLOGÍA

Principalmente se basó en revisión documental, además de entrevistas y consultas pertinentes.

1.6.- TIPO DE AUDITORÍA

Operativa

1.7.- NORMATIVA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y TÉCNICA

- a. Ley General de Control Interno, N° 8292.
- b. Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
- c. Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, (R-DC-119-2009)¹.
- d. Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (R-DC-064-2014)².
- e. Manual de Gestión de Proyectos DGAC, 5M02.
- f. Manual de Dirección de Proyecto, 7M26.
- g. Procedimiento de Infraestructura Aeronáutica, 7P03.

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

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

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

“Artículo 37.-**Informes dirigidos al jerarca.** Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.”

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

La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.”

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

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

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

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

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

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

1.8.- CUMPLIMIENTO CON NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA

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

1.9.- LIMITACIONES

No se encontraron limitaciones.

1.10.- GENERALIDADES DEL ESTUDIO

La Unidad de Infraestructura Aeronáutica, que tiene su dependencia directa del Departamento de Aeropuertos³, es la encargada de “proveer en el nivel nacional la infraestructura aeroportuaria, con su respectivo mantenimiento, que garantice la seguridad en el transporte aéreo y un excelente servicio al usuario”⁴

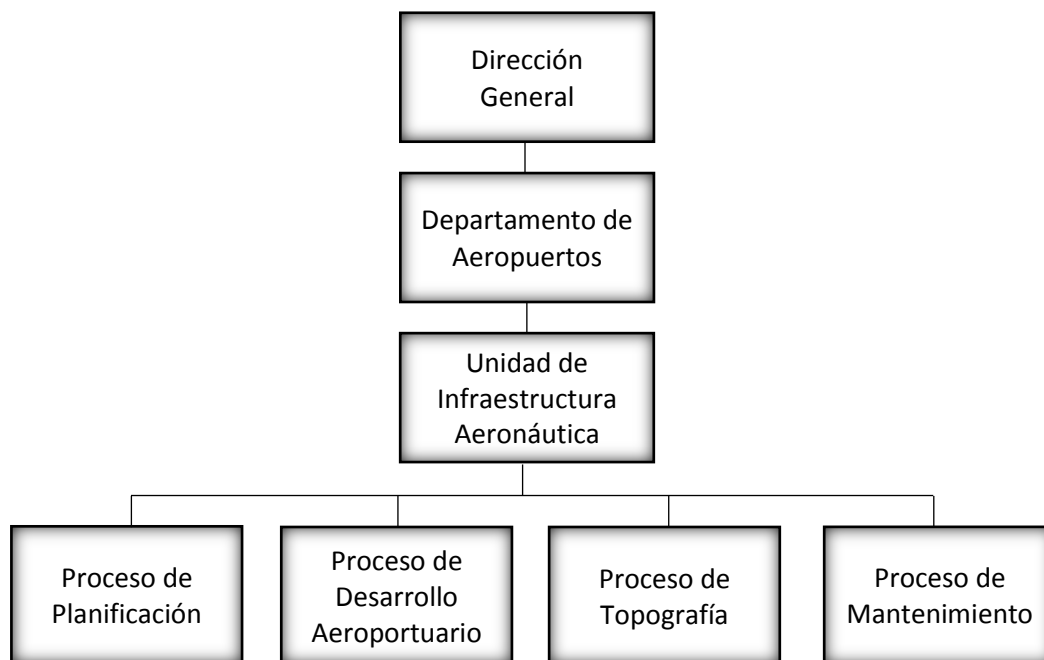
De acuerdo con las fichas de procesos generadas por la UIA a inicio del 2018⁵, Infraestructura Aeronáutica se conforma por cuatro procesos, los cuales se visualizan en la siguiente imagen:

³ Según la Nueva Estructura Organizacional avalada por MIDEPLAN, mediante el oficio DM-112-17 con fecha 01 de marzo de 2017.

⁴ Fuente: Página *web* de la Dirección General de Aviación Civil: <http://www.dgac.go.cr/acerca/acerca-de-dgac/#estructura>

⁵ De acuerdo con la Unidad de Planificación Institucional, al momento del estudio, las fichas de procesos se encontraban en proceso de revisión para su posterior oficialización.

Imagen Nº 1
Estructura de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica



Fuente: Elaboración a partir de las fichas de procesos.

De acuerdo con las fichas en mención, el propósito de cada uno de los procesos es el siguiente:

- **Planificación Aeroportuaria:** Prever las necesidades de desarrollo de la Infraestructura aeronáutica necesaria para apoyar la seguridad y un excelente servicio del transporte aéreo, mediante la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo y la formulación del presupuesto en esta área y que satisfaga esa necesidad.
- **Desarrollo Aeroportuario:** Dotar al país, de acuerdo con las normativas nacionales e internacionales vigentes, y con los Planes Maestros, Plan Nacional de Desarrollo y Plan Anual Operativo y Presupuesto, de la infraestructura aeronáutica necesaria para asegurar un excelente servicio de transporte aéreo y una buena seguridad aeroportuaria.

- **Topografía Aeroportuaria:** Mantener la información topográfica actualizada de los Aeródromos Locales y Aeropuertos internacionales del estado determinando las zonas de influencia aéreas libres de obstáculos y referencias topográficas para expropiación de los futuros terrenos a adquirir y/o proyectos a desarrollar.
- **Mantenimiento Aeroportuario:** Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura relacionada con obra civil, mecánica (de aeropuertos y edificios).

Para atender los procesos anteriormente descritos, la UIA cuenta con 39⁶ funcionarios especializados en diferentes áreas, tal como se detalla a continuación:

Cuadro No 1
Personal por especialidad que conforma la UIA

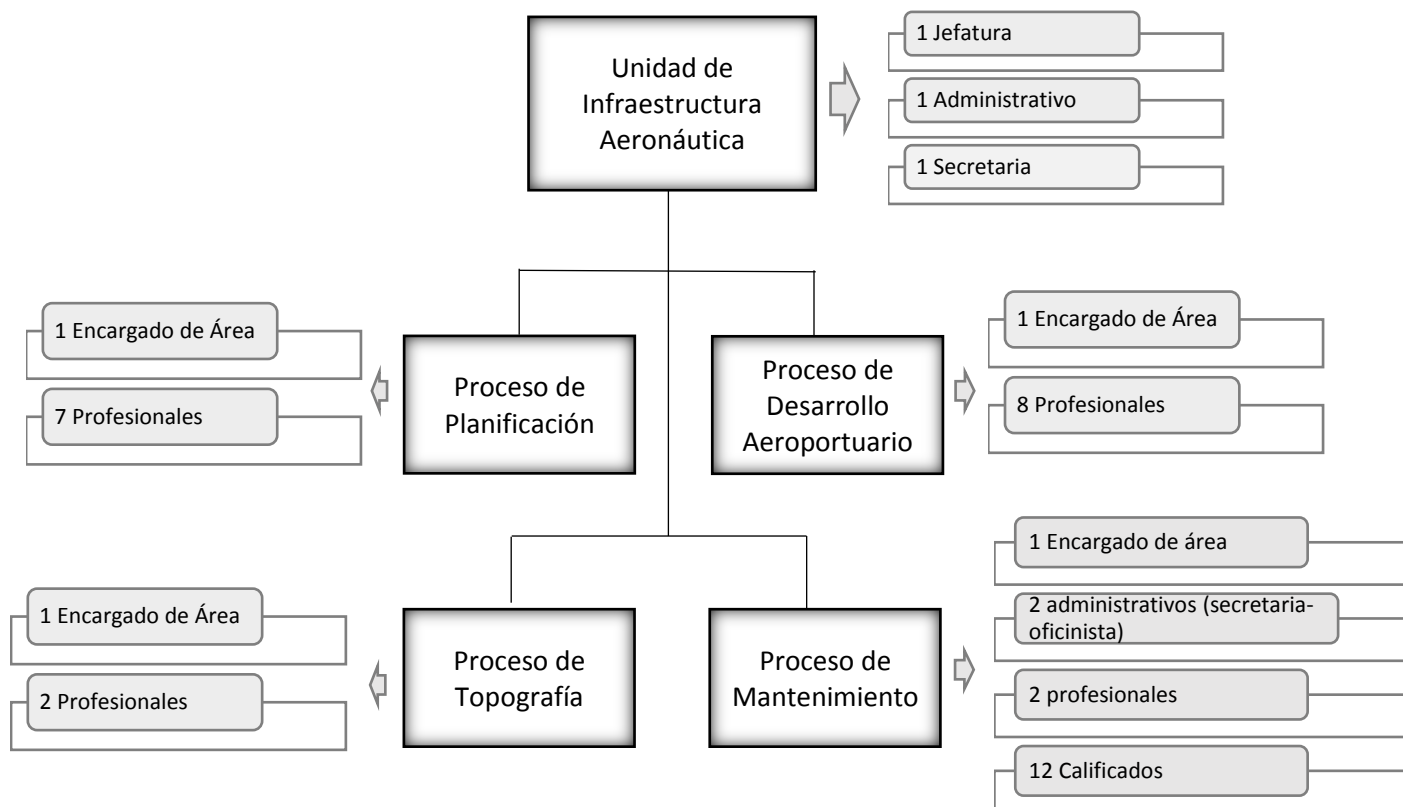
Cantidad funcionarios	Especialidad / Puesto	Ubicación
3	Arquitectos	Planificación / Desarrollo
1	Control Presupuestario	UIA
2	Dibujantes	Planificación / Desarrollo
10	Ingeniería Civil	Jefatura/Planificación/ Desarrollo / Mantenimiento
1	Ingeniería en Construcción	Desarrollo
3	Ingeniería en Electromecánica	Desarrollo / Mantenimiento
3	Ingeniería en Topografía	Topografía
1	Oficinista	Mantenimiento
2	Secretarias	UIA/ Mantenimiento
1	Técnico	Desarrollo
7	Calificados en Obra Civil	Mantenimiento
4	Calificados en electricidad	Mantenimiento
1	Operador calificado B	Mantenimiento

FUENTE: Elaboración propia con base en los datos suministrados por la UIA mediante correo electrónico del 16-10-2016.

La distribución de los funcionarios, de acuerdo con los procesos establecidos en la UIA, se presenta en la siguiente imagen:

⁶ Dato no considera el puesto del encargado del proceso de Desarrollo Aeroportuario dado que al 26-10-2018 se encontraba en proceso de contratación, según lo indicado de forma verbal por el señor Jorge Mario Murillo Saborío.

Imagen No 2
Distribución de funcionarios según estructura de la UIA



Nota: Al momento de elaboración el 26-10-2018, el puesto de encargado de Desarrollo Aeroportuario se encontraba en proceso de contratación.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrados por la UIA mediante correo electrónico del 16-10-2016.

La cantidad de proyectos que se encuentran activos por parte de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica al 13 de noviembre 2018, con su respectivo presupuesto para los años 2018 a 2020, se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 2
Presupuesto Proyectos Activos 2018 a 2020
Unidad de Infraestructura Aeronáutica⁷

Cantidad de Proyectos	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Presupuesto Total
17	¢1.362.953.090,60	¢18.154.427.202,31	¢8.790.000.000,00	¢28.307.380.292,91

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a información suministrada por la UIA.

Por otro lado, de acuerdo con el 5M02 Manual de Gestión de Proyectos, la DGAC cuenta con una “oficina de gestión de proyectos” denominada CPMO, la cual es una comisión organizacional para centralizar la gestión de proyectos y programas. La misma se encuentra conformada por 6 miembros de la DGAC, representados en las siguientes áreas:

- Director o sub dirección
- Planificación institucional
- Área técnica
- Infraestructura Aeronáutica
- Tecnologías de información
- Financiero

Además, de acuerdo con minuta de la sesión Nº 34 del 13-10-2018 se integran a la CPMO los representantes de Proveeduría y Legal⁸.

Conjuntamente, la DGAC cuenta con un SGC certificado desde mayo 2015, el cual contiene los manuales, procedimientos e instructivos que deben seguir la UIA y todas las demás Unidades en la gestión de sus funciones. Además, todos los documentos se encuentran oficializados y de consulta para todos los funcionarios de la DGAC.

Se consideró como muestra para el presente estudio, los expedientes que conforman los 7 proyectos, que se indican a continuación:

⁷ En el Anexo Nº 6 se adjunta tabla detallada de los proyectos y su estado actual.

⁸ Nuevos integrantes de la CPMO no se encuentran actualizados en el 5M02 Manual de Gestión de Proyectos de la DGAC.

Cuadro № 3
Proyectos considerados como muestra para revisión de expedientes

Nombre del Proyecto	Año Inicio del Proyecto
Mejoramiento de Aeródromo de Palmar Sur	2018
Mejoramiento de Aeródromo de Pérez Zeledón	2018
Aeropuerto Internacional de Limón	2018
Mejoramiento de Aeródromo de Golfito	2017
Mejoramiento de Aeródromo de Puerto Jiménez, Fase I	2017
Mejoramiento de Aeródromo de Guápiles	2018
Mejoramiento de Aeródromo de Upala	2018

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a información suministrada por la UIA.

1.11.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En atención a lo señalado en la Norma № 205 (Comunicación de resultados) de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el 19 de febrero del año en curso se remitieron notas con el fin de convocar a la conferencia final con el propósito de atender, escuchar y valorar opiniones, discrepancias y aportes que puedan surgir de los resultados finales que obtuvimos durante el estudio. Este ejercicio se llevó a cabo el 25 de febrero en la sala de reuniones de la Auditoría Interna, con la presencia, por parte de la Administración del Sr. Álvaro Vargas Segura, Subdirector General; Sra. Silvia Jiménez Cascante, Encargada del Departamento de Aeropuertos; Sr. Jorge Mario Murillo Saborío, Encargado de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica; Sr. Allen Vargas Rodríguez de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica; Sr. Daniel Wong Álvarez, Encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos y el Sr. Rafael Hidalgo Fonseca, Unidad de Planificación Institucional. Las observaciones por escrito presentadas, las realizó el Sr. Daniel Wong Álvarez mediante correo electrónico del 27 de febrero. La atención a las observaciones, por parte de esta Auditoría Interna, se muestra en el Anexo № 8 de este documento.

II. COMENTARIOS

Considerando los resultados de la evaluación de control interno realizada por la Auditoría Interna a percepción de los auditados y con criterios establecidos por la misma Auditoría; encontramos que el sistema de control interno que prevalece en la Unidad de Infraestructura Aeronáutica es: "regular", con una calificación general de 7,7, según se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 4
Resultados finales de la evaluación del SCI, por componente a percepción de los entrevistados

TEMA	PUNTOS	
NORMAS GENERALES		9,2
<i>Normas generales</i>	9,2	
AMBIENTE DE CONTROL		6,8
<i>Ambiente de Control</i>	8,1	
<i>Compromiso Superior</i>	8,9	
<i>Fortalecimiento de la Ética</i>	6,7	
<i>Estructura Organizativa</i>	6,7	
<i>Idoneidad del personal</i>	2,8	
VALORACIÓN DE RIESGOS		4,3
<i>Valoración de Riesgos</i>	3,9	
<i>Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) y Valoración de Riesgos</i>	3,3	
<i>Vinculación con la Planificación Institucional.</i>	5,0	
ACTIVIDADES DE CONTROL		8,6
<i>Actividades de Control</i>	8,5	
<i>Requisitos de las Actividades de Control</i>	8,9	
<i>Protección y Conservación del Patrimonio</i>	8,9	
<i>Exigencia de Confiabilidad con la Información</i>	10,0	
<i>Garantía de eficiencia y eficacia en las Operaciones</i>	8,9	
<i>Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico</i>	8,3	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		5,3
<i>Sistemas de Información</i>	5,3	
SEGUIMIENTO DEL SCI		5,9
<i>Seguimiento del SCI</i>	6,1	
<i>Orientaciones para el Seguimiento del SCI</i>	8,3	
<i>Actividades de Seguimiento del SCI</i>	3,6	
<i>Actividades para el fortalecimiento del SCI</i>	7,8	
CALIFICACIÓN GENERAL		7,7

FUENTE: Elaboración con base en la información recopilada.

Las principales debilidades del sistema de Control Interno se amplían en el comentario 2.1.1.

2.1.- EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con Ley General de Control № 8292, que en su artículo 7 obliga a los entes y órganos sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República, al establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.

En consideración de lo anterior y con el fin de orientar los procedimientos de evaluación del presente estudio, se procedió a evaluar el SCI de la UIA, utilizando para ello, la herramienta propia de AI y posteriormente a comparar los resultados con los datos obtenidos a través de la autoevaluación de control interno que realiza la UIA mediante la herramienta institucional, que aplica la UPI. El ejercicio permitió observar que existen muchas debilidades de control interno que no fueron identificadas en la práctica de la autoevaluación efectuada por la UIA. Los principales resultados de las evaluaciones se comentan a continuación:

2.1.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA CONTROL INTERNO, SEGÚN HERRAMIENTA DE AUDITORÍA INTERNA

La evaluación del control interno se realizó a percepción de los entrevistados, mediante la aplicación de la herramienta, a 9 funcionarios de la UIA, los cuales durante el desarrollo de tal prueba se encontraban como Directores de Proyecto. Aunque la calificación general del SCI fue “Regular”, la calificación por componente, muestra variación, según se menciona a continuación:

- 7 criterios con calificación “pésimo”
- 13 criterios con calificación “mala”
- 7 criterios con calificación “regular”

El detalle de los criterios anteriormente señalados se muestra en cuadro № 5:

Cuadro Nº 5
Resultados de Evaluación de Control Interno
Criterios de las Normas Generales de Control Interno, con calificación
“Malo”-“Pésimo”- “Regular”

Norma General	Subnorma	Criterio de la norma	Calificación obtenida
AMBIENTE DE CONTROL (Calificación General 6,8 = Malo)	Ambiente de Control	Coordinación de las actividades de la UIA y el Departamento de Aeropuertos.	Malo
	Fortalecimiento de la Ética	Establecimiento y divulgación de factores formales de la Ética, compromisos y valores en la función de fiscalización a las labores de la Unidad a partir de la Jefatura.	Malo
	Estructura Organizativa	Distribución funcional y estructural adecuada para atender a cabalidad las diferentes funciones de la UIA.	Malo
		Conocimiento y experiencia adecuados de los funcionarios de la UIA para el desempeño de las labores, de conformidad con las responsabilidades encomendadas.	Malo
	Idoneidad del personal	Personal suficiente para llevar a cabo las labores asignadas a la UIA.	Pésimo
VALORACIÓN DE RIESGOS (Calificación General 4,3 = Malo)	Valoración de riesgo	Integración a la actividad de Valoración de Riesgos al sistema de Control Interno en cada función que desarrolla la UIA.	Malo
	Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) y Valoración de Riesgos	Seguimiento al Sistema Específico de Valoración de Riesgo, en cuanto a la eficacia, eficiencia de las medidas ejecutadas.	Pésimo
	Vinculación con la Planificación Institucional.	Utilización de los resultados de la valoración del riesgo para retroalimentar el proceso de planificación del trabajo de la UIA.	Pésimo
		Existencia de una relación estrecha entre las estrategias institucionales y objetivos de la UIA.	Malo
ACTIVIDADES DE CONTROL (Calificación General 8,6 = Bueno)	Actividades de Control.	Personal capacitado y suficiente para liderar los diferentes proyectos que se aprueban y ejecutan cada año.	Pésimo
		Adecuada comunicación con la CPMO y demás dependencias involucradas en los proyectos que se dirigen y aprueban.	Malo
		Cada Proyecto que se lleva a cabo se conceptualiza como responsabilidad de un equipo de trabajo y no de manera individualizada.	Malo
		Realización de los proyectos de acuerdo con el Manual de Gestión de Proyectos DGAC, desde el momento en que se oficializó.	Malo

		Implementación de planes de mantenimiento de obra para cada proyecto durante toda la vida útil del mismo.	Pésimo
Norma General	Subnorma	Criterio de la norma	Calificación obtenida
ACTIVIDADES DE CONTROL (Calificación General 8,6 = Bueno)	Actividades de Control	Comunicación oportuna y expedita con el CETAC en lo relacionado con la supervisión de los proyectos.	Regular
		Segregación de funciones de las diferentes etapas de supervisión y dirección de Proyectos, con el fin de que el control de las diferentes etapas del proceso no se centre en una sola persona que eventualmente pueda ocultar errores u omisiones.	Regular
		Utilización de todos los formularios especificados en el Manual de Gestión de Proyectos DGAC de acuerdo a la categoría del Proyecto durante la etapa de Planificación.	Regular
		Generación del formulario 7F36 Acta Constitutiva del proyecto, para todos los Proyectos.	Regular
		Emisión de instrucciones de manera clara, concisa y por escrito para el desarrollo de todas las etapas del proyecto, cambios o eventualidades.	Regular
SISTEMAS DE INFORMACIÓN (Calificación General 5,3 = Malo)	Sistemas de Información	Adecuada gestión documental que permita el control, almacenamiento y recuperación de la información de forma oportuna y eficiente.	Malo
		Existencia de copias de seguridad de la información que la UIA procesa y genera en lo referente a los proyectos que supervisa y dirige.	Pésimo
		Sistemas de información manuales o automatizados que aseguren que la información que se procesa y recopile sea confiable, oportuna y de utilidad para la toma de decisiones.	Malo
		Sistemas de información manuales o automatizados que permitan obtener, procesar, controlar, almacenar y comunicar la información relevante en materia de los proyectos a supervisar y dirigir.	Regular
SEGUIMIENTO DEL SCI (Calificación General 5,9 = Malo)	Seguimiento del SCI	Actividades permanentes y periódicas de seguimiento que garanticen que los hallazgos y resultados de las supervisiones por parte del encargado de la Unidad, se atiendan de manera efectiva y con prontitud.	Malo
	Actividades de Seguimiento del SCI	Implementación de autoevaluaciones de las actividades que se llevan a cabo en la UIA, que permita identificar oportunidades de mejora y detectar cualquier desvío que aleje del cumplimiento de los objetivos de la Unidad.	Malo
		Realización e implementación de planes de acción que permitan monitorear las mejoras a las necesidades identificadas de cada proyecto.	Pésimo
		Seguimiento a las actividades de supervisión por parte del encargado de la Unidad, que permita introducir mejoras relevantes en el desempeño de los objetivos por cumplir.	Regular

FUENTE: Elaboración con base en los resultados de la Evaluación de Control Interno aplicada a 9 funcionarios de la Unidad de Infraestructura, específicamente los Directores de Proyecto.

De conformidad con lo expuesto en el cuadro anterior, a continuación se presenta un resumen de las principales debilidades de Control Interno, a percepción de los funcionarios de la UIA.

- a. Carencia de elementos básicos que fortalezcan un adecuado ambiente de control Interno, tales como:
 - Fortalecimiento de la ética, compromisos y valores.
 - Adecuada segregación de funciones de acuerdo con la estructura establecida.
 - Formación, inducción, capacitación y cantidad de personal adecuado para el desarrollo de las funciones.
- b. Ausencia de una adecuada integración del equipo de trabajo, que permita lograr la valoración de riesgos con la planificación de las tareas y los objetivos de la unidad, aunado a un débil seguimiento de la eficiencia y eficacia de la actividad de valoración de riesgos.
- c. Debilitamiento en las actividades de control que se desarrollan en la unidad, lo cual se percibe en:
 - Carencia de capacitación y una actividad establecida programada de inducción para nuevos funcionarios.
 - Debilidad en cuanto a la asignación de responsabilidades para liderar proyectos.
 - Falta de involucramiento de la CPMO en la dirección de los proyectos.
 - Falta de integración funcional de los equipos de trabajo.
 - Ausencia de manuales, procedimientos y formularios actualizados y que atiendan las necesidades reales de las etapas del proyecto.
 - Comunicación oportuna y expedita con el CETAC; sólo se le informa de los casos más relevantes.
 - Carencia de una sana segregación de funciones que evite que la dirección de los proyectos se centre en una sola persona en todas sus etapas.
 - Carencia de instrucciones claras y por escrito en cambios o eventualidades.
- d. Debilidades de los sistemas de información, tanto manuales como automatizados, que aseguren el adecuado control en la gestión

documental, a través del almacenamiento, recuperación y respaldo de la información, garantizando la confiabilidad y trazabilidad de la misma. Lo anterior aunado a debilidades percibidas en cuanto a los sistemas informáticos y carencia de licencias de software.

- e. Ausencia de una actividad de seguimiento del SCI, que permita que al detectar desviaciones de control se atiendan oportunamente y se introduzcan mejoras a la gestión.

Considerando que los DP son figuras claves en la gestión de los proyectos, las debilidades manifiestas por ellos en cuanto al SCI, no deben pasar desapercibidas, ya que la percepción de este grupo de funcionarios genera una alerta del debilitamiento del SCI que debe ser atendida con el fin de mejorar y robustecer el conjunto de actividades que encierran el quehacer de la UIA, como actor fundamental en el desarrollo de la infraestructura aeroportuaria.

2.1.2 RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, SEGÚN INSTRUMENTO INSTITUCIONAL

Con el fin de reforzar la evaluación del SCI efectuado por la AI, se recurre a la autoevaluación del SCI institucional⁹, realizado por la UIA, utilizando las herramientas que le facilita la UPI, lo anterior en cumplimiento a la Ley General de Control Interno N° 8292.

De acuerdo con la ASCI institucional, se determinó que para el año 2017 la UIA a través de la actividad de autoevaluación del SCI, detectó incumplimiento en dos de los componentes del SCI, cuyos factores se indican a continuación: **(ver anexo 1)**

- **Ambiente de control:** No se cuenta con los manuales de procedimientos, instructivos y diagramas de flujo actualizados conforme al desarrollo de las tareas que ejecuta la UIA.
- **Sistemas de información:** No se cuenta con sistemas de información suficientemente flexibles y susceptibles a modificaciones, que permitan dar respuesta oportuna a las necesidades cambiantes.

⁹ La autoevaluación del SCI institucional se realiza en cumplimiento a la Ley General de Control Interno N°8292 del 31-07-2002 y la Guía Orientadora para la Autoevaluación de Control Interno Institucional de la DGAC, aprobado por el CETAC en su Sesión Extraordinaria 92-2016 del 12-12-2015.

Según se observó, el plan de acción presentado por la UIA para atender la debilidad detectada de no contar con manuales, procedimientos, instructivos y diagramas de flujo actualizados, consistió en la "elaboración del Formulario 5F28 Procesos de Infraestructura Aeronáutica remitido a la Unidad de Planificación" (**ver anexo N°2**), sin embargo, dicha tarea no atiende la debilidad detectada. Pese a lo mencionado, a la fecha de emisión de este informe, las acciones propuestas ya se encontraban ejecutadas.

Lo anterior refleja una debilidad del ejercicio de autoevaluación del SCI institucional, pues no se evidencia que por parte de la administración se tomen acciones comprometidas que busquen atender las debilidades encontradas y fortalecer el SCI, generando un incumplimiento de las responsabilidades, que la Ley N° 8292 le confiere tanto al titular como a los subordinados según se transcribe a continuación:

"Artículo 10.-**Responsabilidad por el sistema de control interno.** Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento."

Además de lo anterior, de la evaluación al SCI, realizada por esta Auditoría a la UIA; se observa que existen varias debilidades de control, que no fueron identificadas en el ejercicio de autoevaluación presentado a la UPI.

Cabe recordar que la Ley N° 8292 en el inciso b, del artículo 17 establece la obligación de la administración activa de realizar por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento de sus propios sistemas de control interno; asimismo, detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido y en cumplimiento de la Ley N° 8292, las instituciones públicas deben ir más allá de la obligación de efectuar dichas autoevaluaciones, y por lo tanto implementar las medidas que permitan garantizar que los planes de acción que se generen y sus actividades de seguimiento, logren el efectivo fortalecimiento del sistema de control interno.

Por último, es importante considerar que el artículo 39 de la ley en mención, contempla causales de responsabilidad administrativa: “cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable”.

2.2.- DEBILIDADES EN LA VALORACIÓN DE RIESGOS

Según indica la Ley General de Control Interno № 8292 en su artículo 14, tanto el jerarca como los titulares subordinados tienen el deber de identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos, tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazo.

Con el fin de dar cumplimiento a dicha normativa, la DGAC a través de la UPI realiza la valoración de riesgos institucional con la participación de los encargados de cada una de las áreas. Para la valoración de riesgos 2017, la Unidad de Planificación emitió la circular DGAC-UPLA-CIR-014-2017¹⁰, mediante la cual solicita a las unidades de la DGAC participar en el proceso de valoración de riesgos, para lo cual deben considerar entre otras cosas el POI, PAO, valoración de riesgos y procedimientos de cada dependencia. Además, dicha circular señala que las unidades con grupos de trabajo, deben valorar al menos dos riesgos.

De acuerdo con la valoración de riesgos que efectuó la UIA para ese año, se identificaron dos riesgos, que en caso de materializarse podrían afectar la consecución de los objetivos de la UIA. (Ver cuadro N°6)

¹⁰ Documento de fecha 03-04-2017

Cuadro № 6
Riegos identificados UIA SEVRI 2017

Objetivo	Riesgo detectado	Nivel de riesgo	Medida de administración del riesgo
Objetivo 1: Desarrollo de proyectos (mejoramiento integral de la infraestructura en las oficinas centrales DGAC)	La probabilidad de que la falta de definición del alcance de la remodelación de las oficinas DGAC no permita diseñar de forma definitiva el proyecto debido a variedad de solicitudes de cambios y nuevas solicitudes referentes a la remodelación de las oficinas centrales de parte de las diferentes dependencias de la institución, puede causar retraso del diseño definitivo.	Alto	Solicitudes de reunión a la Dirección para exponer la situación presentada y presentación de oficios.
Objetivo 2: Desarrollo de proyectos (mejoramiento de aeródromo La Managua Quepos)	La probabilidad de que los terrenos no estén disponibles para la adjudicación de la obra en el tiempo programado.	Alto	Por Asesoría Jurídica y la comisión PMO está dándoles un seguimiento detallado a las expropiaciones, las cuales están en fase de avalúo y notificación por parte del DABI a los participantes a los propietarios.

FUENTE: Elaboración propia con base en la matrices de Riesgos.

Tal como se indicó, la actividad de valoración de riesgo de la UIA permitió identificar el riesgo asociado a dos objetivos, no obstante, únicamente se llevó al consolidado de resultados institucionales, que procesa la UPI, el riesgo relacionado con el objetivo № 2, dejando de lado el riesgo derivado del objetivo № 1, siendo este último el que se materializó según indicaciones de la UIA¹¹.

Lo anterior demuestra una debilidad tanto de la UIA, como de la UPI en cuanto a la obligación que establecen las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE) en su capítulo tercero, de verificar y revisar la efectividad continua del Sistema Específico de

¹¹ Consta en oficio DGAC-DA-IA-OF-2018-896 suscrito por el Sr. Jorge Mario Murillo Saborío, encargado de la UIA

Valoración de Riesgos, con el fin de promover su perfeccionamiento permanente; además, generar un incumplimiento de las “Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, las cuales en su apartado 4.7, señalan lo siguiente:

“...Se deberá velar porque los registros sean accesibles, comprensibles y completos y que la documentación se realice de forma continua, oportuna y confiable...”

Adicional a la ausencia de evidencia que demuestre que la UIA realice un análisis de riesgo que integre todos los objetivos del PAO, tampoco fue posible determinar que los riesgos identificados por la UIA sean los más significativos. Al respecto, el Sr. Rafael Hidalgo Fonseca, encargado del proceso del SEVRI, manifestó¹² lo siguiente:

“...por la capacidad y los recursos con que se cuenta para realizar estos procesos de SEVRI y ASCII, siempre será una de las limitantes en la cantidad de objetivos a valorar, no es posible para un proceso que en realidad cuenta con una persona realizar una valoración de riesgos del 100% de los objetivos incluidos en los planes anuales, estaríamos hablando de 200 o más objetivos según la concepción de objetivo que tenga cada uno de los titulares subordinados con respecto a la labor que desempeña su dependencia”.

En relación con lo indicado, las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) R-CO-64-2005 señalan en su punto 2.4 que el SEVRI deberá constituirse en un instrumento que apoye de forma continua los procesos institucionales, en este sentido, se deberá generar a través del SEVRI la “Información actualizada sobre los riesgos institucionales relevantes asociados al logro de los objetivos y metas, definidos tanto en los planes anuales operativos, de mediano y de largo plazo, y el comportamiento del nivel de riesgo institucional.”

Lo anterior evidencia una debilidad en cuanto a la valoración de riesgos, dado que la misma se realiza de forma parcial y no considera la totalidad de los objetivos

¹² Correo electrónico del 07-11-2018

del PAO, restando importancia a la determinación de eventuales riesgos que pueden impactar actividades sustanciales en la Unidad. Si bien es cierto, la administración justifica que el considerar todos los objetivos del PAO para atender la actividad del SEVRI sería muy engorroso, según la cantidad de recursos designados; tampoco se implementa ningún mecanismo paralelo, que garantice que los riesgos identificados sean los más relevantes o de mayor impacto a los objetivos de la unidad; lo cual debilita el propósito del SEVRI, el cual en el “Marco orientador del sistema de valoración de riesgos de DGAC”, concibe como el de proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos y la toma de decisiones oportuna por parte de los jerarcas, según se transcribe:

1. “POLÍTICA DE VALORACIÓN DEL RIESGO

La Dirección General de Aviación Civil, aplicará de manera continua y permanente un enfoque de Valoración de Riesgos que permita la toma de decisiones y coadyuve al cumplimiento de la misión y la visión institucional. Esta política permite asegurar que la Institución adquiera un nivel de riesgo aceptable para el desarrollo deseable de la Aviación Civil de Costa Rica.

(El subrayado no pertenece al original)

1.1 OBJETIVO GENERAL DE LA VALORACIÓN DEL RIESGO

Promover la Valoración de los Riesgos relevantes en forma sistemática de las actividades, los proyectos y los procesos organizacionales, en el marco de la seguridad operacional de la aviación y las actividades de apoyo, con el fin de proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos.”

(El subrayado no pertenece al original)

Aunado a lo anterior, no se evidencia que dentro de la UIA exista una práctica enfocada a establecer y fortalecer la cultura de riesgos, pues de acuerdo con las entrevistas de control interno, los DP perciben que no se integra la actividad de valoración de riesgos en sus funciones; al respecto la auditoría interna no encontró evidencia que demuestre la existencia de alguna práctica dirigida a identificar, administrar y mitigar los riesgos para cada proyecto desde sus orígenes, inclusive, de acuerdo con el documento **5M02, Manual Gestión de Proyectos DGAC**, todo proyecto debe contar, dentro de la etapa de planificación, con un plan de Gestión de

Riesgos, que contemple la identificación, el análisis y evaluación del riesgo así como su respectivo plan de acción. No obstante, no fue posible evidenciar el Plan de Gestión de Riesgos, ni en los expedientes de la UIA ni en los expedientes de la CPMO. La situación señalada, además de exponer a la administración a eventuales pérdidas, perjuicios o desventajas; evidencia una clara debilidad en la planificación de los proyectos y la supervisión que deben efectuar tanto la UIA como la CPMO, incumpliendo con lo contenido en el capítulo tres de las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE) el cual indica:

“La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.

Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.”

2.3. DEBILIDADES EN LA NORMATIVA INTERNA QUE REGULA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Como se indicó en el apartado generalidades de este estudio, la DGAC cuenta con un compendio de documentos oficializados en el SGC, para el caso específico de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica, en el SGC se ubican una serie de documentos cuyo objetivo se puede resumir en estandarizar y controlar el desarrollo de los proyectos que ejecuta la DGAC, a través de la UIA.

De acuerdo con el Manual del Sistema de Gestión de Calidad 4M01:

"La DGAC aplica todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en el alcance del Sistema de Gestión y lo mantiene como información documentada, por medio del presente manual y disponible a través de la página web de la DGAC".

Dentro de las principales guías publicadas y oficializadas en el SGC se encuentran los siguientes documentos:

Cuadro № 7

Principales documentos que regulan el desarrollo de proyectos de la DGAC.

Nombre del documentos	Generalidades¹³	Obligatoriedad de aplicación.
5M02 Manual de Gestión de Proyectos DGAC Fecha de publicación: 2015	Responde a la creación de una estandarización del manejo de los proyectos de la institución, con el fin de cumplir las obligaciones de la DGAC	Se establece su uso de carácter obligatorio para los funcionarios de la DGAC, a partir de su publicación.
7M26, Manual de Dirección de Proyectos Infraestructura Aeronáutica Fecha de publicación: 2016	Tiene como fin direccionar las labores bajo una metodología ordenada y controlable.	Se establece su uso de carácter obligatorio para los funcionarios de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica
Procedimiento 7P03, Gestión de la Infraestructura Aeronáutica Fecha de publicación: 06-03-2015	Tiene como propósito establecer las actividades para la gestión de la infraestructura aeronáutica en los aeropuertos del país, además de cumplir con las disposiciones contenidas en la 4E02, Ley General de Aviación Civil, sus leyes conexas, y disposiciones de la OACI.	Se establece su uso de acuerdo con los credenciales vigentes en la DGAC de certificación de calidad ISO 9001-2008 y posteriormente ISO 9001:2015

¹³ De acuerdo con los contenidos en los documentos oficializados en el SGC.

Nombre del documento	Generalidades¹³	Obligatoriedad de aplicación.
Instructivo 5I05, Lineamientos para la Solicitud de Proyectos Fecha de publicación: 06-10-2016	Cuyo propósito es dar a conocer la metodología para que las dependencias institucionales realicen la solicitud de los diferentes proyectos a la Comisión PMO.	Se establece su uso de acuerdo con los credenciales vigentes en la DGAC de certificación de calidad ISO 9001-2008 y posteriormente ISO 9001:2015
Formularios que tienen su origen en los manuales, procedimientos e instructivos señalados anteriormente	Documentos de trabajo mediante los que se generan los registros que evidencian el cumplimiento de los documentos oficializados.	Se establece su uso de acuerdo con los credenciales vigentes en la DGAC de certificación de calidad ISO 9001-2008 y posteriormente ISO 9001:2015

FUENTE: Elaboración con base en los documentos oficializados en el SGC de la DGAC.

No obstante, aunque los procedimientos, manuales o instructivos mencionados se encuentran oficializados en el Sistema de Gestión de Calidad de la DGAC y son de uso obligatorio de acuerdo con sus políticas, se evidenció que las actividades a desarrollar por parte de la UIA para la gestión de proyectos se encuentran dispersas entre la diferente documentación que conforma el SGC; no se compilan en un único documento, lo que eventualmente puede inducir a errores u omisiones de actividades importantes, debilitando el control. Además, de acuerdo con la autoevaluación del SCI noviembre 2017¹⁴ las guías institucionales, manuales y procedimientos se encuentran desactualizadas, como ya se mencionó en el apartado 2.1.1.

Lo anterior genera un incumplimiento al SCG de la DGAC y además contraviene las Normas sobre actividades de control que indica el apartado cuatro de las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE), según se señala a continuación:

"4.1 El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el

¹⁴ Remitida por la UIA a la UPI mediante oficio DGAC-UIA-OF-2017-1085 del 28-11-2018.

fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales.

(subrayado no pertenece al original)

4.2 Requisitos de las actividades de control. Las actividades de control deben reunir los siguientes requisitos:

(...)

Documentación. Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación."

(subrayado no pertenece al original)

2.4.- DEBILIDADES DE CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD EN LA INFORMACIÓN QUE SE GENERA Y PROCESA EN LA UIA, PARA LA TOMA OPORTUNA DE DECISIONES Y RESPALDO DE LAS OPERACIONES

Para la revisión documental de los expedientes que contienen el respaldo de las etapas de los 7 proyectos de la muestra, se consideró los manuales y procedimientos del SGC.

De la revisión efectuada se determinó que ninguno de los expedientes se conforman de acuerdo con la estructura establecida en el 7M26, Manual de Dirección de Proyectos IA, el cual establece en el punto 2.11 los documentos que deben de componer cada una de las etapas, si no que la composición de los expedientes responde a una práctica común implementada por los funcionarios de la UIA, además, existe contradicción entre el detalle de la carátula del expediente y su contenido e inclusive existen espacios totalmente vacíos en los expedientes.

La revisión documental permitió evidenciar la carencia de gran cantidad de información que respalda la gestión de los proyectos, tal como se muestra en la siguiente tabla¹⁵:

Cuadro Nº 8
Resultado detallado de la Revisión de Expedientes

Etapas	Nombre del documento	Porcentaje que incumple
Todas las etapas	7F235, Bitácora de avance de proyectos	86%
	7F237, Control del recurso humano en proyectos	100%
Pre-inversión	Oficio de remisión de estudios de preinversión (dirigido a la PMO)	100%
	7F236, Identificación del proyecto o Perfil	14%
	Oficio de remisión del flujo de costos del proyecto (dirigido a Financiero)	100%
	Acuerdo de aprobación o rechazo por parte del CETAC	57%
	Salida del programa Delphos donde se indica la inscripción del proyecto	43%
Constitución	7F238, Matriz de Identificación de Interesados	86%
	7F36, Acta constitutiva del proyecto	43%
Planificación	7F243, Matriz de trazabilidad de requisitos	100%
	7F244, Plan de gestión del tiempo	100%
	7F246, Plan de gestión de la calidad	100%
	7F247, Plan de gestión del recurso humano	100%
	7F248, Matriz de roles y responsabilidades	100%
	7F249, Plan de gestión de comunicaciones	100%
	7F250, Plan de gestión de los riesgos	100%
	7F251, Matriz de Riesgos	100%
	7F252, Plan de gestión de adquisiciones	100%

¹⁵ Al momento de la revisión de los expedientes, la mayoría de proyectos se encontraba en la etapa de planificación.

Etapas	Nombre del documento	Porcentaje que incumple
	7F239, Plan de gestión de cambios	86%
	7F241, Historial de cambios del proyecto	86%
	7F242, Plan de gestión del alcance	86%
	7F245, Plan de gestión de los costos	86%
	7F254, Plan de gestión de los interesados	86%
	7F240, Solicitud de cambio	71%
	Cuadro de control de los parámetros de calidad	57%
	EDT/WBS y diccionario EDT/WBS	43%
	7F255, Registro de lecciones aprendidas	43%
	Memoria de cálculo de los costos	29%
	Presupuesto detallado del proyecto	29%
	7F253, Plan de gestión de multas	29%
	Cronograma del proyecto	14%

FUENTE: Elaboración con base en la revisión de los expedientes de siete Proyectos de Infraestructura, utilizando como parámetro los Manuales, Procedimientos, e instructivos oficializados en el SGC.

Según el cuadro anterior, ninguno de los expedientes contiene la evidencia necesaria, que permita dar trazabilidad de la gestión en todas las etapas del proyecto según la estructura establecida en el Manual de Dirección de Proyectos IA 7M26. La carencia de documentación fue constatada con los directores de proyectos, mismos que aseveraron desconocer el contenido y uso de algunos formularios, o justificaron la ausencia de algunos, por estar en forma digital o bajo la responsabilidad de otro funcionario.

Lo anterior evidencia debilidades importantes en cuanto al registro de la gestión de la UIA, así como la oportunidad de la información y trazabilidad de las operaciones, contraviniendo lo contenido en las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE), las cuales señalan:

“4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información.

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento del SCI y sobre el desempeño institucional, así como que esa información se comuniquen con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas. ...

4.4.1 Documentación y registro de la gestión Institucional.

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda."

Asimismo, se constató el uso de formularios no uniformes, desactualizados o inclusive la omisión de los mismos para las etapas de los proyectos, es decir, se utilizaron formularios obsoletos, versiones desactualizadas o hasta con hojas que no responden a formularios oficializados y vigentes en el SGC.

Lo anterior genera un incumplimiento al SGC de la DGAC y además, contraviene tanto el requisito 4.2 de las actividades de control de las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE) como los requerimientos del SGC:

"4.4.2 Formularios uniformes El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer lo pertinente para la emisión, la administración, el uso y la custodia, por los medios atinentes, de formularios uniformes para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones que se efectúen en la institución. Asimismo, deben prever las seguridades para garantizar razonablemente el uso correcto de tales formularios."

Aunado a la carencia de información en los expedientes, no se logró constatar que exista una política enfocada al resguardo de la información que se genera y procesa en la UIA, inclusive de acuerdo con los DP algunos realizan respaldos por iniciativa propia, pero no porque sea una práctica procedimentada dentro de la UIA, lo cual vuelve aún más vulnerable la información que se gestiona en la Unidad, y contraviene el acápite 5.4 de las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE) las cuales señalan:

"El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información propicien una debida gestión documental institucional, mediante la que se ejerza control, se almacene y se recupere la información en la organización, de manera oportuna y eficiente, y de conformidad con las necesidades institucionales."

Por otro lado, se observó que mucha de la información que se genera en la UIA, se aleja de los requisitos de calidad de la información que señalan las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE) algunos ejemplos son los siguientes:

- Las anotaciones de las bitácoras de los proyectos son escuetas e ilegibles.
- Oficios que genera la UIA con numeración duplicada.
- Oficios conformados por varias hojas con números y fechas diferentes entre las hojas que los conforman.
- Errores en los oficios tales como numeración de los avances de obras o fechas que no corresponden.
- Tablas de estimaciones de avances con datos desactualizados y errores en la numeración y las fechas.

(El tema se amplía en comentario № 2.8 de este informe)

Lo anterior refleja un incumplimiento del apartado 5.6 de las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE), las cuales señalan:

"El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo."

Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

5.6.1 Confiabilidad

La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente.

5.6.2 Oportunidad

Las actividades de recopilar, procesar y generar información, deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales.

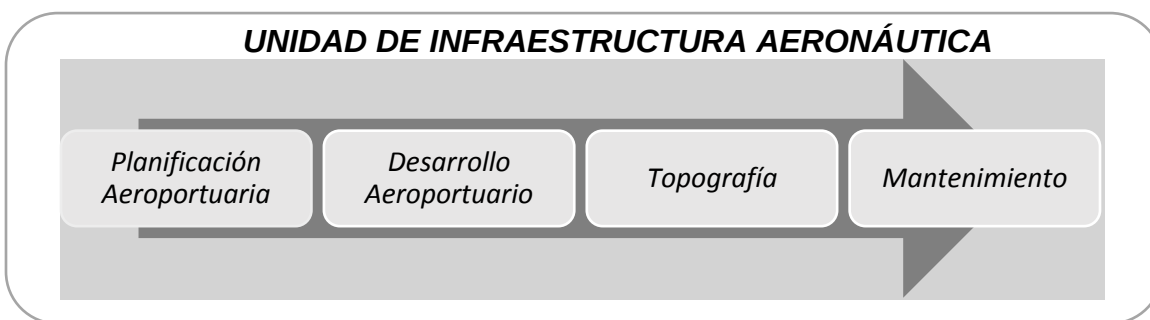
5.6.3 Utilidad

La información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario.”

2.5.- DEBILIDADES EN CUANTO A LA FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Tal como se indicó en el apartado “Generalidad del Estudio” de este documento, la UIA se organiza a lo interno en cuatro procesos a saber:

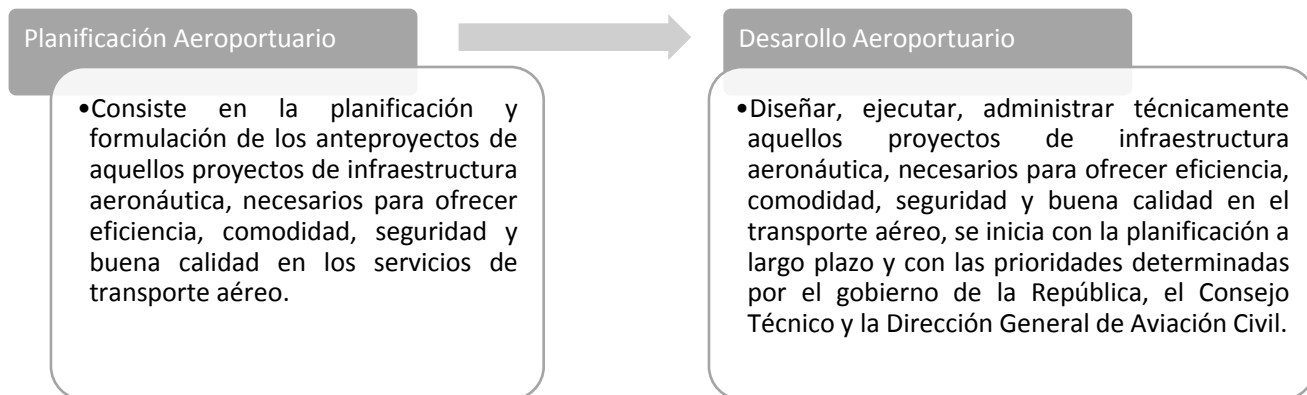
Imagen № 3
Procesos que conforma la UIA¹⁶



FUENTE: Con base en las fichas de procesos.

De acuerdo con las fichas de proceso de la UIA, los proyectos se planifican y formulan en el proceso de Planificación Aeroportuaria y se diseñan, ejecutan y administran en el proceso de Desarrollo Aeroportuario. En la siguiente imagen se detalla el quehacer de los procesos en mención.

Imagen № 4
Detalle de los procesos de Planificación y Desarrollo



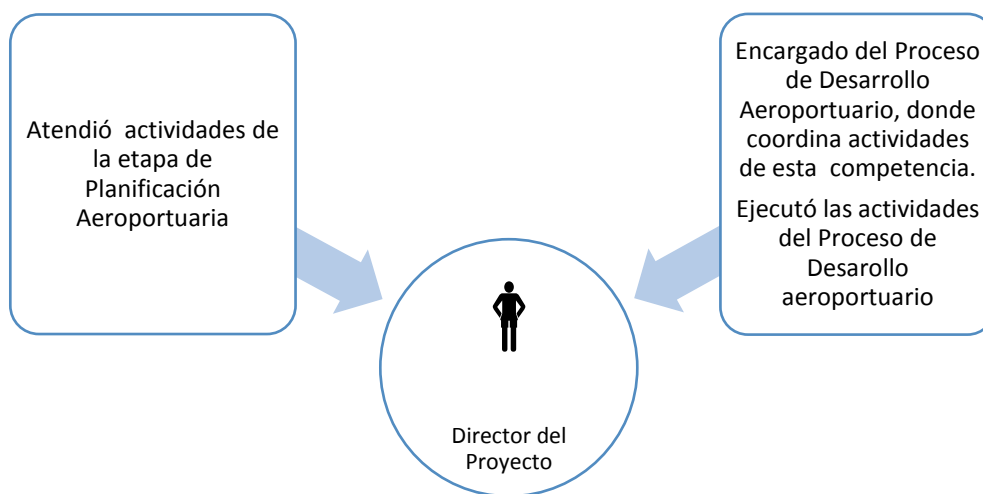
FUENTE: Con base en las fichas de procesos.

De acuerdo con lo indicado por el encargado de la UIA, cada proceso cuenta con un encargado de área, además, para el desarrollo de cada proyecto se asigna un Director de Proyectos con un equipo de trabajo, siendo la figura del DP la encargada de "liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto..." según se indica en el Manual de Gestión de Proyectos DGAC 5M02.

¹⁶ De acuerdo con las fichas de procesos

Aunque la UIA tiene una distribución de funciones estructurada por procesos; no se evidenció que en la práctica se gestione una adecuada separación y distribución de funciones entre los procesos y figuras establecidos, sino que la asignación de tareas permite que un mismo funcionario tenga el control de la totalidad de las labores en todas las etapas del proyecto, situación que se vislumbra con facilidad para varios Proyectos. Un ejemplo de ello es el proyecto Mejoramiento del Aeródromo de Los Chiles, donde el encargado del Proceso de Desarrollo Aeroportuario, se le asignó, la responsabilidad de la dirección del proyecto y se encargó de todas las etapas del mismo. El ejemplo específico en mención se grafica a continuación:

Imagen Nº 5
Participación del DP en los diferentes procesos del proyecto
Mejoramiento del Aeródromo los Chiles



FUENTE: Elaboración propia por Auditoría Interna.

De acuerdo con el Manual de Gestión de Proyectos DGAC 5M02, el DP en conjunto con equipo de trabajo "velarán por la planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto que les sea asignado"; no obstante, no se evidenció una participación proactiva del equipo de trabajo en el

desarrollo de los proyectos indicados, inclusive en reunión con los funcionarios de la UIA¹⁷ realizaron las siguientes manifestaciones:

"(...) Muchas veces cuando vi algún incumplimiento le manifesté por oficio, que quedaron en el expediente, no le puedo decir que hubo una mejora por parte del contratista. No tuve más influencia que me permitiera evidenciar alguna anomalía.

Las visitas a los proyectos no fueron conjuntas, para aprovechar mejor los recursos vamos separadamente (...) En la Oficina participé sólo en una reunión en la cual estaban cinco funcionarios más.

Cuando se realizaron reuniones acá en oficinas centrales de la DGAC, sólo asistí a dos (...)

Siempre hubo muy poca comunicación entre el Director del Proyecto con el equipo de trabajo(..)

La mayoría de las comunicaciones se daban entre el Director de Proyecto y el Contratista o al menos en lo personal no tenía conocimiento de toda la situación del proyecto.

Sí, él¹⁸ era el contacto directo con el Contratista, tenía un equipo técnico para cada proyecto, pero la verificación de facturas las realiza el Director del Proyecto."

Además, se indicó por parte del equipo de trabajo¹⁹ los siguientes casos:

1. Funcionarios de equipo de trabajo detectaron que para el Proyecto Mejoramiento del Aeródromo de Drake, el contratista estaba cobrando un ítem en una factura que no estaba colocado y que al gestionar las verificaciones correspondientes, el Director de Proyecto de ese entonces, se molestó por las gestiones efectuadas.

¹⁷ Según consta en minuta de 28-06-2018 firmada por los funcionarios de la UIA

¹⁸ "Él" se refiere al DP

¹⁹ Según consta en minuta de 28-06-2018 firmada por los funcionarios de la UIA

2. El DP del Proyecto Mejoramiento del Aeródromo La Managua (Quepos), solicitó un análisis para correr tres metros la terminal, sin que fuera de conocimiento del equipo de trabajo.
3. El DP del Proyecto Mejoramiento del Aeródromo La Managua (Quepos), aprueba avance de obra y factura para pago que considera un ítem que el contratista no había ejecutado, la UIA tramitó la factura ante Recursos Financieros para el pago.

Lo anterior evidencia falta de supervisión y permisividad de la jefatura de la UIA que admite el empoderamiento de los proyectos por parte del DP, lo que a su vez minimiza la participación del equipo de trabajo, desaprovechándose el recurso y talento humano de los profesionales que conforman la UIA.

Se tiene entonces, debilidades de control interno presentes en la estructura organizativa que se reflejan en:

- a) La carencia de segregación de funciones y procesamiento de transacciones.
- b) Empoderamiento de una figura DP en casi todos los procesos.
- c) Disminuida participación del equipo de trabajo.
- d) Permisiva actuación y falta de supervisión del titular subordinado encargado de la UIA.

Todo lo anterior genera un claro incumplimiento del capítulo II de las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE), las cuales señalan:

"2.5 Estructura organizativa

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes.

2.5.3 Separación de funciones incompatibles y del procesamiento de transacciones

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que las funciones incompatibles, se separen y distribuyan entre los diferentes puestos; así también, que las fases de autorización, aprobación, ejecución y registro de una transacción, y la custodia de activos, estén distribuidas entre las unidades de la institución, de modo tal que una sola persona o unidad no tenga el control por la totalidad de ese conjunto de labores.

Cuando por situaciones excepcionales, por disponibilidad de recursos, la separación y distribución de funciones no sea posible debe fundamentarse la causa del impedimento. En todo caso, deben implantarse los controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

2.5.4 Rotación de labores. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben procurar la rotación sistemática de las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita aplicar esa medida.”

Es importante considerar que como sana práctica de control Interno, la UIA debe garantizar y evidenciar que las coordinaciones tanto a lo interno como a lo externo, se realicen de forma transparente, ágil, segura, correcta y oportuna a los destinatarios idóneos. No obstante, por lo menos para el caso de las coordinaciones que se realizan a lo interno de la unidad entre los participantes claves del desarrollo del proyecto a saber: jefatura – encargado de proceso– director de proyecto y equipo de trabajo, se carece de información en los expedientes, que evidencie la interacción del DP con el equipo de trabajo y las jefaturas correspondientes, por lo menos en las etapas o situaciones más significativas, lo que contraviene el capítulo cinco de las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE), el cual señala:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo.

Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

5.6.1 Confiabilidad. La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente.

5.6.2 Oportunidad. Las actividades de recopilar, procesar y generar información, deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales.

5.6.3 Utilidad. La información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario.”

Por otra parte existe una percepción²⁰ por parte de los Directores de Proyectos de que no existe una distribución equitativa de responsabilidades, pues los DP tienen gran responsabilidad profesional y civil con respecto a otros profesionales que se ubican en la misma clase de puesto de servicio civil, pero nunca se les asigna la tarea de fungir como DP. Al respecto la Auditoría Interna comprobó que durante los últimos 5 años la distribución de tareas como DP ha recaído en algunos funcionarios, frente a algunos otros profesionales a los cuales se le asignan menos proyectos o inclusive la dimensión de los proyectos no es equitativa. (Ver cuadro N° 9)

²⁰ De acuerdo con entrevistas sobre el SCI efectuadas a los DP

Cuadro No 9
Cantidad de Proyectos Asignados por Funcionario de la UIA como DP
2014 a 2019

Nombre del Director de Proyecto	Cantidad de Proyectos Asignados	Años de Asignación de los Proyectos
Víctor Monge Corrales	8	2014, 2015, 2016, 2017, 2018
Carlos Campos	2	2015, 2016
Anayanci Paniagua Cascante	2	2015
Mario Quesada	1	2016
Daniela Cordero Marín	2	2016
Debby Beer Rojas	2	2016, 2019
Oscar Arguedas Zeledón	2	2016, 2018
Alexander Sánchez	2	2016, 2017
Ignacio Acuña Fallas	6	2017, 2018, 2019
Allen Vargas Rodríguez	2	2017, 2018
Marcela Gutiérrez Flores	2	2018, 2019
David Rojas Alfaro	3	2018, 2019
Lisette Pérez Esquivel	1	2018
Oscar Soto Monge	1	2019
Mario Céspedes Pereira	1	2019

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a información suministrada por la UIA el 13-11-2018

Como se observa en el cuadro anterior, de un total de 37 proyectos asignados del 2014 al 2019, la Dirección del 22% de estos proyectos, se le asignó a un mismo funcionario, a saber: Sr. Víctor Monge Corrales, condición que favorece el empoderamiento de la administración de los mismos.

Además, el Manual de Gestión de Proyectos DGAC 5M02, señala entre otras competencias de los DP, las siguientes:

Conducción: Guiar, inspirar y motivar a los miembros del equipo, y a otros involucrados del Proyecto, para gestionar y superar los asuntos relevantes, para alcanzar los objetivos del Proyecto.

Gerenciamiento: Administrar efectivamente el Proyecto a través del apropiado despliegue y uso de recursos humanos, financieros, materiales, intelectuales e intangibles."

(Subrayado no pertenece al original)

No obstante, de las responsabilidades asignadas por el Manual en mención, los DP manifestaron sentirse limitados para gestionar los asuntos relevantes a través de la organización del recurso humano, pues indicaron que mientras son delegados como DP, son asignados como parte de otros equipos de trabajo.

Lo anterior evidencia falta de claridad en cuanto a las líneas de autoridad y distribución de responsabilidades asignadas a los funcionarios de la UIA, situación que contraviene el señalamiento de las NCIPSP (N-2-2009-CO-DFOE) en cuanto a la delegación de funciones, las cuales citan:

"2.5.1 Delegación de Funciones

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurarse de que la delegación de funciones se realice de conformidad con el bloque de legalidad, y de que conlleve la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los funcionarios respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes."

Por otro lado y siempre respecto a la distribución del recurso humano, algunos indicaron que no existe una clara gestión del recurso humano para la atención oportuna de las necesidades.

Al respecto, el Manual de Dirección de Proyectos Infraestructura Aeronáutica 7M26 incluye el apartado 6.1 denominado "*Gestión de recurso humano*" el cual se conforma por los requisitos que se indican en la siguiente tabla:

Cuadro Nº 10
Formularios que evidencia la planificación de los recursos humanos en el desarrollo de los proyectos

Nombre documento requisito del Proyecto	Objetivo del formulario	Porcentaje de proyectos que cumplen con el requisitos ²¹
7F36, Acta constitutiva del proyecto.	Designación del equipo de trabajo	57%

²¹ Se considera los siete proyectos tomados como muestra para el estudio que se detallan en apartado "Generalidades".

Nombre documento requisito del Proyecto	Objetivo del formulario	Porcentaje de proyectos que cumplen con el requisitos ²¹
7F237, Control de recurso humano por proyecto	Control de las labores del equipo de trabajo por parte de las jefaturas	0%
7F247, Plan de gestión del recurso humano.	Definición de los roles principales del equipo del proyecto, así como el organigrama del proyecto. Y justificación del uso del recurso en el tiempo solicitado.	0%
7F238, Matriz de identificación de interesados,	Definir actores externos e internos de la institución, con su rol dentro del proyecto, necesidades específicas, medios de comunicación (...)	14%
7F248, Matriz de roles y responsabilidades	Definición de las responsabilidades del equipo del proyecto con base en las actividades y el EDT/WBS ²²	0%
7F254, Plan de gestión de los interesados	Identifican las estrategias a seguir con los interesados identificados en la 7F238, Matriz de Identificación de Interesados.	14%

FUENTE: Elaboración con base en la revisión de los expedientes de siete Proyectos de Infraestructura.

Cabe señalar que el plan de gestión de los recursos humanos es una actividad que forma parte de la planificación de los proyectos, y que de acuerdo con el Manual de Gestión de Proyectos DGAC 5M02, funge como insumo a considerar por la CPMO para elaborar en conjunto con el DP el plan del proyecto, no obstante, tampoco se evidenció en los expedientes de la CPMO este requisito.

2.6.- CARENCIA DE VINCULACIÓN PROACTIVA DE LA CPMO CON EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

De acuerdo con el Manual de Gestión de Proyectos DGAC, 5M02, el objetivo de la CPMO consiste en "Centralizar los esfuerzos institucionales

²² Estructura Desglosada de Trabajo/ Work Breakdown Structure

para la gestión de proyectos con el fin de impulsar de forma expedita el desarrollo de los objetivos estratégicos de la DGAC".

Además, el Manual en mención contiene un detalle de las responsabilidades que se le asignan a la comisión de la CPMO. Con el fin de validar la ejecución de las tareas encomendadas, se identifican 32 actividades cuyo cumplimiento le atañen a la CPMO. Con base en las herramientas de control interno de la AI, se procedió a realizar una entrevista²³ a los miembros de la CPMO y al encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos, los cuales se indican en el cuadro a continuación:

Cuadro Nº 11
Detalle de los funcionarios a los que se les aplicó la herramienta de auditoría Interna

Nombre funcionario	Cargo que ocupaba	Miembro de la CPMO
Sr. Rolando Richmond Padilla	Sub director -al momento de la entrevista-	Director o sub dirección
Sra. Vilma López Víquez	Encargada del Planificación institucional	Representante de Planificación institucional
Sr. Luis Diego García Palma	Encargado de departamento de Seguridad Operacional	Representante del Área técnica
Sr. Jorge Mario Murillo Saborío	Encargado de Unidad de Infraestructura Aeronáutica	Representante de Infraestructura Aeronáutica
Sra. Malou Guzmán Quesada	Encargada de la Unidad de Tecnologías de Información	Representante de Tecnologías de información
Sr. Ronald Romero Méndez	Encargado de la Unidad de Recursos Financieros	Representante de Financiero
Sr. Daniel Wong Álvarez	Funcionario de la UPI	Proceso Oficina de Gestión de Proyectos

FUENTE: Elaboración de Auditoría Interna

²³ Entrevistas realizadas entre el 17-05-2018 y el 18-05-2018

Considerando parámetros establecidos por AI, en revisión de las 32 actividades que indica el Manual 5M02, a percepción de los integrantes de la comisión, se tiene que:

- 22% de las actividades, su cumplimiento se califica como “Pésimo”
- 28% de las actividades, su cumplimiento se califica como “Malo”
- 16% de las actividades, su cumplimiento se califica como “Regular”
- 16% de las actividades, su cumplimiento se califica como “Bueno”
- 6% de las actividades, su cumplimiento se califica como “Excelente”

El resultado de las actividades de forma individual se muestra en el cuadro N° 12.

Cuadro N° 12
Calificación de las actividades que desarrolla la CPMO, según sus integrantes

ACTIVIDADES DE CONTROL	Calificación
¿Envía la CPMO un oficio en el que se informa a la jefatura del Departamento del Proyecto aprobado, las tareas asignadas?	0%
¿Se elabora por parte de la CPMO y el Director del Proyecto el Informe Ext Post, en el cual se incluyen las lecciones aprendidas durante el Proyecto y se agrega un análisis para retroalimentación de la gestión de Proyectos?	0%
Una vez que la CPMO recibe del CETAC la aprobación de un proyecto, ¿designa un Director de Proyecto según el formulario 7F34 Asignación del Personal?	14%
¿La CPMO en conjunto con el Director del Proyecto, generan el Plan del Proyecto antes del inicio de la Ejecución del mismo?	14%
Si durante la etapa de Ejecución del Proyecto se presentaran cambios, ¿dichos cambios son documentados y avalados por el miembro de la CPMO atinente al Proyecto en ejecución mediante el formulario 7F260 Solicitud de Cambios?	21%
Desde el año 2015 que se oficializó el Manual de Gestión de Proyectos DGAC, ¿se realizan todos los proyectos de acuerdo a las pautas de dicho Manual?	29%
¿Existen copias de seguridad de la información que la CPMO procesa y genera en lo referente a los proyectos aprobados?	29%
¿Existen procedimientos oficializados para la documentación y el procesamiento de cada proyecto?	36%
¿Elabora la CPMO un expediente ordenado por carpetas de cada Proyecto?	43%
¿La viabilidad de los Proyectos es analizada por la CPMO mediante el formulario 5F12 Priorización de proyectos y necesidades?	50%

ACTIVIDADES DE CONTROL	Calificación
¿Se realiza por parte de la CPMO un entrenamiento, tutoría y soporte a los Directores de Proyectos?	57%
¿Cuenta la CPMO con procedimientos definidos que detallen las actividades a realizar?	57%
¿Se encuentran bien documentadas y sustentadas todas las actividades que se desarrollan por parte de la CPMO en el proceso de realización de los proyectos?	57%
¿Coordina la CPMO la resolución de los riesgos y problemas que surgen en los Proyectos?	57%
¿Tienen conocimiento los integrantes de la CPMO de todo el proceso que conlleva un proyecto?	64%
¿La CPMO dispone de una adecuada gestión documental que le permita el control, almacenamiento y recuperación de la información de forma oportuna y eficiente?	64%
¿Cada Proyecto que se lleva a cabo se conceptualiza como responsabilidad de un equipo de trabajo y no de manera individualizada?	71%
¿La CPMO es la encargada de proponer al CETAC la aprobación de los Proyectos?	71%
¿La CPMO en conjunto con la Dirección General presenta anualmente la priorización de Proyectos institucionales para la toma de decisiones y aprobación del CETAC?	71%
¿Realiza la CPMO una comunicación oportuna y constante con los Directores de Proyectos?	79%
¿Se ha establecido por parte de la CPMO una metodología de gestión de proyectos a nivel institucional durante el ciclo de vida del mismo, y de esta forma agilizar los proyectos que intervienen en la DGAC?	79%
¿Existe una adecuada comunicación de la CPMO con las demás dependencias involucradas en los proyectos que se llevan a cabo en la DGAC?	86%
¿Existe una comunicación oportuna y expedita con el CETAC en lo relacionado con la supervisión de los proyectos?	86%
¿Los Proyectos de la DGAC surgen a partir de las necesidades institucionales y planes estratégicos aprobados?	86%
¿La planificación y ejecución de cada Proyecto se encuentra alineado con la guía de formulación de proyectos de MIDEPLAN?	86%
¿La CPMO lleva registros oportunos que permitan la confiabilidad y oportunidad en la información, garantizando la calidad de la gestión?	86%
¿Mantiene la CPMO un inventario actualizado de los Proyectos?	86%
¿Impulsa la CPMO la interrelación entre los departamentos involucrados para agilizar la gestión de los Proyectos?	86%
¿Existe una interrelación directa entre la CPMO y la Dirección General?	86%

ACTIVIDADES DE CONTROL	Calificación
¿Los Proyectos son solicitados según el formulario 5F09 Solicitud Inclusión de Proyectos?	86%
¿Se reúnen de forma regular los integrantes de la CPMO?	100%
¿Se realizan minutas de los temas tratados en las reuniones que realiza la CPMO?	100%

FUENTE: Elaboración de la AI a partir de las entrevistas efectuadas a los miembros de la CPMO con base en la herramienta de control interno y criterios previamente establecidos por la AI.

Tal como se desprende de la tabla anterior y de conformidad con lo extraído de las entrevistas efectuadas, la CPMO únicamente cumple con la totalidad de dos tareas asignadas: Se reúnen de forma regular y realizan las minutas de las reuniones; lo que muestra debilidades en la gestión de las asignaciones encomendadas, según la percepción de sus integrantes.

Inclusive, en las entrevistas de Control Interno algunos integrantes realizaron las siguientes manifestaciones:

- No se priorizan los proyectos de la DGAC.
- No existe vinculación de la CPMO con los DP y el equipo de trabajo.
- Puede ser que el Manual contemple una metodología de agilizar los proyectos, pero en la práctica no se gestiona.
- No se realiza una inducción a los integrantes de la comisión ni se facilitan las guías, lo que genera desconocimiento de las actividades que debe ejecutar la CPMO.
- Se desconoce la existencia de un Manual que contiene las funciones asignadas a la CPMO.

Además de acuerdo con el 5M02, Manual Gestión de Proyectos DGAC, la Etapa de Planificación del proyecto "...es fundamental para el éxito del proyecto planteado, por lo cual se establecen una serie de formularios para su planificación...", por lo tanto, el Manual en mención establece los requerimientos para la etapa de planificación, los cuales fungirán como insumos para que la CPMO y el DP generen el Plan del Proyecto finalizado para antes de su ejecución. No obstante, en ninguno de los expedientes de los proyectos de la muestra que custodia la CPMO, se localizaron los requerimientos de la etapa de planificación los cuales se indican a continuación:

- 7F242, Plan de Gestión Alcance del proyecto
- 7F244, Plan de Gestión del Tiempo.

- 7F245, Plan de Gestión de los Costos
- 7F246, Plan de Gestión de la Calidad
- 7F247, Plan de Gestión del Recurso Humano
- 7F249, Plan Gestión de Comunicaciones
- 7F250, Plan Gestión de Riesgos.
- 7F252, Plan de Gestión de Adquisiciones.
- 7F254, Plan de Gestión de los Interesados.

Respecto a la carencia de documentación que evidencia la gestión de la CPMO en cuanto a la generación del Plan del proyecto, el encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos señaló que la CPMO no había tenido acceso a los documentos, lo que ratifica lo extraído de las entrevistas a los miembros de dicha comisión, donde 6 de los entrevistados indicaron que la elaboración del plan de proyecto no se realiza o se desconoce si se realiza, evidenciándose una debilidad de control por parte de la CPMO en las labores de la planificación asignadas.

Además de lo anterior, los DP manifestaron²⁴ que no existe un involucramiento por parte de la CPMO en los proyectos con el fin de impulsar el desarrollo de los mismos, como lo establece el Manual Gestión de Proyectos DGAC 5M02, los DP no perciben que la CPMO cumpla en cuanto a las funciones de:

- Soporte de proyectos.
- Entrenamiento, tutoría y soporte a los directores de proyectos.
- Rastreo del avance total de los proyectos.
- Coordina la resolución de los riesgos y problemas de los proyectos.

Se percibe que la función de la CPMO, en cuanto al seguimiento e involucramiento de los proyectos, se responsabiliza en la figura del encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos, proceso que se aprueba en mayo 2018²⁵, como parte de la Unidad de Planificación Institucional, y que tiene como "origen de las funciones" lo que se detalla continuación:

"Las actividades que se plantean para el Proceso de la Oficina de Gestión de Proyectos son todas aquellas que se relacionan con el manejo de proyectos, según la metodología de las buenas prácticas del "Instituto de

²⁴ De acuerdo con entrevistas de CI efectuadas a los DP

²⁵ Aprobada por Planificación Institucional mediante el formulario 5F29 Aprobación de Procesos, Estructura Organizativa y por la Dirección General mediante oficio DGAC-DG-OF-0763-2018

Gestión de Proyectos (PMI) tropicalizado a las necesidades de la Dirección General de Aviación Civil...

La oficina de Proyectos se encargará de gestionar las aprobaciones de solicitudes de proyectos y una vez que estos estén aprobados deberá recopilar, analizar, dar seguimiento a los avances y las diferentes situaciones que se presenten en los proyectos de la institución, canalizar acciones que agilicen procesos y genera información relevante que presentar a la Comisión..."

Dicha oficina, está a cargo del Sr. Daniel Wong Álvarez y de acuerdo con la ficha de procesos²⁶: "El proceso ha estado trabajando con dos personas, un profesional y una secretaria, con este personal ha sido capaz de desarrollar las principales tareas..."

Tal como se desprende de la ficha de procesos la CPMO delega sus responsabilidades en los funcionarios que conforman el proceso en mención y no se involucra en cuanto al seguimiento, control y facilitación del desarrollo de los proyectos, incumpliendo el fin para el cual fue concebida.

Respecto a lo indicado, conviene mencionar, que el informe de AI: "AI-02-2012 Análisis del proceso de contratación administrativa, representado en la obra pública" de mayo 2012 señaló lo siguiente:

"Se encontró que a nivel institucional no se cuenta con un mecanismo que permita integrar el control y responsabilidades del proceso de contratación administrativa ordinaria, representado en la adquisición de obras públicas. Por una parte la Comisión de Proyectos no cumple con esa función, además, no tiene definido las competencias, funciones ni normas de trabajo, por otra parte, pese a los esfuerzos realizados por la Unidad de Planificación en materia de inversión pública, especialmente en cuanto a fomentar el adecuado proceso de programación y presupuestación de la inversión pública institucional, no ha logrado permear, para que la institución se retribuya con resultados

²⁶ IDEM anterior

positivos en respuesta de una gestión integradora.
(Subrayado no pertenece al original)

Respecto al informe de AI del año 2012, la administración reactivó una Comisión de Proyectos.

En la actualidad la DGAC cuenta con la CPMO, la cual tiene como objetivo general "Centralizar los esfuerzos institucionales para la gestión de proyectos con el fin de impulsar de forma expedita el desarrollo de los objetivos estratégicos de la DGAC", propósito que no están llevando a cabo.

Asimismo, al realizar la consulta al Proceso Oficina de Gestión de Proyectos, sobre el cumplimiento de los principales objetivos que establece el Manual 5M02, Manual Gestión de Proyectos DGAC, se observó lo siguiente:

Cuadro Nº 13
Actividades ejecutadas para el cumplimiento de los objetivos de la CPMO

Objetivo según Manual 5M02	Actividades Ejecutadas
Establecer una metodología de gestión de proyectos a nivel institucional durante su ciclo de vida y agilizar los procesos que intervienen en la DGAC.	Aunque según indicaciones de algunos involucrados ²⁷ la metodología para la gestión de los proyectos institucionales se encuentra desactualizada, no se han observado esfuerzos –previos al inicio de esta AI– para cumplir con el objetivo asignado.
Divulgar, capacitar y dar seguimiento y control de la aplicación de la metodología institucional para facilitar la rendición de cuentas.	Aunque según indicó el encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos, se han tramitado tres capacitaciones relacionadas a la gestión de proyectos, en los últimos tres años ²⁸ , es evidente el desconocimiento de la metodología institucional oficializada, por parte de los DP y de los mismos integrantes de la CPMO tal como se indica en los comentarios anteriores.
Mantener inventariado los proyectos y esfuerzos de la institución para mejorar la utilización y distribución de los recursos.	Se observó que existe un archivo a cargo del encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos, no obstante para el caso de los Proyectos

²⁷ Sr. Daniel Wong Álvarez encargado del Proceso oficina de Gestión de Proyectos, Sr. Jorge Mario Murillo Saborío, encargado de la UIA y miembro de la CPMO; Malou Guzmán Quesada miembro de la CPMO.

²⁸ Cómo crear y gestionar una PMO (2016), MS Project aplicado a la Administración de Proyectos, Nivel Básico (2017) y Planificación de Proyectos (2018).

Objetivo según Manual 5M02	Actividades Ejecutadas
	que desarrolla la UIA carecen de los registros que evidencien los requerimientos mínimos detallados en el 5M02, Manual Gestión de Proyectos DGAC, como anteriormente se señala en este apartado.
Impulsar la interrelación entre los departamentos involucrados para agilizar la gestión de los proyectos institucionales promoviendo una labor interinstitucional de equipo.	No se observó que se realice ningún esfuerzo al respecto, al contrario, se evidenció falta de coordinación, comunicación y seguimiento de las gestiones asignadas a las unidades involucradas en el desarrollo de los proyectos (ver comentario 2.7)
Facilitar la gestión de comunicación para promover una mayor identidad Institucional y compromiso entre los funcionarios.	

FUENTE: Elaboración propia

Por otro lado, cabe señalar que el Sr. Daniel Wong Álvarez, como parte del seguimiento documental que realiza a los proyectos, no cuenta con el apoyo requerido en el cumplimiento de funciones, lo cual se evidencia en la cantidad de coordinaciones que debe realizar por errores reiterativos en la información suministrada, que no son atendidos con la prontitud y eficacia, como por ejemplo las coordinaciones con la UTI cuya encargada también es miembro de la CPMO. **(ver anexo 3)**

Dentro de los principales errores reiterativos y no atendidos con eficacia se encuentran:

1. Tabla de Seguimiento de Proyectos Mensuales Setiembre 2018 con errores varios en fechas, porcentajes de avance, observaciones.
2. Información desactualizada en Proyectos del SINA y Facturación.
3. Errores en informe mensual de Abril 2018 en avance, porcentajes, fechas de finalización, seguimiento de avance.
4. Solicitud de Información de Proyectos de forma constante sin recibirse los mismos a tiempo.
5. Errores en informe mensual de julio 2018 en tiempo de realización de actividades, porcentajes de avance, observaciones malas.
6. Presentación de informes de Agosto 2018 con errores en porcentajes, fecha de finalización.
7. Hallazgos en reportes Proyectos TI Octubre 2018 **(ver anexo N° 4)**

Debido a lo indicado en este apartado se evidencia que la CPMO no está cumpliendo con su fin para el cual fue creada.

2.7.- FALTA DE COORDINACIÓN, COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS GESTIONES ASIGNADAS A LAS UNIDADES INVOLUCRADAS EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

Con el fin de valorar las líneas de coordinación y comunicación interna de las diferentes dependencias involucradas alrededor del desarrollo del proyecto, se tomó el caso del Proyecto de Mejoramiento de Guápiles, el cual a la fecha de finalización de este informe presentaba un retraso de más de 4 semanas en la orden de inicio.

De acuerdo con información solicitada por esta AI, se tienen los hechos cronológicos que se detallan a continuación: **(ver anexo 5)**

1. Entre las fechas de 08 de noviembre al 13 de diciembre 2017 se establece comunicación entre la Unidad de Infraestructura Aeronáutica y Unidad de Coordinación de Aeropuertos, referentes al mejoramiento del aeródromo de Guápiles, entre los cuales se menciona que el Aeródromo es ocupado por la compañía SNH SRL, quien ostenta un permiso de uso precario y que las estructuras existentes deben ser demolidas.
2. El 13-02-2018, la Unidad de Coordinación de Aeropuertos solicita a la Asesoría Jurídica proceder con el desalojo de la compañía SNH SRL, para que la administración pueda disponer del espacio para el mejoramiento del Aeródromo. Oficio DGAC-DA-AOL-OF-033-20187.
3. El 02-04-2018 Asesoría Jurídica remite al entonces Director General, Sr. Enio Cubillo Araya el proyecto de Revocatoria del permiso de uso precario a SNH SRL para su conocimiento y traslado al CETAC, el cual es remitido por parte del Sr. Cubillo al CETAC. Oficios DGAC-AJ-OF-0359-2018 y DGAC-DA-AOL-OF-0482-18.
4. El 19-04-2018 el CETAC acuerda acoger la solicitud del Sr. Rolando Richmond Padilla, quien entonces ejercía el cargo de Subdirector General, de retirar de conocimiento del CETAC, para revisión, el oficio DGAC-OF-0482-18, el cual contenía el proyecto de resolución del permiso de uso precario. Acuerdo 28-2018 del 13-08-2018. Oficio CETAC-AC-2018-0403.

No se evidenció por parte de la Dirección General, que se realizara ninguna gestión al acuerdo del CETAC de la sesión extraordinaria 28-2018, que indicaba que el proyecto de resolución del permiso de uso precario fue

retirado para su revisión. No consta que el oficio CETAC-AC-2018-0403 fuera comunicado a ninguna otra instancia en la DGAC.

5. Solicitud de refrendo a la CGR por parte de la DGAC.
6. Sin que exista una gestión de trámite o asignación para alguna Unidad por parte de la Dirección, sobre el retiro del proyecto de resolución, ni seguimiento por parte de Asesoría Jurídica u otra unidad involucrada respecto al proyecto de resolución de uso precario de los ocupantes del aeródromo de Guápiles, el 17-10-2018 Asesoría Legal comunica mediante oficio DGAC-AJ-OF-1174-2018 que la CGR refrendó el contrato entre Constructora MECO S.A y el CETAC.
7. El 23-10-2018 la UIA convoca al contratista a reunión de pre-construcción.
8. El 24-10-2018 la Unidad de Aeródromos Locales, sin verificar que exista acuerdo ni resolución del contrato de uso precario de la compañía SHN y haciendo referencia al oficio DGAC-DA-AOL-OF-107-2018 –en el cual Asesoría Jurídica le remitió el proyecto de resolución de uso precario al entonces Director y luego por solicitud de la dirección fue retirado– emite oficio para informarle al representante legal de SNH SRL que tiene 5 días para desalojar.
9. El 25-10-2018, en reunión de CPMO el Sr. Daniel Wong encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos, presenta un resumen del estado de los proyecto, donde indica que de acuerdo con lo conversado con los DP, Guápiles está refrendado. Que la orden de inicio está para comienzos de diciembre, que se está en revisión de las ofertas de control de calidad. Lo anterior evidencia que la CMPO no se involucra ni en el seguimiento de los proyectos ni con los Director del proyectos, sino que la responsabilidad se la delega al Sr. Wong en quien se concentran todas las actividades de control de los proyectos sin que exista un verdadero involucramiento por parte de la CPMO, inclusive el Sr. Wong es el enlace entre los miembros de la comisión y los DP los cuales nunca tiene participación con la CPMO, sino que la participación la realizan a través de la jefatura.
10. El 01-11-2018 el representante de SNH SRL presenta recurso de revocatoria con apelación en subsidio solicitando la nulidad del acto debido a :

- a. Funcionaria carece de las competencias legales para solicitar el desalojo.
- b. SNH cuenta con permiso de uso precario vigente, los cuales no han sido revocados por el CETAC.
- c. Vicio en el contenido de la decisión por certificado vigente.

Lo anterior evidencia falta de coordinación y comunicación entre las instancias involucradas en el desarrollo de los proyectos, lo que además eventualmente se convierte en un riesgo de daño de imagen ante los ciudadanos, el cual para el caso particular se materializó, al existir por parte de la compañía SNH una mala percepción de la gestión de la DGAC que se indicó en el recurso presentado por SHN el cual señala: “resulta inaceptable que no exista entre los distintos departamentos de la institución la coordinación adecuada que les permita valorar en forma integral la forma en la que se ejecutará un proyecto y como se solventarán los diferentes niveles de impacto que tendrá sobre los involucrados.”

Cabe señalar que hasta este momento, transcurridos 8 meses de que la Unidad de Aeródromos realizara la solicitud del desalojo y apenas a unos días de dar orden de inicio al proyecto, ninguna de las Unidades involucradas realizó el seguimiento correspondiente del proceso de desalojo. Tampoco la Dirección General informó ni dio seguimiento sobre el retiro de un trámite el cual era su responsabilidad gestionar.

- 11. El 05-11-2018 Asesoría Legal remite a la Dirección de nuevo el proyecto de revocatoria del uso precario para conocimiento y traslado al CETAC y el 13-11-2018 mediante acuerdo del artículo noveno de la sesión ordinaria 59-2018 acuerda revocar el permiso de uso precario a la compañía SHN SRL otorgando 10 días para el desalojo.
- 12. El 05-11-2018 UIA solicita al Departamento de Aeropuertos conocer el estado de trámite de desalojo de los ocupantes del Aeródromo de Guápiles, oficio que es remitido el 06-11-2018 a Asesoría Legal.
- 13. El 06-11-2018 se emite resolución № 169-2018 en la cual se le concede a SHN 10 días hábiles para desalojar. La notificación se presenta a SHN.
- 14. El 13-11-2018 se emite oficio CETAC-AC-2018-1059 en el cual la DGAC informa al representante legal de SNH SRL el acuerdo del CETAC de:

Revocar resolución de desalojo, reubicar a la empresa SNH SRL y otorgar un nuevo permiso de uso precario y otorgar un plazo mínimo de 11 meses para desalojo. El 14-11-2018 se realiza notificación en la cual se otorgan 15 días para presentar recurso.

15. El 20-11-2018 la UIA dirige consulta a la UAL sobre en qué fecha se puede girar orden de inicio a la empresa constructora de las obras del aeródromo de Guápiles.
16. El 23-11-2018 el CETAC recibe recurso de reconsideración a la resolución Nº 169-2018, en el cual se solicita: Revocar resolución de desalojo, reubicar a la empresa SNH SRL y otorgar un nuevo permiso de uso precario, otorgar un plazo mínimo de 11 meses para desalojo.
17. La última gestión que al efecto se observó fue del 26-11-2018 donde Asesoría Legal entrega oficio al Departamento de Aeropuertos para solicitar criterio para contestar el recurso.
18. De acuerdo con correo del 03-12-2018 emitido por la funcionaria Sofía Fernández Barboza, secretaria del Departamento de Aeropuertos, a la fecha se encuentra en proceso el trámite de respuesta al oficio DGAC-AJ-OF-1339-2018 sobre solicitud de criterio para contestar recurso de reconsideración interpuesto por la compañía SHN.
19. De acuerdo con correo²⁹ emitido por la Sra. Lisette Pérez Esquivel, la orden de inicio estaba prevista para el 12 de noviembre del 2018. Lo anterior genera un atraso de más de 4 semanas y a su vez una serie de afectaciones a la administración tal como lo señala la UIA³⁰:

"... la empresa constructora trabaja en cumplimiento de un plazo contractual y que para el día de la orden de inicio de obras no debe haber afectación por parte de la Administración hacia el cronograma de obra, ya que estas afectaciones se podrían trasladar en costos imputables al CETAC. Las obras que principalmente se ven afectados por la ocupación de la empresa concesionaria son los ítems de demolición, plataforma de viraje y temas de disposición de servicios básicos

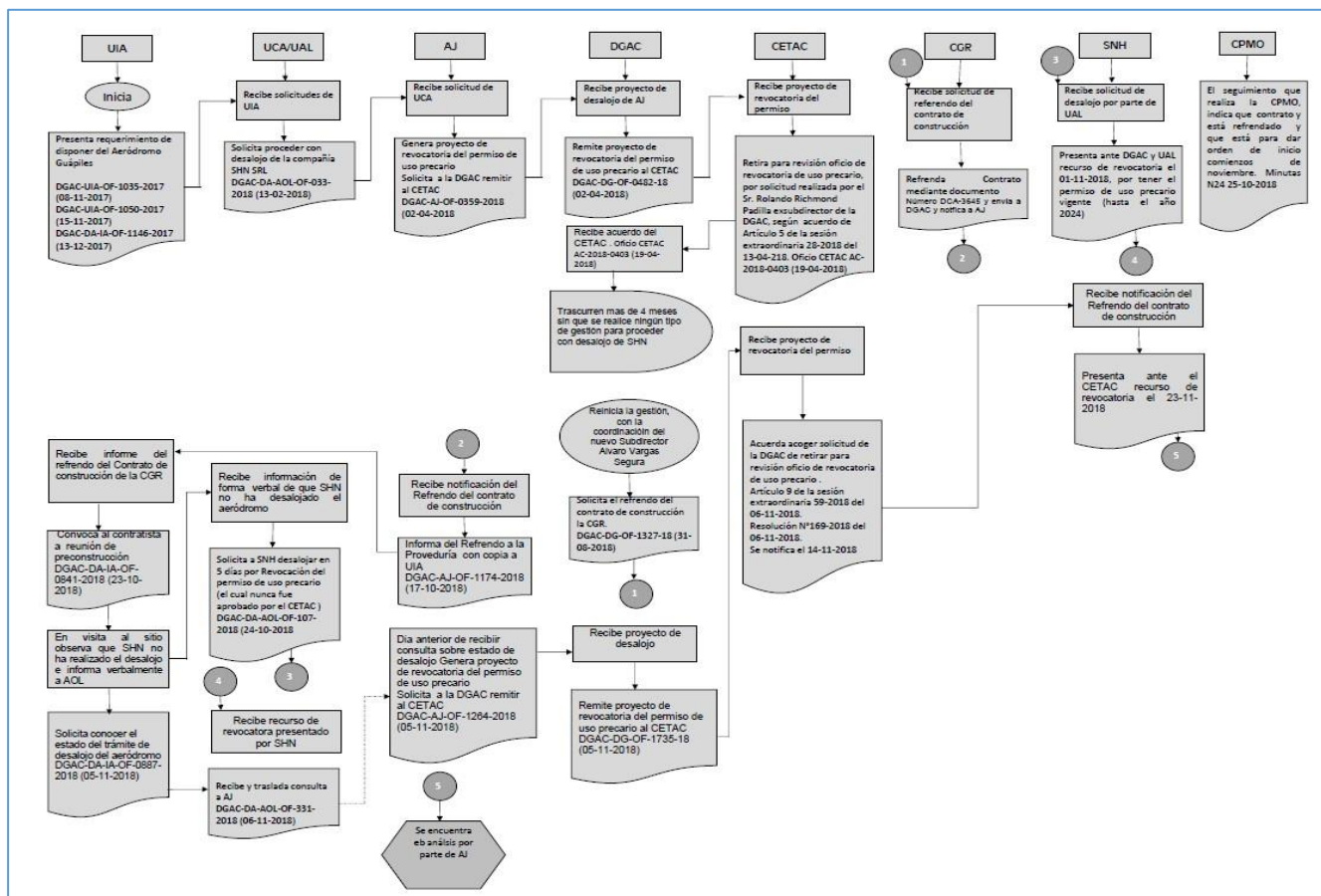
²⁹ Del 04-12-2018

³⁰ Según oficio DGAC-DA-IA-OF-0887-2018 del 05-11-2018

para la construcción de la terminal, además podría existir una afectación en temas de ingreso al Aeródromo ya que únicamente el concesionario es quien tiene el control de acceso, mediante un portón eléctrico.

El detalle de la trazabilidad de acuerdo con la información anteriormente indicada se presenta en la siguiente imagen:

Imagen No 6
Trazabilidad de coordinación y comunicación interna de las diferentes dependencias involucradas alrededor del desarrollo del proyecto Mejoramiento de Guápiles



FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo con la trazabilidad de la información se evidencia la falta de coordinación, comunicación y seguimiento de las gestiones asignadas a las diferentes Unidades que tienen participación en el desarrollo de los proyectos.

Falta de involucramiento por parte de la a CPMO en el desarrollo de los proyectos, pues de acuerdo con su objetivo principal deben de centralizar los esfuerzos institucionales para la gestión de proyectos con el fin de impulsar de forma expedita el desarrollo de los objetivos estratégicos de la DGA. Además de:

- Mantener inventariado los proyectos y esfuerzos de la institución para mejorar la utilización y distribución de los recursos.
- Impulsar la interrelación entre los departamentos involucrados para agilizar la gestión de los proyectos institucionales promoviendo una labor interinstitucional de equipo.
- Facilitar la gestión de comunicación para promover una mayor identidad Institucional y compromiso entre los funcionarios.
- Funciones que a todas luces la CPMO no está cumpliendo
- Afectación a la consecución de los objetivos del PAO, a la ejecución presupuestaria, al costo del proyecto.
- Falta de eficiencia y eficacia en la gestión por parte de los encargados de las Unidades involucradas.

Al respecto el informe de AI "AI-02-2012

Análisis del proceso de contratación administrativa, representado en la obra pública" de mayo 2012 señaló lo siguiente:

"Se encuentran debilidades de integración relacionadas con la comunicación, coordinación y rendición de cuentas, sobre proyectos de obra pública, deficiencias que son conocidas y soportadas por los mismos funcionarios encargados de las dependencias que en general intervienen en el proceso de contratación administrativa ordinaria, pero ninguno ha motivado ni liderado análisis ni soluciones integralmente, lo que los lleva a cumplir un rol en forma individual, en el que cada uno hace su parte sin visualizar el éxito del proyecto como un solo producto."

En atención a lo señalado en el informe de AI, la administración activa reactivó la Comisión CPMO, la cual, tal como se observa no ha logrado solventar las

debilidades de integración relacionadas con la comunicación, coordinación y rendición de cuentas, sobre proyectos de obra pública.

2.8.- DEFICIENCIAS Y DEBILIDADES ENCONTRADAS EN LA DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDA LOS PAGOS POR AVANCES DE OBRA

Se procedió a verificar la existencia de la documentación que respalda cada uno de los pagos por Avance de Obra de los siguientes Proyectos:

- Mejoramiento del Aeródromo de Los Chiles
- Mejoramiento del Aeródromo La Managua (Quepos)
- Mejoramiento del Aeródromo de Drake

La verificación realizada consistió en constatar que se cumplan los requisitos para el pago de cada Avance de Obra, de acuerdo a la normativa vigente y que se encuentren debidamente archivados y documentados, los diferentes pagos realizados en dichos Proyectos.

El Procedimiento 7P03, Gestión de Infraestructura Aeronáutica, indica que para la realización de cada pago se debe contemplar lo siguiente:

2.13.24. "Una vez que inicie la fase de ejecución del proyecto, el Director de Proyecto gestiona el avance realizando visitas o reuniones periódicas, coordinando con el equipo a cargo y tomando en cuenta los siguientes puntos:

▪ Para pagos de avance de obra se pueden considerar los siguientes pasos:

- a. El contratista solicita al Director de proyecto, mediante correo electrónico u oficio, la visita al sitio para la conciliación de cantidades en los renglones de pago.
- b. El Director de proyecto coordina la visita con el ingeniero encargado de la obra por parte del contratista y los integrantes del equipo de proyecto que considere necesario para el análisis del avance.

- Esta visita se programa para un máximo de 5 días hábiles posterior a la recepción de la solicitud.
- c. Durante la visita, se analizan los avances con base en los renglones de pago establecidos en el contrato y se llega a una conciliación de cantidades. Los resultados se anotarán en la bitácora de obras del CFIA. Además, el Director de Proyecto tomará fotos del estado en el que se encuentra el proyecto como evidencia física.
 - d. El contratista presenta un oficio remitiendo el informe de avance tomando en cuenta las cantidades acordadas por las partes, adjuntando además: copia de la factura (la original se entrega en Proveeduría Institucional), informe del control de calidad, certificación de la CCSS, certificado de FODESAF y las pólizas de riesgo y responsabilidad civil. La información deberá ser presentada de manera formal mediante un oficio.
 - e. El Director de Proyecto, en conjunto con los diseñadores e inspectores del proyecto por parte de la Administración, realizan el **7F261, Informe de estimación de avance**.
 - f. El Director de proyecto verifica la información presentada por el contratista en conjunto con: el encargado de Desarrollo Aeroportuario, el encargado del control presupuestario y la Coordinación del departamento de Infraestructura Aeronáutica, para ello utiliza la **7F260, Verificación de información para pago**.
 - g. El Director debe preparar el **6F49, Recibido conforme**, el cual debe ir firmado por el Director de proyecto, el encargado de Desarrollo Aeroportuario y con el visto bueno de la Coordinación de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica."

Además el Manual de Dirección de Proyectos IA (7M26) indica a este mismo respecto:

"2.1.4 Autorización de pago de avance de obra

A solicitud del Contratista o según esté determinado en el contrato, se deberá seguir un proceso para el pago de avance de obras de infraestructura aeronáutica. Para la autorización final se deberá tener el visto bueno de los siguientes documentos:

- **7F260, Verificación de información para pago**
- **7F261, Informe de estimación de avance**

Además, se debe entregar a Proveeduría Institucional el **6F49, Recibido conforme.**"

En el Cuadro Nº 15 del **7M26, Manual de Dirección de Proyectos IA** indica:

"Documentación de respaldo para pagos de avance de obra (oficio de aprobación de estimación de avance, declaración de la estimación, Informe de avance con resultados de autocontrol, oficio de aprobación del informe, factura, certificado de la CCSS, FODESAF, póliza de riesgo de trabajo de responsabilidad civil cuando aplique)

7F260, Verificación de información para pago
7F261, Informe de estimación de avance
6F49, Recibido conforme"

En el siguiente cuadro se muestra el resultado obtenido en las revisiones efectuadas a los 3 Proyectos en referencia a la documentación encontrada en los expedientes de la Unidad de Infraestructura Aeronáutica revisado según lo descrito en la normativa citada con el fin de corroborar su cumplimiento:

Cuadro Nº 14
Resumen de Requisitos de Pago³¹
Proyectos Los Chiles, Drake y La Managua
Cumplimiento de Normativa para Pagos

Normativa	Los Chiles 9 Avances Obra	Drake 6 Avances Obra	La Managua 3 Avances Obra	Porcentaje de Cumplimiento
Para pagos de avance de obra se pueden considerar los siguientes pasos:				
a. El contratista solicita al Director de proyecto, mediante correo electrónico u oficio, la visita al sitio para la conciliación de cantidades en los renglones de pago.	9	0	0	50%
b. Durante la visita, se analizan los avances con base en los renglones de pago establecidos en el contrato y se llega a una conciliación de cantidades.	9	6	3	100%
c. El contratista presenta un oficio remitiendo el informe de avance tomando en cuenta las cantidades acordadas por las partes.	9	5	3	94%
d. Autorización de pago de avance de obra	9	6	3	100%
e. 7F260, Verificación de información para pago	9	6	3	100%

³¹ En el Anexo N° 4 se presenta un cuadro detallando por Proyecto las deficiencias enumeradas en esta Tabla.

Normativa	Los Chiles 9 Avances Obra	Drake 6 Avances Obra	La Managua 3 Avances Obra	Porcentaje de Cumplimiento
El formulario 7F260 incluye:				
1. ¿La factura es copia fiel firmada y se entrega por medio de oficio?	9	3	3	83%
2. ¿La factura va dirigida al CETAC?	9	6	3	100%
3. ¿La fecha de la factura es igual o posterior a la fecha en el que se realizó la conciliación (según anotaciones en la bitácora de obras)?	1	0	0	6% ³²
4. ¿El monto de la factura viene en el mismo tipo de moneda establecido en el Contrato?	9	6	3	100%
5. ¿El monto de la factura se presenta en números y letras?	9	0 ³³	3	67%
6. ¿La descripción de la factura corresponde a lo indicado en la Orden de Compra?	9	6	3	100%
7. ¿Se presenta copia de la Orden de Compra debidamente firmada?	7	6	3	89%
8. ¿Se presenta el certificado de la CCSS al día?	9	6	3	100%
9. ¿Se presenta				

³² De acuerdo a las Bitácoras de Obras de los 3 Proyectos, no se detalla con claridad las anotaciones de los respectivos Avances de Obra, aunque para todos los casos sí se localizaron las Estimaciones de Cantidades en los Expedientes de Proyectos de la UIA.

³³ Solo se presenta el monto en números.

Normativa	Los Chiles 9 Avances Obra	Drake 6 Avances Obra	La Managua 3 Avances Obra	Porcentaje de Cumplimiento
certificado de FODESAF al día?	9	6	3	100%
10. ¿Se presenta la póliza de riesgos y responsabilidad civil al día?	9	6	3	100%
11. ¿Se presenta informe de avance con la tabla de pagos de acuerdo a la conciliación realizada?	9	6	3	100%
12. ¿La tabla de pagos viene firmada por el Ingeniero encargado del proyecto por parte del Contratista?	9	6	3	100%
13. ¿Se presenta el Informe de avance ³⁴ de acuerdo al formato establecido por la Administración?	0	0	0	0%
14. ¿Se presenta el 7F261, Informe de estimación de avance firmado por el Director de Proyecto ³⁵ , y el caso que aplique, por los supervisores por parte de la Administración?	0	0	0	0%
15. ¿Se presenta la Declaración Jurada ³⁶ de la No existencia de	0	0	0	0%

³⁴ Aunque sí se presenta para todos los pagos realizados el Informe de Avance, los mismos no se presentan en el formato establecido en el Sistema de Gestión, ya que no indican al pie de página el número de formulario.

³⁵ Aunque los informes de Avance no se presentan en el formulario establecido, los mismos sí se encuentran firmados por el Director de Proyecto.

³⁶ De acuerdo a lo indicado de forma verbal por el Ingeniero Ignacio Acuña Fallas el 17-10-2018, dicha declaración jurada no aplica debido a que no se pueden realizar cambios a los renglones de pago.

Normativa	Los Chiles 9 Avances Obra	Drake 6 Avances Obra	La Managua 3 Avances Obra	Porcentaje de Cumplimiento
cambios en renglones de pago por parte del Director de Proyecto?				
16. ¿Se cuenta con el presupuesto para el pago de la estimación en el periodo vigente? (tabla financiera del programa SIFCO)	6	3	1	56%
17. ¿Se presenta el 6F49, Recibido conforme, firmado por el Director del Proyecto?	9	6	3	100%
g. Declaración de la estimación ³⁷	0	0	0	0%
h. Informe de avance con resultados de autocontrol (Por parte del Laboratorio de Calidad del Contratista)	9	6	3	100%
i. Oficio de aprobación del informe (Por parte de la Administración, del Avance)	9	6	3	100%
j. 6F49, Recibido conforme, firmado por el DP, el encargado de Desarrollo Aeroportuario y con el visto bueno de la Coordinación de la Unidad de IA.	9	6	3	100%

³⁷ De acuerdo a consulta realizada al Ing. Jorge Mario Murillo Saborío el 24-10-2018 indica que dicho formulario no aplica y que se va a eliminar del Manual de Dirección de Proyectos de IA (7M26).

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a expedientes de Proyectos de la UIA.

Del cuadro anterior extraemos las siguientes deficiencias encontradas de la revisión de los expedientes de dichos Proyectos, de acuerdo a la Normativa vigente:

1. Proyecto “Mejoramiento del Aeródromo de Los Chiles”

Se extraen las siguientes deficiencias encontradas en la revisión de los expedientes que amparan los documentos soporte de cada pago realizado por Avance de Obras, de acuerdo a la normativa vigente:

- a) No se localizó en expedientes de Infraestructura Aeronáutica, ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al Director de Proyecto para verificar Estimación de Cantidades para cada pago o trámite de factura.
- b) En un total de 8 de los 9 Avances de Obra revisados, no se localizan con claridad las anotaciones en la Bitácora de Obras, que permitan determinar que la fecha de la factura sea igual o posterior a la conciliación de cantidades, aunque para todos los casos sí se localizó cada Conciliación de Cantidades.
- c) Se adjunta por parte del Contratista el mismo número de oficio para la presentación de la factura e informe de los Avances N° 3 y N°4, aunque con la información correcta en la prosa de ambos oficios. El oficio de la factura del tercer avance tiene fecha de 16-11-2016 y la del cuarto tiene fecha de 20-12-2016.
- d) El oficio DGAC-IA-OF-1403-2016 contiene 2 hojas y la fecha y número de oficio son diferentes en ambas hojas, la hoja 1 tiene fecha de 22-11-2016 y número de oficio 1403, y la hoja 2 tiene fecha de 09-09-2016 y número de oficio 1258.
- e) Para los 9 pagos por Avance Obra se presenta el Informe de estimación de avance firmado por el Director de Proyecto, sin embargo, dichos informes no se presentan en el formulario designado para dicho fin, el cual es el 7F261.
- f) El formulario 7F260, Verificación de información para pago, indica en el punto N° 15 que se debe presentar la Declaración Jurada de la No existencia de cambios en renglones de pago por parte del Director de Proyecto. En ninguno de los 9 pagos de Avance de Obra se localizó dicha Declaración, al respecto el Ing. Ignacio Acuña Fallas el 17-10-2018 dijo a este respecto “que dicha declaración jurada no aplica debido a que no

se pueden realizar cambios a los renglones de pago a menos que exista una orden de modificación de por medio”.

- g) En el Manual de Dirección de Proyectos de Infraestructura Aeronáutica (7M26), se indica que uno de los requisitos para realizar los pagos de Avance de Obra es que exista una “Declaración de Estimación”, y para ninguno de los 9 Avance de Obra se localizó dicho documento. Al consultar al Ing. Jorge Mario Murillo Saborío el 24-10-2018, indica que dicho formulario no aplica y que se va a eliminar del Manual de Dirección de Proyectos de IA (7M26).

2. Proyecto “Mejoramiento del Aeródromo de Drake”

Se extraen las siguientes deficiencias encontradas en la revisión de los expedientes que amparan los documentos soporte de cada pago realizado por Avance de Obras, de acuerdo a la normativa vigente:

- a) De los 6 Avances de Obra revisados, en igual cantidad no se localizan con claridad las anotaciones en la Bitácora de Obras, que permitan determinar que la fecha de la factura sea igual o posterior a la conciliación de cantidades, aunque para todos los casos sí se localizó cada Conciliación de Cantidades.
- b) Para el Avance № 5, no se encontró en expedientes, el oficio remitiendo el informe de avance tomando en cuenta las cantidades acordadas por las partes, el cual debe adjuntar el Contratista, aunque cabe aclarar que sí se localizan todos los informes.
- c) Para los Avances de Obra № 1, 2 y 6, la factura no se encuentra firmada tal como se indica en el formulario 7F260, Verificación de información para pago.
- d) Para los Avances de Obra № 4 y № 6 se adjunta el mismo número de oficio por parte del Contratista, para la presentación de la factura.
- e) En los 6 Avances de Obra revisados, no se localizan con claridad las anotaciones en la Bitácora de Obras, que permitan determinar que la fecha de la factura sea igual o posterior a la conciliación de cantidades, aunque para todos los casos sí se localizó cada Conciliación de Cantidades.
- f) El formulario 7F260, Verificación de información para pago, indica que el monto de la factura debe presentarse en números y letras, pero para las 6 facturas revisadas, solo se presenta dicho monto el números.
- g) Para los 6 pagos por Avance Obra revisados, se presenta el Informe de estimación de avance firmado por el Director de Proyecto, sin embargo,

dichos informes no se presentan en el formulario designado para dicho fin, el cual es el 7F261.

- h) El formulario 7F260, Verificación de información para pago, indica en el punto Nº 15 que se debe presentar la Declaración Jurada de la No existencia de cambios en renglones de pago por parte del Director de Proyecto. En ninguno de los 6 pagos de Avance de Obra se localizó dicha Declaración, al respecto, el Ing. Ignacio Acuña Fallas el 17-10-2018 dijo a este respecto "que dicha declaración jurada no aplica debido a que no se pueden realizar cambios a los renglones de pago a menos que exista una orden de modificación de por medio".
- i) En lo referente al documento que sustente que se cuenta con el presupuesto para el pago de la estimación en el periodo vigente, (tabla financiera del programa SIFCO), para 3 de los Avances de Obra se localizó dicho documento. A este respecto el Ing. Ignacio Acuña Fallas el día 24-10-2018 indicó: "la tabla financiera del programa SIFCO se entrega una única vez a la Unidad de Proveeduría Institucional en la etapa de Licitación por medio de la Decisión Inicial".
- j) En el Manual de Dirección de Proyectos de Infraestructura Aeronáutica (7M26), se indica que uno de los requisitos para realizar los pagos de Avance de Obra es que exista una "Declaración de Estimación", y para ninguno de los 6 Avance de Obra se localizó dicho documento. Al consultar al Ing. Jorge Mario Murillo Saborío el 24-10-2018, indica que dicho formulario no aplica y que se va a eliminar del Manual de Dirección de Proyectos de IA (7M26).

3. Proyecto "Mejoramiento del Aeródromo de La Managua"

Se extraen las siguientes deficiencias encontradas en la revisión de los Expedientes que amparan los documentos soporte de cada pago realizado por Avance de Obras, de acuerdo a la normativa vigente:

- a) No se localizó en expedientes de Infraestructura Aeronáutica, ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al Director de Proyecto para verificar Estimación de Cantidades para cada pago o trámite de factura.
- b) Para la estimación de cantidades del Avance Nº3, la fecha de la misma detalla que fue el 04 de diciembre 2017 y se indica que fue la Estimación Nº 1 pero corresponde a la Nº 3.

- c) El formulario 7F260, Verificación de información para pago, contiene todos los requisitos que debe cumplir cada Avance de Obra para realizar los pagos al Contratista. En el caso particular de este Proyecto, el pago del Avance de Obra № 3 no se realizó, a pesar de que dicho Formulario está firmado por el Director de Proyecto, el Encargado de Desarrollo Aeroportuario, el encargado de Control Presupuestario de la UIA y por el Coordinador de IA, avalando la verificación de la información para el pago respectivo.
- d. De los 3 Avances de Obra revisados, en igual cantidad no se localizan con claridad las anotaciones en la Bitácora de Obras, que permitan determinar que la fecha de la factura sea igual o posterior a la conciliación de cantidades, aunque para todos los casos sí se localizó cada Conciliación de Cantidades.
- e. Para el Avance de Obra № 3, la fecha de la Estimación de Cantidades no es congruente con la fecha de la factura, ya que la Estimación tiene fecha de 04-12-17 y la factura 04-05-2018.
- f. Para los 3 Avance de obra se presenta el Informe de estimación de avance firmado por el Director de Proyecto, sin embargo, dichos informes no se presentan en el formulario designado para dicho fin, el cual es el 7F261.
- g. El formulario 7F260, Verificación de información para pago, indica en el punto N° 15 que se debe presentar la Declaración Jurada de la No existencia de cambios en renglones de pago por parte del Director de Proyecto. En ninguno de los 3 Avance de Obra se localizó dicha Declaración, al respecto el Ing. Ignacio Acuña Fallas el 17-10-2018 dijo a este respecto "que dicha declaración jurada no aplica debido a que no se pueden realizar cambios a los renglones de pago a menos que exista una orden de modificación de por medio".
- h. En lo referente al documento que sustente que se cuenta con el presupuesto para el pago de la estimación en el periodo vigente, (tabla financiera del programa SIFCO), para 2 de los Avances de Obra no se localizó dicho documento. A este respecto el Ing. Ignacio Acuña Fallas el día 24-10-2018 indicó: "la tabla financiera del programa SIFCO se entrega una única vez a la Unidad de Proveeduría Institucional en la etapa de Licitación por medio de la Decisión Inicial".
- i. En el Manual de Dirección de Proyectos de Infraestructura Aeronáutica (7M26), se indica que uno de los requisitos para realizar los pagos de Avance de Obra es que exista una "Declaración de Estimación", y para ninguno de los 3 Avance de Obra se localizó dicho documento. Al consultar al Ing. Jorge Mario Murillo Saborío el 24-10-2018, indica que dicho

formulario no aplica y que se va a eliminar del Manual de Dirección de Proyectos de IA (7M26).

- j. La factura N° 27109 del tercer Avance de Obra se devuelve al Contratista por parte de la UIA tal como se indica en el oficio DGAC-DA-IA-OF-0484-2018 del 26-06-2018. A la fecha de emitido este informe no se ha pagado. Aunque hay que enfatizar que el Formulario 7F260, Verificación de información para pago para dicho Avance fue firmado por los 4 Encargados, dando el aval para el pago.

Cabe indicar que la revisión de los requisitos de pago enumerados en este Informe, **tiene como objetivo la verificación de la presentación de los documentos que respaldan cada Pago de Avance de Obra de acuerdo a los Procedimientos existentes, por ende no afirmamos o negamos que los Pagos efectuados a los 3 Proyectos en estudio, sean razonables o no, técnicamente.**

A pesar de las deficiencias encontradas en cada uno de los respaldos que amparan cada Avance de Obra para pago y enumerados los requisitos en el formulario 7F260, Verificación de información para pago, se procedió a firmar dicho formulario en su mayoría por los cuatro encargados de realizar dicha verificación, a saber, el Encargado de Desarrollo Aeroportuario, el Director de Proyecto, el encargado de Control Presupuestario de la UIA y por el Coordinador de IA, avalando que la documentación incluida en el formulario cumplía los requisitos para el pago respectivo de cada Avance de Obra. A continuación se presenta una Tabla que detalla por Proyecto dichas firmas de los responsables de cada **Verificación de información para pago:**

Cuadro N° 15
Formulario 7F260, Verificación de Información para Pago
Proyectos: Los Chiles, Drake y La Managua
Firmas en Formulario

Proyecto	Número de Avance de Obra	Director de Proyecto	Encargado Desarrollo Aeroportuario	Encargado Control Presupuestario	Coordinador Infraestructura Aeronáutica	% de Aprobación
Los Chiles	1	✓	✓	✓	✓	100
Los Chiles	2	✓	✓	✓	✓	100
Los Chiles	3	✓	✓	✓	✓	100
Los Chiles	4	✓	✓	✓	✓	100
Los Chiles	5	✓	No	✓	✓	75
Los Chiles	6	✓	✓	✓	✓	100
Los Chiles	7	✓	✓	✓	✓	100

Proyecto	Número de Avance de Obra	Director de Proyecto	Encargado Desarrollo Aeroportuario	Encargado Control Presupuestario	Coordinador Infraestructura Aeronáutica	% de Aprobación
Los Chiles	8	✓	✓	✓	✓	100
Los Chiles	9	✓	✓	✓	✓	100
Drake	1	✓	✓	✓	✓	100
Drake	2	✓	✓	✓	✓	100
Drake	3	✓	✓	✓	✓	100
Drake	4	✓	✓	✓	✓	100
1Drake	5	✓	✓	✓	✓	100
Drake	6	✓	✓	✓	✓	100
La Managua	1	✓	✓	✓	✓	100
La Managua	2	✓	✓	✓	✓	100
La Managua	3	✓	✓	✓	✓	100

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo con Documentación solicitada tanto a la Unidad Financiera e Infraestructura Aeronáutica.

Como se nota en la tabla anterior, prácticamente para la totalidad de los Avances de Obra de los 3 Proyectos, se procedió a validar por los encargados, los ítems del Formulario 7F260, **Verificación de información para pago**, el cual detalla la información necesaria para realizar cada Pago. Solamente se encontraron en el llenado de estos formularios para los 3 Proyectos las siguientes deficiencias:

- En el Avance №1 del Proyecto de los Chiles, dicho formulario aunque está firmado por los 4 Encargados, no aparece el “check” en la columna del Coordinador de Infraestructura Aeronáutica.
- En el Avance № 5 del Proyecto de los Chiles, no se registra la firma del Encargado de Control Presupuestario, pero sí se encuentran los “check” respectivos en la columna indicada para dicho aval.
- En el Avance №1 del Proyecto de Drake, dicho formulario aunque está firmado por los 4 Encargados, en la columna del Coordinador de Infraestructura Aeronáutica, no se registra el “check” de los puntos del 14 al 17.
- Aunque el Avance №3 del Proyecto de La Managua no se procedió a realizar el pago, sí se firmó por parte de los 4 encargados el Formulario 7F260, **Verificación de información para pago**, avalando que toda la documentación estaba completa.

III. CONCLUSIONES

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

1. La UIA carece de un Sistema de control Interno robusto, enfocado a garantizar la razonabilidad en la gestión de la UIA y por lo tanto el cumplimiento de los objetivos. No existe una concientización de la importancia de realizar la autoevaluación de control interno e integrar a esa actividad a todos los funcionarios de la unidad con el fin de retroalimentar el proceso y aplicar un seguimiento efectivo que genere una mejora continua del SCI. **(Comentario 2.1)**
2. La UIA carece de una práctica enfocada a establecer y fortalecer la cultura de riesgos. Por un lado la actividad de valoración de riesgo institucional se realiza de forma parcial y carece de un seguimiento efectivo, y por otro lado los proyectos que se gestionan se apartan de una adecuada planificación de riesgos. **(Comentario 2.2)**
3. Debilidades en la normativa interna que regula el desarrollo de los proyectos, por un lado los pasos para la gestión de los proyectos se encuentran dispersos en varios documentos del SCG sin que exista un documento que copile toda la información, por otro lado no se siguen los manuales y procedimientos existentes, y de acuerdo con lo determinado por la UIA³⁸ la normativa interna se encuentra desactualizada. **(Comentario 2.3)**
4. Carencia de confiabilidad y oportunidad en la información que se genera y procesa en la UIA para la toma oportuna de decisiones y respaldo de la gestión, específicamente en los siguientes puntos:
 - a. Carencia de la documentación necesaria que respalda de los expedientes que permita dar trazabilidad a la gestión de los proyectos en el cumplimiento de todas las etapas.
 - b. Uso de formularios desiguales, desactualizados u omisión del uso de los mismos.
 - c. Ausencia de una política de respaldo de la información que se procesa y genera en la UIA.
 - d. Debilidades en cuanto a la calidad de la información presentes en errores y omisiones en la información que se genera, tales como

³⁸ En el desarrollo de la actividad de autoevaluación del SCI institucional.

registros ilegibles, duplicados, desactualizados y con fechas o numeración erróneas.

(Comentario 2.4)

5. Debilidades en cuanto a la funcionalidad de la estructura organizativa presentes en :

- a. Falta de supervisión y liderazgo por parte de la jefatura y encargados de los procesos.
- b. Ausencia de separación de funciones incompatibles.
- c. Falta de claridad en cuanto a las líneas de autoridad y distribución de responsabilidades asignadas.
- d. Disminuida participación de los equipos de trabajo.

(Comentario 2.5)

6. Carencia de vinculación proactiva de la PMO con el desarrollo de los proyectos, la CPMO no cumple con el objetivo para el cual fue creada ni con las funciones asignadas.

(Comentario 2.6)

7. Falta de coordinación, comunicación y seguimiento de las gestiones asignadas a las diferentes Unidades que tienen participación en el desarrollo de los proyectos, lo que genera afectación a la consecución de los objetivos del PAO, afectación a la ejecución presupuestaria, afectación al costo del proyecto.

(Comentario 2.7)

8. Falta de eficiencia y eficacia en la gestión por parte de los encargados de las Unidades involucradas en el desarrollo de los Proyectos, lo que se evidenció en el caso concreto del Proyecto de Mejoramiento del Aeródromo de Guápiles, en el cual no se realizaron gestiones de expropiación a tiempo. **(Comentario 2.7)**

9. Se evidencian inconsistencias en los requisitos que dicta la normativa vigente para el pago de Avances de Obra, específicamente en el formulario **7F260, Verificación de Información para Pago**, el cual detalla un total de 17 preguntas con requisitos para realizar dichos pagos, y que en un 99% están firmados por los 4 funcionarios de la Unidad de Infraestructura, dando el visto bueno que la información allí detallada está completa. Dentro de los ítems que muestran deficiencias están los siguientes:

- a. Corroborar que la fecha de la factura es igual o posterior a la fecha que se realizó la conciliación, de acuerdo a las anotaciones en las Bitácoras de Obra.
- b. Monto de la factura en números y letras.
- c. Informe de Avance de Obra en formato establecido por la Administración.
- d. Declaración Jurada de la No Existencia de cambios en renglones de pago por parte de los DP.
- e. Tabla Financiera del Programa SIFCO.
- f. Declaración de Estimación.

(Comentario 2.8)

IV. RECOMENDACIONES

Al Consejo Técnico de Aviación Civil

1. Aprobar el Informe y ordenar la implementación de las recomendaciones incluidas en el mismo.

A la Unidad de Infraestructura Aeronáutica

2. Realizar la actividad de autoevaluación de control interno considerando la participación de los funcionarios de la UIA, los cuales tienen injerencia directa en la ejecución de proyectos, además, generar la actividad objetivamente de tal forma que responda a cabalidad con el requerimiento de la LGCI N°8292 de generar un perfeccionamiento continuo del SCI, todo lo anterior considerando las manifestaciones del apartado 2.1.1 realizadas por los DP **(Conclusión N°1)**
3. Incentivar la cultura de administración de riesgos en la UIA a través de una práctica objetiva de valoración de riesgos, así como una adecuada planificación de los riesgos por proyecto. **(Conclusión N°2)**
4. Revisión y actualización de la documentación oficializada en el SGC con el fin que cumpla con el aseguramiento razonable de la gestión de los proyectos sin alejarse de las sanas prácticas de CI. **(Conclusión N°3)**
5. Revisión y actualización de la documentación oficializada en el SGC con el fin que cumpla con el aseguramiento razonable de administración de la información que se genera y procesa en la UIA, para lo cual se debe considerar por lo menos:
 - a. Establecer y procedimentar la conformación de los expedientes que respalda el desarrollo de los proyectos, considerando atender la oportunidad y trazabilidad de las operaciones.
 - b. Procedimentar el respaldo de la información que se procesa y genera en la UIA.
 - c. Normar los requisitos mínimos que deben contener los documentos de la información que se genera en la UIA, con el fin de minimizar los errores u omisiones presentes en la información.

- d. Implementar las herramientas necesarias que atiendan el seguimiento y garanticen razonablemente la omisión de errores u omisiones en la información.

(Conclusión N°4)

6. Valorar el que se realice un reporte para que se genere una no conformidad por incumplimiento al SGC. **(Conclusión N° 4)**
7. Una vez se tenga actualizada y oficializada la documentación interna de la UIA, realizar la inducción a los funcionarios de la Unidad y establecer las actividades o parámetros que permitan medir y comprobar la efectiva implementación de los documentos oficializados en el SGC. **(Conclusiones N°3 y N°4)**
8. Realizar una adecuada separación de funciones, de tal forma que las responsabilidades asignadas se distribuyan de acuerdo con los procesos establecidos, eliminando la posibilidad de que una sola persona tenga el control total de la gestión de un proyecto. **(Conclusión N°5)**
9. Asegurarse que las asignaciones de responsabilidades se realicen de conformidad con el bloque de legalidad y que conlleve la exigencia de responsabilidad y asignación de autoridad, considerando además la sana práctica de rotación de labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de las labores lo permita. **(Conclusión N°5)**
10. Establecer puntos de autocontrol de manera que siempre se requiera la participación de todo el equipo de trabajo de la UIA y que no solo se lo atribuya el DP. **(Conclusión N°5)**
11. Realizar una adecuada integración de los equipos de trabajo con el DP, con el fin de que los mismos aporten supervisión oportuna, colaboración en las diferentes etapas de cada Proyecto y control del mismo, de manera tal, que tanto el DP como el equipo de trabajo de cada Proyecto tengan una interacción de valor agregado y compartida en las labores a realizar por Proyecto, de acuerdo a la normativa. **(Conclusión N°5)**
12. Verificar por parte de los encargados de firmar el formulario 7F260, Verificación de Información para Pago, que cada ítem expuesto en dicho formulario, se encuentre la evidencia respectiva que respalde las firmas de las verificaciones realizadas. **(Conclusión N°9)**

- 13.** Realizar los respectivos Informes de Avance de Obra en el formulario y formato establecido en el Sistema de Gestión para tal objetivo. **(Conclusión N°9)**
- 14.** De existir formularios dentro de la normativa de la Unidad de Infraestructura que no se utilicen, proceder a realizar los respectivos ajustes en los mismos o en su defecto, la eliminación de dichos formularios. **(Conclusión N°9)**

A la Comisión PMO

- 15.** Definir y establecer las acciones pertinentes para que se cumpla el objetivo de la CPMO, que consiste en centralizar los esfuerzos institucionales para la gestión de proyectos con el fin de impulsar de forma expedita el desarrollo de los objetivos estratégicos de la DGAC. Esto con la finalidad de que exista una interacción de valor agregado, comunicación y apoyo entra la CPMO y las demás dependencias involucradas en cada Proyecto. **(Conclusiones N° 6 y 7)**



IV. ANEXOS

Anexo No 1

**EXTRACTO DE LA MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
UIA 2017**

AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL Y CETAC 2017										
COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL: Es el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al Sistema de Control Interno (SCI) y una gestión institucional que permita una rendición de cuentas efectiva.										
Código	Evaluación de Normas	Cumplimiento del Norma de CI			Prueba documental (en caso de sí)	Observaciones/ Explicación de Respuesta	Plan de Acción cuando la respuesta es NO			
		Sí	No	N/A			Medida a tomar	Indicador de Cumplimiento	Meta	Fecha Finalización
Norma de Control Interno: Compromiso superior										
AmC.3	¿Están los manuales de procedimientos, instructivos y diagramas de flujo actualizados conforme al desarrollo de las tareas que ejecuta su dependencia?		X		Procedimiento 7P03 Gestión de Infraestructura Aeronáutica.	Se está a la espera de las instrucciones del nuevo departamento de Aeropuertos, de acuerdo a la nueva estructura, del Sistema de Gestión tanto procedimientos, instructivos, manuales como formularios y procedimientos.	Remitir oficio para Consultar a la Dirección General las medidas a tomar	Oficio de consulta remitido a la Dirección General	oficio de respuesta de la Dirección General	jul-18
AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL DEPENDENCIAS 2017										
COMPONENTE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN: Se refiere al conjunto de elementos y condiciones vigentes en una institución para ejecutar de manera organizada, uniforme y consistente las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales.										
Código	Evaluación de Normas	Cumplimiento del Norma de CI			Prueba documental (en caso de sí)	Observaciones/ Explicación de Respuesta	Plan de Acción cuando la respuesta es NO			
		Sí	No	N/A			Medida a tomar	Indicador de Cumplimiento	Meta	Fecha Finalización
Norma de Control Interno: Flexibilidad de los sistemas de información										
SI.2	¿En su Dependencia los sistemas de información que se utilizan son lo suficientemente flexibles, susceptibles a modificaciones y permiten dar respuesta oportuna a las necesidades cambiantes?		X			Los sistemas de información que se utilizan no permiten dar respuesta oportuna a las necesidades cambiantes. Se requieren más licencias a disposición de los profesionales.	Solicitar nuevas licencias a TI	Solicitud de nuevas licencias	Adquisición de nuevas Licencias	jul-18

FUENTE: Extracto de la matriz de Autoevaluación de Control Interno UIA 2017

Anexo No 2

**PLAN DE ACCIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
UIA 2017**

AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL DEPENDENCIAS 2017								
Plan de Acción					Informe de Seguimiento			
Componente de Control Interno	Medida a tomar	Indicador de Cumplimiento	Meta	Fecha Finalización	Acción Realizada	% de Avance	Prueba documental	RESPONSABLE
S1³⁹	Solicitar nuevas licencias a TI	Solicitud de nuevas licencias	Adquisición de nuevas Licencias por parte de TI	jul-18	Actualización de licencias AUTOCAD Solicitud a TI de equipo con mayor capacidad al existente para mover programas GIS y Modelaje en 3D y Autocad. Solicitud a TI para adquirir Project Manager. En trámite solicitud en plan de compras 2019 para adquirir AUTOCAD CIVIL 3D.	100%	Se Adjuntan correos y oficios referentes al tema	Ing. Jorge Mario Murillo Saborío Encargado de Infraestructura Aeronáutica
AmC.3⁴⁰	Remitir oficio para Consultar a la Dirección General las medidas a tomar	Oficio de consulta remitido a la Dirección General	oficio de respuesta de la Dirección General	jul-18	Elaboración de Formulario 5F28 Procesos de Infraestructura Aeronáutica remitidos a la Unidad de Planificación	100%	Se Adjuntan Copias de oficios y correos de solicitud de Exposición de la nueva estructura avalada por MIDEPLAN	Ing. Jorge Mario Murillo Saborío Encargado de Infraestructura Aeronáutica

³⁹ Sistema de Información

⁴⁰ Ambiente de Control

Anexo No 3
Información y Documentación suministrada por la CPMO
Control y Monitoreo de Proyectos

Fecha	Número y Tipo de Documento	Asunto Tratado	Enviado a:	Recibido de:
06-04-2018	Oficio: DGAC- UPI-OF-101- 2018	Formularios de Solicitud de Cambios. Se indica al Ing. Jorge Murillo de IA, que los cambios reportados en los Informes de marzo 2018 de Drake y Pérez Zeledón, no se solicitaron dichos cambios en el formulario 7F240 Solicitud de Cambios como lo dice el Manual 5M02.	Infraestructura Aeronáutica	
24-10-2018	Oficio: DGAC- UPI-OF-321- 2018	Recordatorio de Solicitud de Inclusión de Proyectos 2018. El pasado 29 de junio 2018 se solicitó presentar la Solicitud de Inclusión de Proyectos 2019 a más tardar el 10 de julio 2018, pero a la fecha de este oficio (24-10-2018), no ha sido cumplido este requerimiento.	Infraestructura Aeronáutica	
Setiembre 2018	Informe: Tabla de Seguimiento Sin Número	Tabla de Seguimiento de Proyectos Mensuales. Setiembre 2018. Unidad de Tecnologías de Información. El Sr. Wong marca los errores que trae dicha Tabla: <u>Proyecto: Alquiler de Equipo de Cómputo</u> 1. Indica mes de Agosto pero es Setiembre. 2. Indica 90% de Avance físico pero es 99% <u>Proyecto: Mejoramiento de la Infraestructura de TIC de la DGAC</u> 1. Indica 96% de Avance físico pero es 98% 2. Indica en Observaciones: que este proyecto tuvo atraso de un mes y medio, por cuanto la entrega de los equipos no se dio en el periodo estimado, por causas ajenas al Proyecto; debía anotarse: en dicho espacio las observaciones que están en Power Point. <u>Proyecto: Sistema Nacional de Aeronáutica (SINA)</u> 1. Indica que el Avance porcentual es 20% pero es 10%. 2. Indica en Observaciones: este Proyecto no ha avanzado, debido a la espera de la plataforma tecnológica modernizada. Además, de no existir personal disponible para su ejecución; debía anotarse: Área Técnica no envió TERS'S, Proyecto suspendido hasta 2019. <u>Proyecto: Sistema de Facturación</u> 1. Indica en Observaciones: Este proyecto no ha avanzado, debido a la espera de la plataforma tecnológica modernizada; debía anotarse: Actualizar al 30 de setiembre, está en Proveeduría en proceso de publicación del cartel.		Malou del Departamento de tecnologías de Información
04-04-2018	Correo Electrónico	Asunto: Sobre los informes mensuales de Proyectos. Daniel Wong le indica a Malou que recibió los informes de proyectos pero que hacen	A Malou del Departamento de	

		falta los informes en la tabla de seguimiento y que hay información desactualizada como la que dice SINA y Facturación que no cuenta con Acta Constitutiva.	Tecnologías de Información	
05-04-2018	Correo Electrónico	Asunto: Sobre los informes mensuales de Proyectos. Daniel Wong le indica a Malou que si lo que dice el Proyecto de arrendamiento es lo más actualizado, porque nota que de manera textual dice lo mismo que el de febrero y además en porcentaje reporta un 33% de ejecución y el anterior reportó un 52%.	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	
10-05-2018	Correo Electrónico	Asunto: Corregir Informe Mensual de Abril. Daniel Wong le indica a Malou lo siguiente: Favor corregir los siguientes datos en los informes de abril: 1. En los siguientes Proyectos se notan porcentajes de avance menores a los de meses anteriores: Alquiler de Equipo de Cómputo, Modernización Infraestructura, SINA y Facturación. 2. Sistema Vehicular: Fecha de finalización del mes dice 31 de marzo. 3. Sistema de Facturación: en la tabla de seguimiento indica 0% de avance, en la tabla resumen que ya se pasó pre-inversión y diseño por tanto no coinciden. 4. Alquiler de Equipo de Cómputo: el avance porcentual indica 40% a pesar que el de marzo indicaba 58%.	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	
11-05-2018	Correo Electrónico	Asunto: Presentación de Proyectos Abril. TI le indica a Daniel Wong que se le adjunta archivo de presentación de Proyectos de abril en Power Point.		Marta Calvo de Departamento de Tecnologías de Información
11-05-2018	Correo Electrónico	Asunto: Presentación de Proyectos Abril. Daniel Wong le indica a Marta Calvo de TI, que lo Planificado y Actual del SINA y Facturación está en 0% y que le parece que eso no es correcto dado que sí hay cierto avance (10%), consultar a Malou para corregir.	Marta Calvo de Departamento de Tecnologías de Información	
11-05-2018	Correo Electrónico	Asunto: Presentación de Proyectos Abril. Marta Calvo de TI indica a Daniel Wong, que efectivamente es 10% para que haga la corrección.		Marta Calvo de Departamento de Tecnologías de Información
11-05-2018	Correo Electrónico	Asunto: Presentación de Proyectos Abril. Daniel Wong le envía archivo corregido a TI y agrega que le puso 100 en vez de 10 en Pre-inversión y diseño en SINA y Facturación.	Marta Calvo de Departamento de Tecnologías de Información	

12-06-2018	Correo Electrónico	Asunto: Avance de Proyectos. TI envía documentación de acuerdo a lo conversado con Daniel.		Marta Calvo de Departamento de Tecnologías de Información
12-06-2018	Correo Electrónico	Asunto: Avance de Proyectos. Envío por parte de Daniel a TI. Tres archivos	Marta Calvo de Departamento de Tecnologías de Información	
09-08-2018	Correo Electrónico	Asunto: Informes de Proyectos faltantes. Daniel Wong le indica a Malou que en oficio DGAC-UIP-OF-216-2018 le solicitó entregar los informes de los siguientes proyectos a partir de los informes de julio: • Expediente médico electrónico • Gestor Documental • Cámaras de Seguridad • Instalación y puesta en marcha del sistema "Control de Ingresos". Daniel indica que ninguno de los informes descritos, fueron recibidos este mes y le dice a Malou que le ayude con eso por favor. Además le indica también a Malou que debe entregar informes del proyecto "Consultoría enmarcada en las normas Técnicas de Gestión de Tecnologías de Información ligada al PETIC de la DGAC", que está comenzado.	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	
09-08-2018	Correo Electrónico	Asunto: Aspectos a mejorar en Informe de Proyectos Julio. Daniel Wong le indica a Malou que encontró algunos aspectos a mejorar: 1. Alquiler de Equipo de Cómputo: • En actividades realizadas es 7 meses, no 4. • En avance porcentual debe ser 90% (recordar que para calzarlo con el fin de octubre debe aumentar 4% cada mes y el de octubre aumentaría 2%). • En avance físico 84% (recordar que para calzarlo con el fin de octubre debe aumentar 7% cada mes y el de octubre aumentaría 2%). 2. SINA: • Avance porcentual es 10%, no 20. • Observaciones sería así: El Área Técnica no remitió los TER's, el proyecto se suspende por este año y se seguirá en el 2019. 3. Facturación: • Avance porcentual es 10%, no 20. • Las observaciones están malas, favor actualizarlas.	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	

		Daniel indica además, que lo anterior es en los informes montados en tabla, envía nuevamente el archivo del mes anterior por si Malou gusta pararse en ese y realizar los cambios en las observaciones para el caso de SINA y Facturación, y cambiar el mes. Para los informes en Power Point indica Daniel que encontró otros aspectos, y que básicamente ya se lo había dicho a Malou en otros meses, además en Modernización parece que se debe poner en Próximo Hito "Fin de desarrollo del Proyecto", Daniel indica que él los corrigió y le envía el documento a Malou.		
07-09-2018	Correo Electrónico	Asunto: Presentación de Agosto Proyectos TI. Daniel le solicita a Malou de TI que le pase el Power Point de los Proyectos.	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	
07-09-2018	Correo Electrónico	Asunto: Presentación de Agosto Proyectos TI. Se adjunta por TI lo solicitado.		A Malou del Departamento de Tecnologías de Información
12-09-2018	Correo Electrónico	Asunto: Presentación de Agosto Proyectos TI. Daniel Wong le informa a Malou sobre correcciones que realizó a algunos aspectos en la presentación: • En alquiler de cómputo le puse en ejecución 94% (sólo falta 6% correspondiente a mes y medio), así mismo cambié el dato de planificado y actual, le puse 96% dado que ya se tiene un 40% de pre-inversión, diseño y licitación, más el 94% ($94 \times 60\% = 56.4$) de ejecución eso suma 96%. • En Modernización puse que el próximo hito es el fin del proyecto, me parece que hay que cambiar la fecha de finalización del proyecto que en este momento es 31 de agosto, ¿qué fecha corresponde? • En el Desarrollo Integral puse lo siguiente: El SINA será desarrollado el próximo año. Facturación está en proceso de desarrollo de los Términos de Referencia. Quitó el resto. También cambié los porcentajes, en pre-inversión y diseño puse 100%. En planificado y actual puse 10% (5+5 de las 2 etapas que se han completado)	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	

		Transporte puse en Hito previo: Atrasos por falta de personal. Adjunto presentación. Favor indicarme si están bien los cambios y cuál es la fecha de fin de Modernización para apuntarla.		
12-09-2018		Asunto: Presentación de Agosto Proyectos TI. - En alquiler de cómputo le puse en ejecución 94% (sólo falta 6% correspondiente a mes y medio), así mismo cambié el dato de planificado y actual, le puse 96% dado que ya se tiene un 40% de preinversión, diseño y licitación, más el 94% ($94 \times 60\% = 56.4$) de ejecución eso suma 96%. OK - En Modernización puse que el próximo hito es el fin del proyecto, me parece que hay que cambiar la fecha de finalización del proyecto que en este momento es 31 de agosto, que fecha corresponde? FINALIZO EL 31 AGOSTO 2018 - En el Desarrollo Integral puse lo siguiente: El SINA será desarrollado el próximo año. Facturación está en proceso de desarrollo de los Términos de Referencia. Quitó el resto. También cambié los porcentajes, en preinversión y diseño puse 100%. En planificado y actual puse 10% (5+5 de las 2 etapas que se han completado). OK - Transporte puse en Hito previo: Atrasos por falta de personal OK.		A Malou del Departamento de Tecnologías de Información
12-09-2018	Correo electrónico	Asunto: Presentación de Agosto Proyectos TI. Gracias por la respuesta, si Modernización terminó el 31/8, entonces ¿le pongo 100% a los porcentajes de ejecución, planificado y actual?	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	
12-09-2018	Correo Electrónico	Asunto: Presentación de Agosto Proyectos TI. Todavía no podemos hasta que nos entreguen las conexiones listas del Juan Santamaría y las capacitaciones pendientes.		Malou del Departamento de Tecnologías de Información
16-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Daniel le indica a Malou que de la revisión de los informes que presentó el 14 de noviembre, encontró varios hallazgos que al parecer deben ser corregidos. Le pasa el	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	

		listado de 26 ⁴¹ hallazgos en el archivo adjunto, indica que lo hace por este medio para mayor agilidad y que muchos son repetitivos de reportes o meses anteriores y le dice que por favor poner atención en procura de presentarlos cada vez mejor. Principalmente urge que corrija los reportes de la presentación en Power Point, ya que eso es lo que debemos entregar al CETAC y ya estamos atrasados, ojalá nos pueda colaborar con eso el próximo lunes.		
19-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Malou le indica a Daniel que le remite las filminas de octubre con los cambios solicitados.		Malou del Departamento de Tecnologías de Información
19-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Se adjunta archivo con cambios.		Malou del Departamento de Tecnologías de Información
19-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Daniel le indica a Malou que la primera filmina no tiene información sobre el avance de manera cuantitativa ni cualitativa.	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	
19-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Malou le responde a Daniel que dicha filmina no tiene información porque es de octubre y solamente se contemplan 15 días.		Malou del Departamento de Tecnologías de Información
21-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Daniel le indica a Malou lo siguiente: "Le repito lo que le dije en el oficio DGAC-UPI-331-2018 y en el cuadro de Excel: la idea es que comente sobre la contratación que se está gestionando, no más sobre el alquiler actual al Orbe. Le aclaro que ayer estuve fuera de la DGAC por tanto contesto hasta hoy. ¿Cuándo nos lo envía con todas las correcciones? A como seguimos vamos a terminar enviando el informe de Octubre en Diciembre."	A Malou del Departamento de Tecnologías de Información	
21-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Malou le responde a Daniel lo siguiente: "Le remito lo solicitado, entienda que no solo trabajo en proyectos".		Malou del Departamento de Tecnologías de Información
21-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Daniel le responde a Malou lo siguiente: "Todos tenemos múltiples responsabilidades pero debemos tratar de	A Malou del Departamento de Tecnologías	

⁴¹ Ver Anexo N° 1: Listado de los 26 hallazgos elaborado por Daniel Wong.

		que las tareas que se nos asignan se cumplan en el tiempo debido. Acerca del informe noto que quitó la filmina sobre el proyecto de arrendamiento de equipo de cómputo, le voy a pedir por favor incluirla con la información que ya le he solicitado varias veces sobre la nueva contratación que se está tramitando".	de Información	
26-11-2018	Correo Electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. El Director, don Guillermo Hoppe escribe lo siguiente: "Totalmente de acuerdo con Daniel. Malou, una vez más, la motivo para que nos apoye según solicitado. La DGAC está contando con su capacidad de liderazgo, planificación, resolución y eficiencia, de lo contrario, esto no va a mejorar por más que traigamos a 100 personas a apoyarla".	A Daniel Wong por parte del Director, con copia a Malou Guzmán, Vilma López, Paola Cantillo y Álvaro Vargas	
26-11-2018	Correo electrónico	Asunto: Hallazgos reportes Proyectos TI Octubre. Daniel Wong le responde al Director lo siguiente: "Don Guillermo, doña Malou ya entregó la presentación según lo solicitado el pasado viernes. Ya el oficio que remite esos informes y los de Infraestructura al CETAC se los entregué a Hannia ese mismo día en la tarde para su firma correspondiente".	Al Director por parte de Daniel Wong, con copia a Malou Guzmán, Vilma López, Paola Cantillo y Álvaro Vargas	

FUENTE: Elaboración propia con información suministrada por Daniel Wong.

Anexo Nº4
Listado de hallazgos

Informe de Proyecto	Versión	Hallazgo	Observación
Arrendamiento de equipo de cómputo	Presentación para CETAC e informe en tabla	Se sigue tomando como proyecto el arrendamiento actual, a pesar de que en el oficio DGAC-UIP-OF-331-2018 se le solicitó dejar de informar sobre este y hacerlo sólo sobre el concurso para la nueva contratación	Tanto la información cualitativa como la cuantitativa presentada en el informe debe ser sobre el próximo arrendamiento, no sobre el que terminó el 12 de octubre
	Presentación para CETAC	Indica que se están creando los TERS del nuevo proyecto, esa información está desactualizada	N/A
SINA	Presentación para CETAC	Los porcentajes de licitación y de ejecución están incorrectos	En licitación y ejecución reportan 10% pero estas etapas no han comenzado por tanto deben ser 0%
		Hito previo y próximo hito están equivocados	El próximo hito debiera ser la generación de los TERS y en hito previo, ¿a qué se refiere con proceso de análisis? ¿Análisis de qué?
Facturación	Presentación para CETAC	Los datos de porcentaje en Planificado, actual y Porcentaje de avance actual (barra) están en 0%	El porcentaje actual debe ser la suma de las etapas de preinversión y diseño que ya están superadas, es decir 10%
	Presentación para CETAC	El porcentaje en Ejecución está en 10%	No puede tener ejecución si no ha terminado la etapa licitatoria
	Presentación para CETAC	Hito previo y próximo hito están equivocados	Si a la hora de hacer el informe el proyecto estaba en publicación del cartel Hito previo no puede ser proceso de análisis y próximo hito tampoco puede ser desarrollo de macroproceso
	Informe en tabla	En actividades pendientes se menciona el diseño, sin embargo los TERS ya fueron remitidos a Proveeduría, por tanto ya el diseño no debe estar dentro de acciones pendientes	
	Informe en tabla	No se incluye fechas de inicio ni finalización	
Gestor Documental	Presentación para CETAC	El porcentaje en Ejecución está en 10%	No puede tener ejecución si no ha terminado la etapa licitatoria

Informe de Proyecto	Versión	Hallazgo	Observación
	Presentación para CETAC	Hito previo y próximo hito están equivocados	Si el proyecto está actualmente en recepción de ofertas Hito previo no puede ser proceso de análisis y próximo hito tampoco puede ser desarrollo de macroproceso
	Presentación para CETAC	Al 30 de octubre el proyecto estaba en análisis de ofertas, no en recepción	N/A
	Informe en tabla	En actividades realizadas hay información incorrecta	Se menciona adquisición contractual, sin embargo esto aún no se ha realizado
Sistema de video vigilancia	Presentación para CETAC	El porcentaje en Ejecución está en 10%	No puede tener ejecución si no ha terminado la etapa licitatoria
	Presentación para CETAC	Hito previo y próximo hito están equivocados	Si el proyecto está actualmente en proceso de publicación de cartel el hito previo no puede ser proceso de análisis y próximo hito tampoco puede ser desarrollo de macroproceso
	Presentación para CETAC	Los datos de porcentaje en Planificado, actual y Porcentaje de avance actual (barra) están en 0%	El porcentaje actual debe ser la suma de las etapas de preinversión y diseño que ya están superadas, es decir 10%
	Informe en tabla	En acciones pendientes se menciona desarrollo del sistema, sin embargo este será contratado por tanto esto no aplicaría	
	Informe en tabla	No se incluye fecha de fin ni duración	
Sistema de expediente médico	Presentación para CETAC	Los datos de porcentaje en Planificado, actual y Porcentaje de avance actual (barra) están en 0%	Ya se tienen las etapas de preinversión y diseño superadas así que su porcentaje no puede ser 0
		Hito previo y próximo hito están equivocados	No aplica "En proceso de análisis" y "Desarrollo de Macroproceso"
	Informe en tabla	Se reporta avance porcentual de 0%, sin embargo ya se ha avanzado en etapas de preinversión y diseño, por tanto debería tener 10%	
	Informe en tabla	En acciones pendientes se menciona desarrollo del sistema, sin embargo este será contratado por tanto esto no aplicaría	

Informe de Proyecto	Versión	Hallazgo	Observación
Sistema de control de ingreso	Presentación para CETAC	Hito previo y próximo hito están equivocados	No aplica "En proceso de análisis" y "Desarrollo de Macroproceso"
Servicios de transporte y mantenimiento	Presentación para CETAC	Hito previo y próximo hito están equivocados	No aplica "Atrasos por falta de personal" y "Avance de Proyecto"
	Informe en tabla	Se reporta 0% de avance pero en la presentación de CETAC se reporta 30%	
Mejoramiento de la infraestructura TIC	Informe en tabla	Información incompleta	No se menciona sobre la situación de la conectividad en Limón

FUENTE: Suministrado por Daniel Wong.

Anexo No 5

Detalle de documentación sobre las coordinaciones realizadas entre las diferentes instancias, referente al proyecto del mejoramiento del Aeródromo de Guápiles

Documento	Fecha	Referencia	Asunto	Detalle	Emisor	Receptor
DGAC-UIA-OF-1035-2017	08-11-2017	N/I	Consulta Urgente referida a espacios en uso del Aeródromo de Guápiles	Consulta si le corresponde a la DGAC-CETAC o al ocupante del aeródromo demoler las estructuras existentes.	Victor Monge Corrales/ Jorge Mario Murillo Saborío UIA	Roy Solís Cruz/ Coordinación de Aeropuertos
DGAC-UIA-OF-1050-2017	15-11-2017	N/I	Consulta Urgente referida a espacios en uso del Aeródromo de Guápiles	Reiteración de consulta realizada en oficio 1035-2017	Victor Monge Corrales/ Jorge Mario Murillo Saborío UIA	Roy Solís Cruz/ Coordinación de Aeropuertos
DGAC-UCA-OF-388-2017	23-11-2017	DGAC-UIA-OF-1035-2017 DGAC-UIA-OF-1050-2017	Aeródromo de Guápiles	La UCA ⁴² solicita información para ampliar criterio que justifique las demoliciones e información del proyecto de mejoramiento para emitir criterio a la UAL ⁴³ para rescindir contrato para que sea aprobado por el CETAC.	Roy Solís Cruz / Luis Camacho Calvo UCA	Jorge Mario Murillo Saborío UIA
DGAC-UIA-OF-1146-2017	13-12-2017	DGAC-UCA-OF-388-2017	Consulta Urgente referida a espacios en uso del Aeródromo de Guápiles	La justificación de la demolición de los hangares ubicados dentro del Aeródromo de Guápiles se debe a la seguridad operacional y cumplimiento normativa internacional, aunado a que los terrenos son	Victor Monge Corrales/ Jorge Mario Murillo Saborío UIA	Roy Solís Cruz UCA

⁴² Unidad de Coordinación Aeropuertos

⁴³ Unidad de Asesoría Legal

Documento	Fecha	Referencia	Asunto	Detalle	Emisor	Receptor
				requeridos para optimizar el diseño de las mejoras.		
DGAC-DA-AOL-OF-033-2018	13-02-2018	DGAC-UIA-OF-1035-2017 DGAC-UIA-OF-1050-2017 DGAC-UIA-OF-1146-2017	Estatus Aeródromo Guápiles	Con fundamento en lo expuesto en el oficio y salvo que exista un mejor criterio por parte de la Asesoría Jurídica se solicita proceder con el desalojo a la empresa SNHSRL, para que la administración pueda disponer del espacio para mejoramiento del aeródromo.	Roy Solís Cruz UCA	Mauricio Rodríguez Fallas Asesoría Jurídica
DGAC-AJ-OF-0359-18	02-04-2018	DGAC-DA-AOL-OF-033-2018	Revocatori a contra la empresa SNHSRL ⁴⁴	Proyecto de revocatoria del permiso de uso precario otorgado a la empresa SNHSRL para conocimiento del Sr. Enio Cubillo Araya y traslado a CETAC	Mauricio Rodríguez Fallas/ Jerry Carvajal Angulo Asesoría Jurídica	Enio Cubillo Araya/ Director General
DGAC-DG-OF-0482-18	02-04-2018	DGAC-DA-AOL-OF-033-2018	Revocatori a contra la empresa SNHSRL ⁴⁵	Proyecto de revocatoria del permiso de uso precario otorgado a la empresa SNHSRL para su conocimiento y traslado a CETAC	Enio Cubillo Araya/ Director General	German Valverde González/ CETAC
CETAC-AC-2018-0403	19-04-2018	DGAC-DG-OF-0482-18	Acuerdo: Acoger la solicitud del sr. Rolando Richmond Padilla.	Acoger la solicitud del sr. Rolando Richmond Padilla, de Retirar de conocimiento el oficio DGAC-OF-0482-18 para su revisión (Ver nota 1 en este documento)	Enio Cubillo Araya	Rolando Richmond Padilla
DGAC-DG-OF-1327-2018	31-08-2018	N/A	Solicitud de refrendo	Solicitud de refrendo	Álvaro Vargas Segura Sub Director General	Allan Ugalde Rojas CGR

⁴⁴ SNHSRL: Servicio Nacional de Helicópteros Sociedad de Responsabilidad Limitada

⁴⁵ SNHSRL: Servicio Nacional de Helicópteros Sociedad de Responsabilidad Limitada

Documento	Fecha	Referencia	Asunto	Detalle	Emisor	Receptor
DGAC-AJ-OF-1174-2018	17-10-2018	SICOP	Refrendo Contrato CGR	Comunicación del Refrendo del Contrato por parte de la UAL al Proveedor Institucional	Vanessa Madriz Sequeira/ Mauricio Rodríguez Fallas UAL	Olman Durán Arias Proveeduría
DGAC-DA-AI-OF-0841-2018	23-10-2018	2017LN-00010-0006600001 Mejoramiento del Aeródromo de Guápiles	Convocatoria Reunión pre construcción	Convocatoria Reunión pre construcción y solicitud de documentación de acuerdo con el cartel de licitación.	Lisette Pérez Esquivel / Jorge Mario Murillo Saborío UIA	Alejandro Salazar Bolaños, MECO
DGAC-DA-AOL-OF-107-2018	24-10-2018	DGAC-AJ-OF-0359-18	Revocación del permiso de uso en precario en el Aeródromo de Guápiles	De conformidad con el oficio DGAC-AJ-OF-0359-18 ⁴⁶ se le comunicó la revocación del permiso de uso precario. Se le otorgan 15 días hábiles contados a partir del recibido del oficio para el desalojo.	Ivania Ortiz Ramírez / Aeródromos Locales	José Ángel Guerra Laspiur, SNH SRL
Agenda Minuta CPMO Sesión N°24-2018	25-10-2018	N/A	Comentarios. 1. Presentación sobre estado de proyectos de obra pública	Guápiles: Ya refrendado. Orden de inicio está para comienzos de noviembre. Está en revisión de ofertas de control de calidad	CPMO	N/A
Recurso de revocatoria con apelación en subsidio	01-11-2018	DGAC-DA-AOL-OF-107-2018	Recurso de revocatoria con apelación en	Solicita la nulidad de la decisión recurrida por vicios incompetencia legal de funcionaria para notificar y permiso de uso precario vigente	José Ángel Guerra Laspiur SNH SRL	Guillermo Hoppe Pacheco Director DGAC

⁴⁶ -Oficio emitido por la UAL a la Dirección para conocimiento de revocación de permiso de uso precario del la compañía SNH SRL, el cual fue trasladado al CETAC mediante oficio DGAC-DG-OF-048-18 del 02-04-2018 y se mediante acuerdo CETAC-AC-2018-0403 se acordó por solicitud del Sr. Rolando Richmond retirar el oficio para revisión.

Documento	Fecha	Referencia	Asunto	Detalle	Emisor	Receptor
				"resulta inaceptable que no exista entre los distintos departamentos de la institución la coordinación adecuada que les permita valorar en forma integral la forma en la que se ejecutará un proyecto y como se solventarán los diferentes niveles de impacto que tendrá sobre los involucrados"		
DGAC-DA-IA-OF-0887-2018	05-11-2018	2017LN-00010-0006600001 Mejoramiento del Aeródromo de Guápiles	Consulta sobre desalojo de las instalaciones del Aeródromo de Guápiles	Se tiene previsto el inicio de obras para el 12-11-2018, luego de que AJ ⁴⁷ informara sobre Referendo de la CGR mediante DGAC-AOF-1174-2018. El 02-11-2018 en visita al sitio se evidencia la ocupación de la empresa concesionario. La empresa constructora trabaja en cumplimiento del plazo contractual y para el día de la orden de inicio no deben haber afectaciones por parte de la administración hacia el cronograma, ya que las afectaciones se pueden trasladar en costos al CETAC.	Lisette Pérez Esquivel / Jorge Mario Murillo Saborío UIA	Sylvia Jiménez Cascaste Dpto. Aeropuertos

⁴⁷ AJ Asesoría Jurídica

Documento	Fecha	Referencia	Asunto	Detalle	Emisor	Receptor
DGAC-AJ-OF-1264-2018	05-11-2018	DGAC-DG-TC-600-2018	Revocatoria a contra la empresa SNH SRL	Proyecto de revocatoria del permiso de uso precario otorgado a la empresa SNHSRL para su conocimiento y traslado a CETAC	Mauricio Rodríguez Fallas/ Jerry Carvajal Angulo Asesoría Jurídica	Guillermo Hoppe Pacheco Director General DGAC:
DGAC-DA-OF-331-2018	06-11-2018	DGAC-DA-IA-OF-0887-2018	Desalojo de las instalaciones del Aeródromo o Guápiles	Remite oficio DGAC-DA-IA-OF-0887-2018 para diligencia de desalojo de la empresa SNH, dado que las obras inician la próxima semana	Sylvia Jiménez Cascaste Dpto. Aeropuertos	Mauricio Rodríguez Fallas Asesoría Jurídica
CETAC-AC-2018-1059	13-11-2018	DGAC-AJ-OF-1264-2018	Acuerdo	Se acuerda: 1. Revocar el permiso de USO Precario otorgado a la empresa SHNSRL. 2. Otorgar 10 días para que desaloje. 3. Se autoriza a retirar las mejoras removibles. 4. Se solicita a Aeródromos Locales a realizar las gestiones necesarias para que la administración tome posesión oportuna y efectiva del inmueble en el plazo establecido.	Álvaro Vargas Segura, Sub Director General	José Ángel Guerra Laspiur SNH SRL
DGAC-DA-OF-0345-2018	15-11-2018	DGAC-DA-IA-OF-0887-2018	Revocatoria del permiso de uso precario en	Comunicado de acuerdo de desalojo de la empresa SNH SRL. Resolución N°169-2018 y notificación del acuerdo N°0512	Sylvia Jiménez Cascaste Dpto. Aeropuertos	Jorge Mario Murillo Saborío UIA

Documento	Fecha	Referencia	Asunto	Detalle	Emisor	Receptor
			Aeródromo Guápiles			
DGAC-DA-IA-OF-0915-2018	20-11-2018	2017LN-00010-0006600001 Mejoramiento del Aeródromo de Guápiles/ Resolución N°169.2018/ DGAC-AJ-OF-1174-2018/ Acta notificación N°0512	Desalojo Aeródromo de Guápiles	Consulta sobre la fecha en la cual se debe dar orden de inicio, dado que el acuerdo 59-2018 establece 10 días hábiles para desalojo y la notificación 15 días hábiles para interponer un recurso	Lisette Pérez Esquivel / Jorge Mario Murillo Saborío UIA	Mauricio Rodríguez Fallas Asesoría Jurídica
Recurso de Reconsideración	23-11-2018	Recurso de reconsideración	Recurso de reconsideración	Recurso de reconsideración en contra de Resolución N°169-2018. En el cual se solicita: 1. Revocar resolución de desalojo 2. Reubicar a la empresa SNH SRL y otorgar un nuevo permiso de uso precario 3. Otorgar un plazo mínimo de 11 meses para desalojo.	José Ángel Guerra Laspiur SNH SRL	CETAC
DGAC-AJ-OF-1339-2018	23-11-2018/ entregado al Departamento de Aeropuertos el 26-11-2018	DGAC-DA-OF-0345-2018 DGAC-DA-IA-OF-0915-2018	Solicitud de criterio para contestar recurso de reconsideración interpuesto por SNH	Solicitud de criterio para contestar recurso de reconsideración interpuesto por SNH	Jerry Carvajal Angulo Asesoría Jurídica	Sylvia Jiménez Cascaste Dpto. Aeropuertos

FUENTE: elaboración propia con base en la documentación aportada por la unidades de la DGAC.

Anexo Nº6
Presupuesto y Estado de Proyectos 2018 a 2020

Nº	Proyectos	Descripción	Presupuesto Total	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Estado
1	Expropiación en Puerto Jiménez para el Mejoramiento del Aeródromo, fase II	Consiste en Expropiar para posteriormente albergar una Terminal Aérea y una Plataforma de 3 posiciones tipo B	¢400.000.000,00		¢400.000.000,00		En el proceso de expropiación
2	Mejoramiento del Aeródromo de Palmar Sur, fase II	Consiste en la construcción de los canales de la evaluación pluvial del Aeródromo y un muro de gaviones para proteger una zona de la franja de seguridad	¢500.000.000,00		¢500.000.000,00		Diseño
3	Mejoramiento del Aeródromo de Upala, fase II	Se realizará la construcción de una terminal Aérea, una plataforma para dos estacionamientos tipo B, calle de rodaje para acceso entre la pista y plataforma, muro de gaviones para proteger en caso de una inundación el Aeródromo y caseta de seguridad	¢1.200.000.000,00		¢720.000.000,00	¢480.000.000,00	Diseño
		Este proyecto consiste en la construcción de toda					

Nº	Proyectos	Descripción	Presupuesto Total	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Estado
4	Integral del AITBP	la red de agua potable, aguas negras, aguas residuales con su debido tanque de tratamiento, red eléctrica, red de datos, red de hidrantes para el cumplimiento con Cuerpo de Bomberos, construcción de toda la estructura de pavimentos de las calles de rodaje, ALFA, BRAVO, CHARLIE, construcción de una nueva Terminal Aérea, parqueo general	¢9.600.000.000,00		¢3.360.000.000,00	¢6.240.000.000,00	Diseño
5	Mejoramiento del Aeródromo de Tortuguero	Se ejecutará una Terminal Aérea que según Convenio entre SINAC- Ministerio de Seguridad Pública y el CETAC, tendrán dentro de la Terminal Aérea oficinas de dichas Instituciones en la planta baja. En la segunda planta tendrá una	¢1.550.000.000,00		¢930.000.000,00	¢620.000.000,00	Convenio y Diseño

Nº	Proyectos	Descripción	Presupuesto Total	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Estado
		habitación para el Ministerio de Seguridad Pública para el resguardo del Aeródromo. Además de ello se ampliará la Plataforma para estacionarse 2 Aeronaves Tipo B					
6	Habilitación de espacios para permisos y cerramiento perimetral del AIDOQ	Consta en la instalación de una malla perimetral nueva en los nuevos terrenos recién expropiados así como el resane de toda la malla actual. Además de ello habilitar los espacios para los permisos	€1.200.000.000,00		€1.200.000.000,00		Diseño
7	Mejoramiento de la pista del Aeródromo de Golfito	El Proyecto consta en colocación de un carpeta asfáltica en todo lo ancho y largo de la pista de aterrizaje, así como la demarcación horizontal de la pista, además de ello mejorar las franjas de seguridad y una colocación de una malla perimetral en el Aeródromo	€700.000.000,00		€700.000.000,00		Diseño

Nº	Proyectos	Descripción	Presupuesto Total	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Estado
8	Mejoramiento del Aeródromo de Puerto Jiménez, fase II	Consta de la construcción de una Terminal Aérea, una Plataforma para 3 estacionamientos tipo B, calle de rodaje para acceso entre la pista y plataforma y caseta de seguridad	¢1.450.000.000,00			¢1.450.000.000,00	Diseño
9	Construcción de un Hangar en el Aeródromo de Coto 47	Consta en la instalación de un Hangar en el Aeródromo de Coto 47, con su debida instalación eléctrica – mecánica. Dicho Hangar es para el uso de Servicio de Vigilancia Aérea	¢300.000.000,00		¢300.000.000,00		Diseño
10	Mejoramiento del Aeródromo de La Managua-Quepos	Se requiere contratar una nueva empresa para concluir los trabajos que dejó abandonados el Consorcio La Managua (Grupo Orosi)	¢5.000.000.000,00		¢5.000.000.000,00		Por resolver el Contrato
11	Construcción de la Nueva Terminal de pasajeros y Obras Conexas del AIL	Consiste en la construcción de una Nueva Terminal Aérea, ya que la existente no cumple con las normas internacionales aeronáuticas la cual	¢1.500.000.000,00		¢1.500.000.000,00		Se reciben ofertas el 05 setiembre 2018. Se encuentra en la realización del Contrato por

Nº	Proyectos	Descripción	Presupuesto Total	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Estado
		incluye parqueos, tanque de tratamiento de aguas negras y residuales. Además de ello en la construcción de una edificación para el Servicio de Vigilancia Aérea					parte de Asesoría Legal
12	Mejoramiento de Facilitación de pasajeros de Pérez Zeledón	El Proyecto consta en: Construcción de un Módulo Terminal Aérea para resguardar a los pasajeros del sol y de la lluvia, y construcción de una batería de baños en cumplimiento con la ley 7600, además de ello una ampliación de la Plataforma para albergar dos puestos tipo B	¢250.000.000,00		¢250.000.000,00		Se analizó la única oferta presentada, la cual no cumple técnicamente. Se publicará de nuevo el cartel de licitación. Se encuentra en Análisis Integral de las ofertas
13	Mejoramiento de los Pavimentos de pista de aterrizaje, calles de rodaje, conexiones adyacentes, franjas de seguridad y sistema de evacuación de aguas del AIDOQ	El Proyecto consta en Mejoramiento de la superficie de ruedo en la pista de aterrizaje y plataforma, así como una demarcación horizontal (pintura), al mismo tiempo las mejoras de las	¢870.000.000,00		¢870.000.000,00		Se adjudicó a la empresa Meco S.A., la cual se encuentra en periodo de firmeza. Se encuentra en apelación a la adjudicación en la CGR

Nº	Proyectos	Descripción	Presupuesto Total	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Estado
14	Mejoramiento del de Aeródromo Guápiles	franjas de seguridad y calles perimetrales El Proyecto consta en la reconstrucción de la estructura de Pavimento, se ampliará de 10 metros de ancho a 18 metros de ancho y se realizará una construcción de plataforma de 3 posiciones, caseta de seguridad, cerramiento perimetral, todo lo anterior para dar cumplimiento al Anexo 14	¢1.531.391.006,91	¢398.161.661,80	¢1.133.229.345,11		Está para la firma del CETAC, por no haber CETAC se trasladó una parte de la ejecución para el periodo 2019. Se espera girar la Orden de Inicio en los próximos días
15	Mejoramiento del de Aeródromo Upala, fase I	El Proyecto consta en la reconstrucción de la estructura de Pavimento, se ampliará de 12 metros de ancho a 18 metros de ancho y se realizará caseta de seguridad, cerramiento perimetral (por el desastre provocado por el Huracán OTTO), todo lo anterior para dar	¢1.205.989.286,00	¢964.791.428,80	¢241.197.857,20		Está para la firma del CETAC, por no haber CETAC se trasladó una parte de la ejecución para el periodo 2019. Orden de Inicio fue girada el 01 de Octubre del 2018.

Nº	Proyectos	Descripción	Presupuesto Total	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Estado
		cumplimiento al Anexo 14					
16	Mejoramiento del Aeródromo de Golfito, fase I	El Proyecto consta en una remodelación de la Terminal existente, la cual cumplirá con la Ley 7600, dicha remodelación consta de batería de baños, salas de abordaje, oficinas, counters	€400.000.000,00		€400.000.000,00		Se analizaron las 4 ofertas presentadas, las cuales no cumplen técnicamente ninguna de las ofertas. Se publicó nuevamente el cartel de licitación. Visita al sitio el 28 de agosto del 2018. Análisis de las subsanes a las ofertas
17	Estudios de Impacto Ambiental Aeropuerto Metropolitano	El Proyecto consta en la realización de todos los estudios necesarios para obtener la viabilidad ambiental para el desarrollo del futuro Aeropuerto Metropolitano	€650.000.000,00		€650.000.000,00		05 de setiembre se reciben las ofertas. Se declara desierta por medio del acuerdo CETAC-AC-2018-0882
Totales			28.307.380.292,91	1.362.953.090,60	18.154.427.202,31	8.790.000.000,00	

Anexo No 7
Mejoramiento al Aeródromo de Los Chiles
Pagos por Avance de Obra

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
Número de Factura	005869	005934	005981	005996	006030	006197	006280	006387	006436
Fecha de Factura	18-11-2016	05-12-2016	16-12-2016	20-12-2016	27-12-2016	06-02-2017	23-02-2017	14-03-2017	28-03-2017
Monto de Factura(¢)	190.362.224,00	305.806.118,01	422.108.116,18	454.024.125,00	305.008.893,00	152.299.722,80	417.364.598,31	230.031.738,58	468.188,00
Para pagos de avance de obra se pueden considerar los siguientes pasos:									
a. El contratista solicita al Director de proyecto, mediante correo electrónico u oficio, la visita al	✓ Oficio CH-192-2016 01-12-2016	✓ Oficio CH-187-2016 11-11-2016	✓ Oficio CH-201-2016 13-12-2016	✓ Oficio CH-208-2016 15-12-2016	✓ Oficio CH-217-2016 21-12-2016	✓ Oficio CH-046-2017 01-02-2017	✓ Oficio CH-064-2017 20-02-2017	✓ Oficio CH-090-2017 07-03-2017	✓ Oficio CH-090-2017 07-03-2017

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
sitio para la conciliación de cantidades en los renglones de pago.									
b. Durante la visita, se analizan los avances con base en los renglones de pago establecidos en el contrato y se llega a una conciliación de cantidades.	✓ Minuta-Agenda 04-12-2016 y Conciliación	✓ Minuta-Agenda 13-11-2016 y Conciliación	✓ Minuta-Agenda 14-11-2016 y Conciliación	✓ Minuta-Agenda 17-12-2016 y Conciliación	✓ Minuta-Agenda 27-12-2016 y Conciliación	✓ Minuta-Agenda 06-02-2017 y Conciliación	✓ Minuta-Agenda 23-02-2017 y Conciliación	✓ Minuta-Agenda 14-03-2017 y Conciliación	✓ Minuta-Agenda 14-03-2017 y Conciliación
c. El contratista presenta un oficio remitiendo el informe de avance tomando en	✓ Oficio CH-PLC-03-11-2016	✓ Oficio CH-PLC-06-12-2016	✓ Oficio CH-PLC-08-12-2016	✓ Oficio CH-PLC-08-12-2016	✓ Oficio CH-PLC-09-12-2016	✓ Oficio CH-PLC-10-01-2017	✓ Oficio CH-PLC-16-02-2017	✓ Oficio CH-PLC-17-2017	✓ Oficio CH-PLC-18-0292017

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
cuenta las cantidades acordadas por las partes.									
d. Autorización de pago de avance de obra	✓ Oficio DGAC-IA-OF-1403-2016	✓ Oficio DGAC-IA-OF-1489-2016	✓ Oficio DGAC-IA-OF-1531-2016	✓ Oficio DGAC-IA-OF-1541-2016	✓ Oficio DGAC-IA-OF-1573-2016	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0131-2017	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0246-2017	✓ Oficio DGA-IA-OF-0325-2017	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0328-2017
e. 7F260, Verificación de información para pago	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
El formulario 7F260 incluye:									
1. ¿La factura es copia fiel firmada y se entrega por medio de oficina?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ¿La factura va dirigida al CETAC?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
3. ¿La fecha de la factura es igual o posterior a la fecha en el que se realizó la conciliación (según anotaciones en la bitácora de obras)?	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 13-11-2016	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 30-11-2016	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 30-11-2016	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 19-12-2016	En la hoja N° 23 de la Bitácora se detalla con fecha 27-12-2016 que se recibe a entera satisfacción la estimación de cantidades N° 5, y conciliación de cantidades con fecha 27-12-2016	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 16-01-2017	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 22-02-2017	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 14-03-2017	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 27-03-2017
4. ¿El monto de la factura viene en el mismo tipo de moneda establecido en el Contrato?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ¿El monto de la factura se presenta en números y	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
letras?									
6. ¿La descripción de la factura corresponde a lo indicado en la Orden de Compra?	✓	✓	✓	✓	No se adjunta Orden de Compra	✓	✓	✓	No se adjunta Orden de Compra
7. ¿Se presenta copia de la Orden de Compra debidamente firmada?	✓	✓	✓	✓	No se adjunta Orden de Compra	✓	✓	✓	No se adjunta Orden de Compra
8. ¿Se presenta el certificado de la CCSS al día?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. ¿Se presenta certificado de FODESAF al día?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. ¿Se presenta la póliza de riesgos y	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
responsabilidad civil al día?									
11. ¿Se presenta informe de avance con la tabla de pagos de acuerdo a la conciliación realizada?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. ¿La tabla de pagos viene firmada por el Ingeniero encargado del proyecto por parte del Contratista?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. ¿Se presenta el Informe de avance de acuerdo al formato establecido por la	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
Administración?									
14. ¿Se presenta el 7F261, Informe de estimación de avance firmado por el Director de Proyecto, y el caso que aplique, por los supervisores por parte de la Administración?	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261
15. ¿Se presenta la Declaración Jurada de la No existencia de cambios en renglones de pago por parte del Director de Proyecto?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
16. ¿Se cuenta con el presupuesto									

INFORME AI-04-2019

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
para el pago de la estimación en el periodo vigente? (tabla financiera del programa SIFCO)	No se localizó tabla en expediente de IA	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 15: 831.300.000,00, Fecha: 01-02-2016	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 15: 831.300.000,00, Fecha: 01-02-2016	No se localizó tabla en expediente de IA	No se localizó tabla en expediente de IA	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 1477: 837.007.765,81, Fecha: 25-01-2017	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 1477: 837.007.765,81, Fecha: 25-01-2017	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 1477: 837.007.765,81, Fecha: 25-01-2017	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 1477: 837.007.765,81, Fecha: 25-01-2017
17. ¿Se presenta el 6F49, Recibido conforme, firmado por el Director del Proyecto?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
f. 7F261, Informe de estimación de avance (Unidad de Infraestructura Aeronáutica)	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261
g. Declaración de la estimación	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
h. Informe de avance con									

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
resultados de autocontrol (Por parte del Laboratorio de Calidad del Contratista)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
i. Oficio de aprobación del informe (Por parte de la Administración, del Avance)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
j. 6F49, Recibido conforme, firmado por el DP, el encargado de Desarrollo Aeroportuario y con el visto bueno de la Coordinación de la Unidad de IA.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

INFORME AI-04-2019

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6	Avance Obra 7	Avance Obra 8	Avance Obra 9
k. Factura	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
l. Certificado de la CCSS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
m. FODESAF	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
n. Póliza de riesgo de trabajo de responsabilidad civil cuando aplique	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a Expedientes de IA.

Mejoramiento al Aeródromo de Drake
Pagos por Avance de Obra

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6
Número de Factura	A-840	A-842	A-849	00100001010000000 006	00100001010000000 008	00100001010000000 013
Fecha de Factura	19-02-2018	02-03-2018	02-04-2018	18-04-2018	30-04-2018	11-05-2018
Monto de Factura(¢)	108.074.530,69	232.094.237,00	306.221.838,70	453.914.234,39	291.637.718,76	364.139.889,46
Para pagos de avance de obra se pueden considerar los siguientes pasos:						
a. El contratista solicita						

INFORME AI-04-2019

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6
al Director de proyecto, mediante correo electrónico u oficio, la visita al sitio para la conciliación de cantidades en los renglones de pago.	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP
b. Durante la visita, se analizan los avances con base en los renglones de pago establecidos en el contrato y se llega a una conciliación de cantidades.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
c. El contratista presenta un oficio remitiendo el informe de avance tomando en cuenta las cantidades acordadas por las partes.	✓ Oficio CONS-(02)-2018 Fecha: 18-02-2018	✓ Oficio CONS-(06)-2018 Fecha: 05-03-2018	✓ Oficio CONS-(10)-2018 Fecha: 04-04-2018	✓ Oficio CONS-(11)-2018 Fecha: 14-04-2018	No se localiza en expediente de IA	✓ Oficio CONS-(11)-2018 Fecha: 14-05-2018

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6
d. Autorización de pago de avance de obra	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0141-2018 Fecha: 20-02-2018	✓ Oficio DGAC-IA-OF-2018-0199 Fecha: 16-03-2018	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0233-2018 Fecha: 02-04-2018	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0274-2018 Fecha: 30-04-2018	✓ Oficio DGAC-IA-OF-2018-0319 Fecha: 02-05-2018	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0354-2018 Fecha: 14-05-2018
e. 7F260, Verificación de información para pago	✓	✓	✓	✓	✓	✓
formulario 7F260 incluye:						
1. ¿La factura es copia fiel firmada y se entrega por medio de oficio?	La factura no se encuentra firmada en expediente de IA	La factura no se encuentra firmada en expediente de IA	✓	✓	✓	La factura no se encuentra firmada en expediente de IA
2. ¿La factura va dirigida al CETAC?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ¿La fecha de la factura es igual o posterior a la fecha en el que se realizó la conciliación (según anotaciones en la bitácora de obras)?	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 15-02-2018	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 28-02-2018	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 23-03-2018	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 15-02-2018	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades firmada pero sin fecha	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 10-05-2018
4. ¿El monto de la						

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6
factura viene en el mismo tipo de moneda establecido en el Contrato?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ¿El monto de la factura se presenta en números y letras?	No, se presenta solo en números	No, se presenta solo en números	No, se presenta solo en números	No, se presenta solo en números	No, se presenta solo en números	No, se presenta solo en números
6. ¿La descripción de la factura corresponde a lo indicado en la Orden de Compra?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. ¿Se presenta copia de la Orden de Compra debidamente firmada?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. ¿Se presenta el certificado de la CCSS al día?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. ¿Se presenta certificado de FODESAF al día?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. ¿Se presenta la póliza de riesgos y	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6
responsabilidad civil al día?						
11. ¿Se presenta informe de avance con la tabla de pagos de acuerdo a la conciliación realizada?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. ¿La tabla de pagos viene firmada por el Ingeniero encargado del proyecto por parte del Contratista?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. ¿Se presenta el Informe de avance de acuerdo al formato establecido por la Administración?	Sí se presenta pero no en el formato establecido	Sí se presenta pero no en el formato establecido	Sí se presenta pero no en el formato establecido	Sí se presenta pero no en el formato establecido	Sí se presenta pero no en el formato establecido	Sí se presenta pero no en el formato establecido
14. ¿Se presenta el 7F261, Informe de estimación de avance firmado por el Director de Proyecto, y el caso que aplique, por los	se presenta pero no en formulario 7F261	se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6
supervisores por parte de la Administración?						
15. ¿Se presenta la Declaración Jurada de la No existencia de cambios en renglones de pago por parte del Director de Proyecto?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
16. ¿Se cuenta con el presupuesto para el pago de la estimación en el periodo vigente? (tabla financiera del programa SIFCO)	No se localizó tabla en expediente de IA	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 2621: 3.058.359.366,00 Fecha: 11-01-2018	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 2621: 3.058.359.366,00 Fecha: 11-01-2018	No se localizó tabla en expediente de IA	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 2621: 3.058.359.366,00 Fecha: 11-01-2018	No se localizó tabla en expediente de IA
17. ¿Se presenta el 6F49, Recibido conforme, firmado por el Director del Proyecto?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
f. 7F261, Informe de estimación de avance (Unidad de Infraestructura)	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6
Aeronáutica)						
g. Declaración de la estimación	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
h. Informe de avance con resultados de autocontrol (Por parte del Laboratorio de Calidad del Contratista)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
i. Oficio de aprobación del informe (Por parte de la Administración, del Avance)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
j. 6F49, Recibido conforme, firmado por el DP, el encargado de Desarrollo Aeroportuario y con el visto bueno de la Coordinación de la Unidad de IA.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
k. Factura	✓	✓	✓	✓	✓	✓
l. Certificado de la	✓	✓	✓		✓	✓

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3	Avance Obra 4	Avance Obra 5	Avance Obra 6
CCSS						
m. FODESAF	✓	✓	✓	✓	✓	✓
n. Póliza de riesgo de trabajo de responsabilidad civil cuando aplique	✓	✓	✓	✓	✓	✓

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a Expedientes de IA.

Mejoramiento al Aeródromo de La Managua (Quepos)

Pagos por Avance de Obra

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3
Número de Factura	00023621	00025329	00027109
Fecha de Factura	22-12-2017	09-03-2018	04-05-2018
Monto de Factura(¢)	233.299.565,59	205.777.502,82	136.305.648,46
Para pagos de avance de obra se pueden considerar los siguientes pasos:			
a. El contratista solicita al Director de proyecto, mediante correo electrónico u oficio, la visita al sitio para la conciliación de cantidades en los renglones de pago.	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP	No se localiza en expediente de IA ni correo electrónico ni oficio solicitando visita al sitio por parte del Contratista al DP
b. Durante la visita, se analizan los			

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3
avances con base en los renglones de pago establecidos en el contrato y se llega a una conciliación de cantidades.	✓	✓	✓
c. El contratista presenta un oficio remitiendo el informe de avance tomando en cuenta las cantidades acordadas por las partes.	✓ Oficio FA-GO-118-2017 Fecha: 22-12-2017	✓ Oficio FA-GO-120-2018 Fecha: 09-03-2018	✓ Oficio FA-GO-127-2018 Fecha: 04-05-2018
d. Autorización de pago de avance de obra	✓ Oficio DGAC-IA-OF-1199-2017 Fecha: 22-12-2017	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0213-2018 Fecha: 19-03-2018	✓ Oficio DGAC-IA-OF-0346-2018 Fecha: 10-05-2018
e. 7F260, Verificación de información para pago	✓	✓	✓
El formulario 7F260 incluye:			
1. ¿La factura es copia fiel firmada y se entrega por medio de oficio?	✓	✓	✓
2. ¿La factura va dirigida al CETAC?	✓	✓	✓
3. ¿La fecha de la factura es igual o posterior a la fecha en el que se realizó la conciliación (según anotaciones en la bitácora de obras)?	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 21-12-2017	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 05-02-2018	No se localizan con claridad anotaciones en Bitácora, pero sí la conciliación de cantidades con fecha 04-12-2017
4. ¿El monto de la factura viene en el	✓	✓	✓

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3
mismo tipo de moneda establecido en el Contrato?			
5. ¿El monto de la factura se presenta en números y letras?	✓	✓	✓
6. ¿La descripción de la factura corresponde a lo indicado en la Orden de Compra?	En la OC no se realiza detalle de lo facturado	En la OC no se realiza detalle de lo facturado	En la OC no se realiza detalle de lo facturado
7. ¿Se presenta copia de la Orden de Compra debidamente firmada?	✓	✓	✓
8. ¿Se presenta el certificado de la CCSS al día?	✓	✓	✓
9. ¿Se presenta certificado de FODESAF al día?	✓	✓	✓
10. ¿Se presenta la póliza de riesgos y responsabilidad civil al día?	✓	✓	✓
11. ¿Se presenta informe de avance con la tabla de pagos de acuerdo a la conciliación realizada?	✓	✓	✓
12. ¿La tabla de pagos viene firmada por el Ingeniero encargado del proyecto por parte del Contratista?	✓	✓	✓

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3
13. ¿Se presenta el Informe de avance de acuerdo al formato establecido por la Administración?	Sí se presenta pero no en el formato establecido	Sí se presenta pero no en el formato establecido	Sí se presenta pero no en el formato establecido
14. ¿Se presenta el 7F261, Informe de estimación de avance firmado por el Director de Proyecto, y el caso que aplique, por los supervisores por parte de la Administración?	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261
15. ¿Se presenta la Declaración Jurada de la No existencia de cambios en renglones de pago por parte del Director de Proyecto?	N/A	N/A	N/A
16. ¿Se cuenta con el presupuesto para el pago de la estimación en el periodo vigente? (tabla financiera del programa SIFCO)	Tabla Financiera SIFCO: Solicitud de Compra N° 1529: 3.200.203.440,00 Fecha: 31-01-2017	No se localizó tabla en expediente de IA	No se localizó tabla en expediente de IA
17. ¿Se presenta el 6F49, Recibido conforme, firmado por el Director del Proyecto?	✓	✓	✓
f. 7F261, Informe de estimación de avance (Unidad de Infraestructura Aeronáutica)	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261	Sí se presenta pero no en formulario 7F261
g. Declaración de la estimación	N/A	N/A	N/A

Normativa	Avance Obra 1	Avance Obra 2	Avance Obra 3
h. Informe de avance con resultados de autocontrol (Por parte del Laboratorio de Calidad del Contratista)	✓	✓	✓
i. Oficio de aprobación del informe (Por parte de la Administración, del Avance)	✓	✓	✓
j. 6F49, Recibido conforme , firmado por el DP, el encargado de Desarrollo Aeroportuario y con el visto bueno de la Coordinación de la Unidad de IA.	✓	✓	✓
k. Factura	✓	✓	✓
l. Certificado de la CCSS	✓	✓	✓
m. FODESAF	✓	✓	✓
n. Póliza de riesgo de trabajo de responsabilidad civil cuando aplique	✓	✓	✓

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a Expedientes de IA.

Anexo N° 8
Valoración de observaciones al borrador de informe por discusión final

Observación de la Administración N°1:		
En	el <u>comentario 2.6</u>	se indica: “encargado del proceso de CPMO”
Para lo cual, el encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos, NO aporta documentación e indica “Hay un error conceptual en todo el informe, existe una confusión. Por un lado está la Comisión PMO y por otro lado el proceso llamado Oficina PMO. Yo estoy encargado del proceso y no soy parte de la Comisión”		
Aceptación:		
Si <u> </u>	No <u> </u>	Parcial <u> X </u>
No cambia fondo del informe		
Argumentos de la Auditoría Interna:		
Justifique el tipo de aceptación seleccionada:		
La Auditoría Interna tiene claro que por un lado existe la CPMO (Comisión de Gestión de Proyectos), la cual detalla su conformación, objetivo y responsabilidades en el Manual Gestión de Proyectos DGAC 5M02, cuya publicación data del año 2015 e indica: “PMO: Oficina de gestión de proyectos. Es una comisión organizacional para centralizar la gestión de proyectos y programas, sus funciones son: (...)”		
Por otro lado existe el proceso Oficina de Gestión de Proyectos, la cual se aprueba mediante documento DGAC- UPI-OF-763-2018 del 29-05-2018.		

No obstante, para evitar cualquier confusión se procede a:

1. Sustituir en el apartado 2.6 del informe la palabra “encargado del proceso de CPMO” por “encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos”
2. En la página 49 párrafo 1: se cambia “de conformidad con lo extraído de las entrevistas a los integrantes de la comisión” por “de conformidad con lo extraído de las entrevistas efectuadas” (subrayado no pertenece al original)

Observación de la Administración N°2:

En la página 51, en el párrafo N°3, se indica: “Dicha oficina, está a cargo del Sr. Daniel Wong Álvarez y de acuerdo con la ficha de procesos: “El proceso ha estado trabajando con dos personas profesionales y una secretaria, con este personal ha sido capaz de desarrollar las principales tareas...””

Para lo cual, el encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos, **NO** aporta documentación e indica: “En la Oficina PMO tenemos un profesional (plaza profesional 2) y una asistente (plaza de técnico 1)”

Aceptación:		
Si <u> X </u>	No <u> </u>	Parcial <u> </u>
No cambia fondo del informe		
Argumentos de la Auditoría Interna:		
Justifique el tipo de aceptación seleccionada: Error de transcripción textual por lo que la redacción queda de la siguiente forma: "Dicha oficina, está a cargo del Sr. Daniel Wong Álvarez y de acuerdo con la ficha de procesos : "El proceso ha estado trabajando con dos personas, un profesional y una secretaria, con este personal ha sido capaz de desarrollar las principales tareas..."		

Observación de la Administración N°3:		
En la página <u>15</u> en el párrafo <u>dos</u> , y en la página <u>46</u> , en el <u>cuadro N° 11</u> se detallan los integrantes de la CPMO.		
Para lo cual el encargado del Proceso Oficina de Gestión de Proyectos indica: "Faltó indicar que el Departamento de Aeropuertos es parte de la Comisión PMO también, esto quedó acordado con la implementación de la nueva estructura bajo solicitud de don Enio Cubillo (ver minuta adjunta en varios)" y aporta: Minuta 9 de 05-04-2018 en la cual se indica "El señor director solicita que la señora Sylvia Jiménez siga asistiendo a las sesiones de PMO".		
Aceptación:		
Si ☐	No ☒	Parcial ☐
Argumentos de la Auditoría Interna:		
Justifique el tipo de aceptación seleccionada:		
No se realiza modificación al informe para incluir al Departamento de Aeropuertos como parte de la CPMO, dado que de acuerdo con el documento oficial Manual Gestión de Proyectos DGAC 5M02, la conformación de la CPMO es la detallada en el informe (páginas 15 y 46). Además, la minuta aportada no es clara en señalar que el Departamento de Aeropuertos será parte de la CPMO y a todas luces en el documento oficial 5M02 no se ha realizado la modificación de los integrantes de la CPMO.		

Observación de la Administración N°4:
En la página <u>52</u>, en el <u>cuadro N° 13</u> se detalla: "Aunque según indicó el encargado de la CPMO, se han tramitado tres capacitaciones relacionadas a la gestión de proyectos, en los últimos tres años es evidente el desconocimiento de la metodología institucional oficializada, por parte de los DP y de los mismos integrantes de la CPMO tal como se indica en los comentarios anteriores". Para lo cual NO se aporta documentación y se indica: "En el cuadro #13 se podría mencionar que en el año pasado se desarrollaron capacitaciones en contratación administrativa a Directores de Proyectos"
Aceptación:
Si ☐ No ☒ Parcial ☐
Argumentos de la Auditoría Interna:
Justifique el tipo de aceptación seleccionada: No se aportó documentación que evidencie las capacitaciones.

Observación de la Administración N°5:

En la página 53, en el cuadro N° 13 se detalla: "No se observó que se realice ningún esfuerzo al respecto, al contrario, se evidenció falta de coordinación, comunicación y seguimiento de las gestiones asignadas a las unidades involucradas en el desarrollo de los proyectos (ver comentario 2.7".

Para lo cual **NO** se aporta documentación y se indica: "En general me parece que los resultados expuestos en el informe reflejan la realidad, sin embargo sobre el comentario de la última celda del cuadro 13 en cuanto a actividades ejecutadas no comparto del todo lo ahí mencionado, le explico:

Desconozco si ustedes no encontraron evidencia dentro de lo que revisaron, pero no me parece correcto decir que no se realiza ningún esfuerzo para impulsar la interrelación en los departamentos involucrados para agilizar la gestión de los proyectos institucionales, digo esto porque yo considero que las sesiones de PMO son un ejemplo de ese esfuerzo que se hace, estas suelen ser provechosas en ese sentido, ahí se suelen ver dificultades que enfrentan o enfrentarán los proyectos y se generan acciones que ayudan a solventarlas, ya sea de manera inmediata o posterior a las reuniones (en minutas esto queda demostrado, les sugiero revisar las que les envié y si necesitan más con gusto se las facilito). Lo que suele fallar en ese sentido (además de otros fallos que considero como falta de seguimiento de los Manuales 7M26 y 5M02 es la labor posterior a las sesiones, el cumplimiento de decisiones y acuerdos tomados por la Comisión a veces no se da (debido a falta de coordinación, comunicación y seguimiento, como ustedes lo redactan, a lo cual yo agregaría falta de compromiso de los miembros) y es entonces que se nota que la PMO se aleja de su objetivo. En resumidas cuentas, esfuerzos sí se hacen, no siempre son efectivos y falta mucho por mejorar, pero no se puede afirmar que no haya esfuerzos."

Aceptación:		
Si ☐	No ☒	Parcial ☐
Argumentos de la Auditoría Interna:		
Justifique el tipo de aceptación seleccionada: La auditoría Interna no comprobó que se realicen esfuerzos en cuanto a: Impulsar la interrelación entre los departamentos involucrados para agilizar la gestión de los proyectos institucionales promoviendo una labor interinstitucional de equipo. Y facilitar la gestión de comunicación para promover una mayor identidad Institucional y compromiso entre los funcionarios.		

FUENTE: Elaboración de acuerdo a formulario establecido por la Auditoría Interna.