

RESOLUCIÓN N° 1985 /2025

POR LA CUAL SE APRUEBA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y LOS CONTROLES DEL ANÁLISIS FODA Y LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2024 – 2028 DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE AERONÁUTICA CIVIL (DINAC).--

Asunción, 05 de noviembre de 2025

VISTO: Las matrices de IyER y Controles, el Memorándum SDPL N° 176/2025 de la Subdirección de Planificación, de fecha de noviembre de 2025, (Exp. DINAC N° 257744), y, -----

CONSIDERANDO: Que, la Subdirección de Planificación, eleva la formulación de Identificación y Evaluación de Riesgos y los Controles, sobre el análisis FODA y los objetivos institucionales, establecidos en el marco del diseño del Plan Estratégico Institucional correspondiente al periodo 2024 – 2028 aprobado por Resolución N° 926/2023, para su aprobación por la Máxima Autoridad Institucional.-----

Que, la Administración de Riesgos permite a la Institución estudiar, evaluar y gestionar eventos que puedan afectar o impedir el cumplimiento de sus objetivos y para la implementación de acciones necesarias de protección y aseguramiento. La formulación de Identificación y Evaluación de Riesgos y Controles, sobre el análisis FODA y los Objetivos Estratégicos Institucionales, define la exposición de la Institución ante circunstancias internas y externas que pueden causar eventos adversos que pudieran afectar el cumplimiento de su función y de la misión, así como el logro de los objetivos estratégicos determinados.-----

Que, el Comité de Control Interno como responsable de la definición de políticas institucionales, procedió en su capacitación/taller periódica a la formulación para la identificación y evaluación de riesgos y los controles sobre el análisis FODA y los Objetivos Estratégicos aprobados por Resolución N° 926/2023, para el periodo 2024 -2028, y que posteriormente en reunión del Comité, se ha aprobado las formulaciones mencionadas y encarga al área estratégica instruccional, proseguir con los trámites para su aprobación final por acto administrativo conforme establece la NRM MECIP:2015.-----

Que, la Subdirección de Planificación, por providencia eleva y sugiere la aprobación de la formulación de Identificación y Evaluación de Riesgos, Controles y las Políticas Operacionales sobre Análisis FODA y Objetivos Institucionales por la Máxima Autoridad Institucional.-----

POR TANTO: De conformidad con las atribuciones conferidas por la Ley N° 73/90 “Carta Orgánica de la DINAC” y la Ley N° 2199/2003 “Que Dispone la Reorganización de los Órganos Colegiados Encargados de la Dirección de Empresas y Entidades del Estado Paraguayo”.-----

EL PRESIDENTE DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE AERONÁUTICA CIVIL

RESUELVE

Artículo 1° Aprobar, la Identificación y Evaluación de Riesgos y los Controles sobre el Análisis FODA y los Objetivos Institucionales en el marco de la definición del Plan Estratégico Institucional 2024 – 2028, aprobado por Resolución N° 926/2023, adjunto a la presente.-----

../2

POR LA CUAL SE APRUEBA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y LOS CONTROLES DEL ANÁLISIS FODA Y LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2024 – 2028 DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE AERONÁUTICA CIVIL (DINAC).--

- Artículo 2°** Establecer, como responsables del monitoreo permanente de lo aprobado en el Artículo 1° de la presente Resolución, a la Subdirección de Planificación.-----
- Artículo 3°** Disponer, que la Auditoria Interna Institucional realice la evaluación independiente conforme a su Plan de Trabajo Anual, a lo aprobado por la presente Resolución.---
- Artículo 4°** Encargar, a la Coordinación MECIP a través del Equipo Técnico MECIP la socialización y capacitación para la correcta aplicación del Procedimiento aprobado por la presente Resolución.-----
- Artículo 5°** Comunicar, a quienes corresponda, publicar la presente Resolución en los medios establecidos de comunicación interna en la DINAC, y cumplida archivar.-----

*Fdo. por Don Nelson Mendoza Rolón (Presidente)
Abg. Daniel A. Báez Argaña (Secretario General)*

Es Copia fiel del Original

DBA/vr



Abg. NATALIA ACUÑA
Coordinadora
Gestión de Documentos
Secretaría General - DINAC

MISIÓN:

Normar las actividades relacionadas a la aviación civil y prestar servicios para satisfacer a las partes interesadas

VISIÓN:

Ser reconocida por los altos estándares de seguridad y la calidad de los servicios prestados

VALORES INSTITUCIONALES:

Integridad | Compromiso
Transparencia | Trabajo en Equipo
Respeto | Eficiencia

Avda. Mcal. López esq. 22 de Setiembre
2do Piso. Teléfono: (021) 212 530
E-mail: sec_gral@dinac.gov.py
Asunción - Paraguay

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

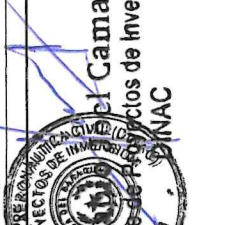
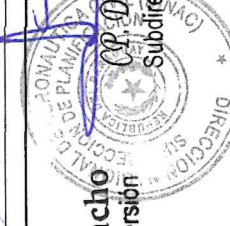
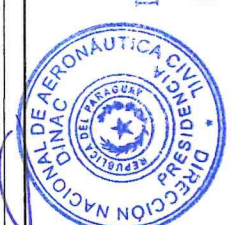
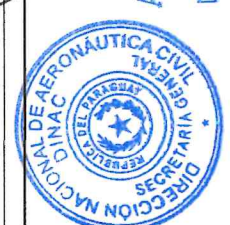
# (1)	FUENTE - FACTORES CRÍTICOS (2)	RIESGO (3)	DESCRIPCIÓN (4)	CAUSA (5)	EFFECTO (6)	OCURRENCIA (7)	GRAVEDAD (8)	IMPACTO (9)	ZONA DE RIESGO (10)
1	OE1: Consolidar el Modelo de Gestión Institucional.	1. Demora	Tardanza en los procesos que se encuentran dentro del objetivo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de talento humano capacitado en áreas técnicas. Burocracia administrativa. Falla de planificación adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Pérdidas económicas Interrupción de servicios 	3	3	9	Tolerable
		2. Incumplimiento	Que no se pueda cumplir el objetivo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de talento humano capacitado en áreas técnicas. Excesiva rotación de personal. Recortes presupuestarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Pérdidas económicas 				
2	OE2: Promover el fortalecimiento de los sistemas de vigilancia de la aviación civil, la conectividad aérea y la protección del ambiente.	1. Accidentes	Accidentes o incidentes aéreos, por incumplimiento a las normativas o por falta de controles.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de infraestructura adecuada. Falla de controles adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> Muertes Pérdidas económicas Interrupción de servicios Sancciones 	4	4	16	Importante
		2. Incumplimiento	No incluir puntos o temas de gran importancia para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de conocimiento de los procesos. Mala intención. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Pérdidas económicas Interrupción de servicios 				
3	OE3: Fortalecer la Infraestructura, equipamiento y los servicios aeroportuarios y de navegación aérea.	1. Accidentes	Accidentes o incidentes aéreos, por incumplimiento a las normativas o por falta de controles.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de talento humano capacitado en áreas técnicas. Burocracia administrativa. Falla de planificación adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Muertes Pérdidas económicas Interrupción de servicios Sancciones 	3	4	12	Importante
		2. Incumplimiento	Que no se pueda cumplir el objetivo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de talento humano capacitado en áreas técnicas. Excesiva rotación de personal. Recortes presupuestarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Pérdidas económicas 				
4	OE4: Garantizar y optimizar la prestación de los servicios, meteorológicos, climáticos e hidrológicos.	1. Incumplimiento	Que no se pueda cumplir el objetivo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de talento humano capacitado en áreas técnicas. Excesiva rotación de personal. Recortes presupuestarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Pérdidas económicas 	2	2	4	Bajo
		2. Omisión	No incluir puntos o temas de gran importancia para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de conocimiento de los procesos. Mala intención. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Pérdidas económicas Interrupción de servicios 				
5	OE5: Formar, capacitar y entrenar profesionales en el ámbito aeronáutico.	1. Demora	Tardanza en los procesos que se encuentran dentro del objetivo estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de talento humano capacitado en áreas técnicas. Burocracia administrativa. Falla de planificación adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Pérdidas económicas Interrupción de servicios 	2	2	4	Bajo
		2. Omisión	No incluir personal que necesite capacitación para la formación de sus conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Falla de conocimiento de los procesos. Mala intención. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Pérdidas económicas Interrupción de servicios 				

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Don Nelson Mendoza Rolón
 Presidente
 Dirección Nacional de Aeronáutica Civil



Abg. Daniel Báez Argaña
 Secretario General
 Dirección Nacional de Aeronáutica Civil

CP. Diana Lorena Burel
 Subdirectora de Planificación
 DINAC



DISEÑO DE CONTROLES Y ANALISIS DE EFECTIVIDAD - CONTEXTO ESTRATEGICO (OBJETIVOS ESTRATEGICOS)

# (1)	FUENTE (2)	RIESGO (3)	OCURRENCIA (4)	GRAVEDAD (5)	IMPACTO (6)	CONTROLES EXISTENTES (7)	CAUSA (8)	ACCION DE MITIGACION (9)	RESPONSABLE (10)	CRONOGRAMA (11)	INDICADOR (12)	EFICACIA (13)	EFICIENCIA (14)	EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES (15)
1	OE1: Consolidar el Modelo de Gestión Institucional.	1. Demora	3	3	9	Existen normativas legales vigentes para tales casos que en caso de incumplimiento pueden generar sanciones.	Falta de planificación adecuada	Controles de monitoreo y auditoria	Auditoria Interna /Unidad de control interno	02/09/2025 - 31/12/2025	Cantidad PAC ejecutada / Cantidad PAC planificada x 100	0.8	0.3	0.55
		2. Incumplimiento				Existen normativas legales vigentes para tales casos que en caso de incumplimiento pueden generar sanciones.	Recortes presupuestarios	Controles de monitoreo y auditoria	Auditoria Interna /Unidad de control interno	02/09/2025 - 31/12/2025	Cantidad ejecución presupuestaria / Cantidad de presupuesto aprobado x 100			
2	OE2: Promover el fortalecimiento de los sistemas de vigilancia de la aviación civil, la conectividad aérea y la protección del ambiente.	1. Accidentes	4	4	16	Existen normativas legales vigentes para tales casos y protocolos de seguridad que en caso de incumplimiento pueden generar sanciones.	Falta de regulación o supervisión adecuada, falta de inversiones en seguridad y salud ocupacional, falta de controles en la gestión de riesgos.	Inspecciones in situ a realizarse y Auditorias continuas	Dirección de Aeronautica	02/09/2025 - 31/12/2025	Cantidad de inspecciones in situ o auditorias realizadas vs. Cantidad de inspecciones in situ o auditorias planificadas en el año x 100	0.40	0.1	0.25
		2. Incumplimiento				Toma de decisiones conforme a las normativas legales vigentes para tales casos.	Falta de adecuación o actualización de reglamentos internacionales, incumplimiento de normas y procedimientos reglamentados, falta de personal capacitado, personal operativo con habilitación vencida, incumplimiento de leyes y regulaciones, falta de registros y documentaciones, falta de controles de auditoria.	Auditoria de autoevaluación				Nivel porcentual de cumplimiento del CMA		
3	OE3: Fortalecer la infraestructura, equipamiento y los servicios aeroportuarios y de navegación aérea.	1. Accidentes	4	3	12	Existen normativas legales vigentes para tales casos y protocolos de seguridad que en caso de incumplimiento pueden generar sanciones.	Fallas y problemas técnicos en la torre de control, en los equipos, incidentes o accidentes en la pista, falta de personales técnicos, incendios forestales, inclemencia del tiempo y diversos factores internos y externos que afectan a la operatividad del aeropuerto, fallas en sistemas informáticos, problemas en la infraestructura, amenazas a la seguridad del establecimiento.	Inspecciones in situ a realizarse y Auditorias continuas	Dirección de Aeropuertos	02/09/2025 - 31/12/2025	(análisis horizontal) incidentes y accidentes año anterior - incidentes y accidentes año actual / año anterior * 100	0.60	0.3	0.45
		2. Incumplimiento				Existen normativas legales vigentes para tales casos y protocolos de seguridad que en caso de incumplimiento pueden generar sanciones.	Incumplimiento de normas y procedimientos reglamentados, falta de personal capacitado, Personal operativo con habilitación vencida.					Reporte de inspección de vigilancia de la seguridad operacional		

Don Nelson Mendoza Rolón

 Presidente

 Dirección Nacional de Aeronáutica Civil

 Camacho

 Subdirectora de Planificación

 Ce. Delia Lorena Burgel

 Abg. María Inés Argaña

 Secretaria General

 Dirección Nacional de Aeronáutica Civil

4	OE4: Garantizar y optimizar la prestación de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos.	2	2	4	No aplicable ya que la zona de riesgos en la que se encuentran los riesgos identificados es Aceptable.
	1. Incumplimiento 2. Omisión				
5	OE5: Formar, capacitar y entrenar profesionales en el ámbito aeronáutico.	2	2	4	No aplicable ya que la zona de riesgos en la que se encuentran los riesgos identificados es Aceptable.
	1. Demora 2. Omisión				

Elaborado por: _____ Fecha: _____
 Revisado por: _____ Fecha: _____
 Aprobado por: _____ Fecha: _____



Genaro Camacho
 Gerente de Proyectos de Inversión
 DINAC



CP. Delia Lorena Buguel
 Subdirectora de Planificación
 DINAC



Don Nelson Mendoza
 Presidente
 Dirección Nacional de Aeronáutica



Abg. Daniel Báez Argaña
 Secretario General
 Dirección Nacional de Aeronáutica Civil

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS - CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO (FODA)

# (1)	FUENTE - FACTORES CRÍTICOS (2)	RIESGO (3)	DESCRIPCIÓN (4)	CAUSA (5)	EFEECTO (6)	OCURRENCIA (7)	GRAVEDAD (8)	IMPACTO (9)	ZONA DE RIESGO (10)
1	Procesos	Incumplimiento	No poder cumplir con los objetivos o procesos internos de la institución por varios motivos.	<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional desactualizada. Falta implementar Sistema de Gestión basado en procesos. Debilidad en la comunicación interna y externa. No se cuenta con un sistema integrado de información. Cultura de la no calidad ("peichante", así no más). 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Interrupción de servicios. Daño de imagen 	4	3	12	Importante
2	Talento Humano	Insuficiente personal técnico	En ciertas áreas existe personal técnico próximo a jubilarse sin que tenga previsto Plan de Sucesión, así como también fuga de Talento Humano capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente personal técnico en ciertas áreas. Fuga de Talento Humano capacitado. Rotación de personal técnico especializado hacia funciones administrativas. Personal técnico próximo a jubilarse sin que se tenga previsto plan de sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> Sancciones Interrupción de servicios constantes. 	5	3	15	Importante
3	Tecnológicos	Demora	No se cuenta con un sistema integrado de información en la mayoría de las áreas lo que genera tardanza en el cumplimiento de los procesos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Debilidad en la comunicación interna y externa. No se cuenta con un sistema integrado de información. Amenaza de Ciberataques. 	<ul style="list-style-type: none"> Daño de la información Sancciones Interrupción de los servicios 	3	3	9	Tolerable
4	Infraestructura	Accidentes	Incidentes ocasionales que pudieran ocasionarse por la falta de infraestructura adecuada, por falta de planificación adecuada o por no contar con presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de aseguramiento de la calidad en servicios prestados. Incapacidad para satisfacer la demanda futura. 	<ul style="list-style-type: none"> Muertes Lesiones Sancciones 	3	5	15	Importante
5	Eventos Externos	Burocracia	La excesiva burocracia en los procesos que involucran los procesos internos de la institución (procesos de compra, administrativos entre otros) retrasa el logro de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de independencia del Poder Judicial. Inseguridad Jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> Daño de la información Sancciones Interrupción de los servicios 	4	3	12	Importante

Elaborado por:

Revisado por:



Dr. Camacho
Director de Proyectos de Inversión
DINAC



CP. Delta Lorena Burgel
Subdirectora de Planificación
DINAC



Don Nelson Mendoza Rodríguez
Presidente
Dirección Nacional de Aeronáutica Civil



Abg. Daniel Báez Argaña
Secretario General
Dirección Nacional de Aeronáutica Civil

Fecha:

Fecha:

Fecha:

# (1)	FUENTE (2)	RIESGO (3)	OCURRENCIA (4)	GRAVEDAD (5)	IMPACTO (6)	CONTROLES EXISTENTES (7)	CAUSA (8)	ACCIÓN DE MITIGACIÓN (9)	RESPONSABLE (10)	CRONOGRAMA (11)	INDICADOR (12)	EFICACIA (13)	EFICIENCIA (14)	EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES (15)
1	Procesos	Incumplimiento	4	3	12	Normativas relacionadas a los servicios prestados, así como también verificaciones y Auditorías in situ.	<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional desactualizada. Falta implementar Sistema de Gestión basado en procesos. Debilidad en la comunicación interna y externa. No se cuenta con un sistema integrado de información. Cultura de la no calidad ("peleante", así no más). 	Verificaciones in situ y Auditorías de Calidad	Directivos responsables de las áreas técnicas de la Institución	Septiembre 2025 - Diciembre 2026	Cantidad de verificaciones in situ y Auditorías realizadas vs. Cantidad de verificaciones in situ y Auditorías planificadas en el año x 100	0.60	0.3	0.45
2	Talento Humano	Insuficiente personal técnico	5	3	15	Plan de necesidades de personal.	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente personal técnico en ciertas áreas. Fuga de Talento Humano. Rotación de personal técnico especializado hacia funciones administrativas. Personal técnico próximo a jubilarse sin que se tenga previsto plan de sucesión. 	Incorporación de personal técnico en el Plan de Personal.	Coordinación General de Talento Humano	Septiembre 2025 - Diciembre 2026	% de implementación del Plan de necesidades de personal	0.60	0.1	0.35
3	Tecnológicos	Demora	3	3	9	Políticas de información vigentes así como también procesos relacionados a la gestión y resguardo de datos de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> Debilidad en la comunicación interna y externa. No se cuenta con un sistema integrado de información. Amenaza de Ciberataques. 	Revisión e incorporación de Políticas de Seguridad de información.	Directivo responsable de TIC's	Septiembre 2025 - Diciembre 2026	Cantidad de Políticas de seguridad de la información implementadas vs. Cantidad de Políticas de Seguridad de la Información planificadas x 100	0.80	0.3	0.55
4	Infraestructura	Accidentes	3	5	15	Políticas de seguridad, verificaciones y auditorías en los servicios prestados.	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de aseguramiento de la calidad en servicios prestados. Incapacidad para satisfacer la demanda futura. 	Verificaciones in situ y Auditorías de Calidad	Directivos responsables de las áreas técnicas de la Institución	Septiembre 2025 - Diciembre 2026	Cantidad de verificaciones in situ y Auditorías realizadas vs. Cantidad de verificaciones in situ y Auditorías planificadas en el año x 100	0.6	0.1	0.35
5	Eventos Externos	Burocracia	4	3	12	Gestión de procesos administrativos para que los mismos sean más ágiles así como también	<ul style="list-style-type: none"> Falta de independencia del Poder Judicial. Inseguridad Jurídica. 	Reducción de plazos internos	Directivo responsable de Administración y Finanzas	Septiembre 2025 - Diciembre 2026	Cantidad de días reducidos de plazos internos vs. Cantidad de días totales por proceso administrativo x 100	0.6	0.3	0.45

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Don Nelson Mendoza Rolón
 Presidente
 Dirección Nacional de Aeronáutica Civil

Abg. Daniel Báez Argaña
 Secretario General
 Dirección Nacional de Aeronáutica Civil