



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Danielle M. Jenkins Bolaños

Miembro del Consejo Técnico de Aviación Civil

Representante de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector
Empresarial Privado (UCCAEP)

Diciembre 2025

I. Presentación

En consideración a mi renuncia como miembro del Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC), en calidad de representante de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP) a partir del **5 de diciembre de 2025** y conforme a lo dispuesto en las *“Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno”* (D-1-2005-CO-DFOE), procedo a presentar el informe correspondiente al período de mi último nombramiento como representante de la UCCAEP en el CETAC, desde el mes de junio 2024 hasta la fecha de mi renuncia.

Durante este período he aportado, desde la perspectiva técnica y jurídica que exige la representación del sector privado, emitiendo criterios orientados al fortalecimiento de la toma de decisiones, la mejora de los procesos internos y la promoción de una gestión alineada con los principios de legalidad, seguridad operacional y gobernanza institucional que deben regir la aviación civil. Mi labor se ha guiado siempre por el compromiso de contribuir al interés público, bajo un enfoque constructivo, comunicativo y transparente, buscando que las decisiones adoptadas por el Consejo se sustenten en información oportuna, completa y veraz, y siempre con el fin de actuar bajo una adecuada planificación estratégica.

Aun cuando las circunstancias institucionales presentaron desafíos significativos, mantuve la convicción de que la entidad tiene un potencial enorme para incidir positivamente en el desarrollo del sector, siempre y cuando, **exista un liderazgo claro, una comunicación efectiva y un trabajo articulado** entre la Administración, el Consejo y el Ministerio rector.

II. Introducción

El Informe de Fin de Gestión es un documento mediante el cual se rinde cuentas al concluir la gestión. Dicho informe nace como referencia al artículo 1 de la Directriz D-1-2005-CO-DFOE del 7 de julio de 2005 –emitida por la Contraloría General de la República– que regula la obligación de los jefes y los titulares subordinados de la Administración de presentar un informe donde se rinda cuentas de los resultados obtenidos en cumplimiento de las funciones bajo su responsabilidad conforme al artículo 12 de la Ley General de Control Interno.

III. Resultados de la gestión

a) Labor sustantiva institucional:

Durante el período comprendido entre el mes de junio de 2024 y diciembre de 2025, mi participación en el CETAC se orientó al cumplimiento riguroso de las atribuciones conferidas en la Ley General de Aviación Civil, Ley 5150, con el objetivo de fortalecer la calidad técnica, la transparencia y la razonabilidad de las decisiones adoptadas por el órgano colegiado.

Bajo dicha normativa, el CETAC ejerce funciones esenciales en materia de certificación, regulación, supervisión y planificación estratégica del sector aeronáutico, por lo que durante mi gestión me enfoqué en garantizar que cada acuerdo sometido a análisis se sustentara en criterios objetivos, información oportuna, completa y veraz, y el debido respeto al ordenamiento jurídico. En este contexto, siempre velé porque cada decisión se adoptara conforme a los principios de legalidad, seguridad operacional, proporcionalidad y debido proceso. También como parte del órgano colegiado, se mantuvo siempre una adecuada supervisión de los contratos existentes del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.

Otro eje sustantivo durante mi gestión, consistió en emitir observaciones tendientes a mejorar los flujos de información entre la Dirección General de Aviación Civil y el Consejo, la identificación de riesgos integrales y la **reiteración de la importancia de contar con insumos técnicos y jurídicos completos** para la toma de decisiones en la materia que nos correspondía.

Como parte de mi labor dentro del órgano colegiado, brindé apoyo directo en la actividad sustantiva, participando en la toma de decisiones de fondo relacionadas con asuntos estratégicos. Entre estos se incluyó el análisis, valoración y aprobación de insumos necesarios para la Auditoría de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la revisión de elementos técnicos y contractuales vinculados al contrato de concesión del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (AIDOQ), así como el seguimiento y estudio de aspectos relevantes del contrato del gestor interesado del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (AISJO). Estas intervenciones se orientaron a asegurar que las decisiones del Consejo se basaran en criterios técnicos completos y consistentes con el ordenamiento jurídico.

Finalmente, procuré que la representación del sector empresarial privado se tradujera en aportes constructivos y prudentes, promoviendo una cultura de información oportuna y clara, planificación, cumplimiento de responsabilidades y articulación efectiva entre las áreas técnicas de la DGAC y el Consejo. Todo ello bajo la premisa de que el adecuado ejercicio de las competencias del CETAC constituye un elemento esencial para garantizar la seguridad operacional, la competitividad del sector y el desarrollo ordenado de la aviación civil en Costa Rica.

b) Cambios habidos en el entorno durante el periodo de gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional:

Durante la gestión se materializaron cambios relevantes en el entorno institucional que impactaron directamente el funcionamiento de la entidad. El primero de ellos fue la **readecuación de las funciones del Director General**, motivada por la necesidad de dar estricto cumplimiento a la medida cautelar impuesta dentro del proceso penal 24-000454-1218-PE, la cual vino a limitar la presencia física del Director General en las instalaciones de la DGAC. Esta situación implicó un ajuste significativo en la dinámica interna, en la interlocución técnica requerida para la atención del servicio público y en la capacidad de supervisión directa que ordinariamente corresponde a dicho jerarca.

A ello se sumaron dos **renuncias en el puesto de Subdirector General**, primero la del señor Luis Miranda y posteriormente la del señor Luis Diego Saborío. Estas salidas generaron un vacío inmediato en la estructura de mando superior, afectando la supervisión y acompañamiento del personal y la atención oportuna e inmediata de temas operativos que, por su naturaleza, requieren de una conducción permanente y activa.

Al cierre de mi período, la DGAC se mantuvo sin un Subdirector nombrado, mientras que el Director General continúa sujeto a limitaciones judiciales que le impiden asistir presencialmente a la entidad e interactuar en decisiones relacionadas a la pista de aterrizaje del AIDOQ y algunas unidades administrativas. Esta realidad ha generado un escenario de **fragilidad en el liderazgo**, dificultando la articulación entre las áreas técnicas y la toma de decisiones que deben adoptarse con inmediatez en un sector altamente regulado y de alto impacto para la seguridad de la aviación.

Por otra parte, existen normas que inciden directamente en la capacidad institucional de la DGAC y del CETAC para cumplir sus funciones. En particular, la **Ley Marco de Empleo Público** y la **Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas** al introducir restricciones presupuestarias, organizacionales y de gestión de personal, y que limitan la posibilidad de responder con agilidad a los estándares que exigen los organismos internacionales en materia aeronáutica, especialmente la OACI. Estas limitaciones afectan la contratación de personal altamente especializado con salarios acordes a la experiencia y formación, la actualización de competencias técnicas y la ejecución de proyectos estratégicos vinculados con infraestructura, supervisión y servicios esenciales para la navegación aérea.

En conjunto, estos cambios en el entorno jurídico y administrativo han configurado un contexto desafiante para el quehacer institucional, en el que la ausencia de jefes plenamente habilitados, sumada a las restricciones legales vigentes, sin duda genera un impacto en el quehacer institucional y el servicio público que se debe prestar. Ello refuerza la necesidad de fortalecer la planificación, la gobernanza y la articulación interinstitucional para garantizar que el país pueda cumplir con los estándares internacionales de seguridad y operación aérea.

c) Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional:

El sistema de control interno institucional evidenció un avance significativo en la consolidación de los procesos de identificación, valoración y administración de riesgos, conforme se desprende del *Informe sobre Valoración de Riesgos Institucional 2025* emitido mediante oficio **DGAC-UI- INF-032-2025**, de **junio de 2025**¹, por la Unidad de Planificación Institucional. Dicho informe refleja un cumplimiento generalizado por parte de las dependencias sujetas al SEVRI, abarcando tanto a la DGAC como al CETAC, con la identificación de 222 riesgos frente a los 216 previstos, lo cual demuestra un proceso de autoevaluación más exhaustivo respecto de ciclos anteriores.

En términos generales, el estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional permite concluir que, aunque la DGAC ha fortalecido la aplicación del SEVRI y muestran una mejora sostenida en su nivel de cumplimiento, persisten riesgos que requieren atención prioritaria. Estos deberán ser gestionados mediante acciones estratégicas de fortalecimiento institucional, articulación entre dependencias y ajustes en la planificación para asegurar que los controles implementados continúen siendo eficaces y oportunos en el contexto

¹ Conocido en la sesión 39-2025 del Consejo Técnico de Aviación Civil.

operativo actual.

En atención a lo expuesto, se recomienda al CETAC, mantener un **seguimiento constante** con la Dirección General respecto del avance y la correcta aplicación de la autoevaluación del sistema de control interno, a fin de asegurar que las medidas de administración y mitigación de riesgos se ejecuten en tiempo y forma.

Igualmente, resulta indispensable **gestionar las acciones necesarias para fortalecer la interiorización** de este insumo elaborado por la Unidad de Planificación Institucional, de modo que el SEVRI se consolide como una herramienta **estratégica, preventiva y articuladora** del quehacer institucional, y no como un ejercicio meramente formal, garantizando así la mejora continua y el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales aplicables.

d) Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional:

En cuanto a este eje, se impulsaron diversas acciones orientadas a fortalecer el sistema de control interno institucional. Una de las principales líneas de acción fue la revisión técnica y la validación de las **actas y acuerdos**, asegurando que cada decisión del Consejo quedara documentada con precisión, claridad y trazabilidad. Este proceso a pesar de ser nuestra obligación, contribuye a que los acuerdos adoptados cumplieran con los principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas, elementos esenciales del control interno.

Se mantuvo un **seguimiento de los acuerdos del Consejo**, mediante la verificación del cumplimiento de los plazos y de las responsabilidades asignadas, así como la comunicación oportuna de los avances o incumplimientos detectados. Este seguimiento permite al Consejo identificar brechas y promover la adopción de medidas correctivas, garantizando que las decisiones del CETAC se ejecuten conforme a lo acordado. Al día de hoy, aún se encuentran pendientes varios acuerdos por cumplir por parte de la Administración.

Como parte de las acciones de control y supervisión, se giraron **instrucciones formales a la Dirección General y a diversas unidades administrativas**, con el fin de asegurar la comunicación adecuada, completa y oportuna de la información necesaria para la deliberación del Consejo. Estas instrucciones incluyeron solicitudes de insumos técnicos y legales e informes preliminares y documentación asociada los temas sometidos para análisis del Consejo. Con ello se buscó

mejorar el flujo de información, minimizar riesgos derivados de información incompleta o tardía, y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Así como asegurarnos como órgano colegiado, que la toma de decisiones siempre se de en apego a la normativa actual y a los criterios técnicos o financieros necesarios.

Finalmente, como parte del perfeccionamiento del sistema de control interno, se elaboraron y presentaron **propuestas de acuerdos**, destinadas a fortalecer la gobernanza interna, estandarizar procedimientos y promover buenas prácticas de gestión dentro del CETAC y en su interacción con la DGAC. Estas acciones buscaban consolidar una cultura institucional más orientada al cumplimiento, la transparencia y la prevención de riesgos, reafirmando la importancia del control interno como herramienta transversal para la correcta conducción del sector aeronáutico.

e) Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda:

Uno de los principales esfuerzos fue el impulso decidido para elevar la calidad, completitud y oportunidad de la información y solicitudes diversas sometidos a conocimiento del Consejo, lo cual resultó fundamental para garantizar que las decisiones del CETAC se adoptaran sobre la base de información verificada, consistente y jurídicamente sólida. Sobre esto, tuve un papel **activo para insistir en la mejora de los mecanismos internos de comunicación institucional** y trazabilidad documental, promoviendo que la información remitida por la Dirección General y las unidades técnicas, administrativas y financieras fuera clara, íntegra y pertinente para el análisis del Consejo. Este esfuerzo permitía que las diferentes gestiones, fueran revisadas con una mayor precisión, reduciendo vacíos informativos y fortaleciendo la toma de decisiones colegiadas.

Otro esfuerzo relevante consistió en el fortalecimiento de los procesos de revisión de las actas, acuerdos y documentos administrativos, verificando su congruencia con los criterios discutidos en sesión y con el marco normativo aplicable. Esta labor contribuyó a que los acuerdos del Consejo reflejaran con fidelidad las deliberaciones efectuadas, asegurando mayor consistencia interna, trazabilidad procedimental y claridad para las instancias encargadas de ejecutarlos.

Finalmente, mediante la solicitud permanente de informes, aclaraciones y documentación complementaria, **se consolidó un ejercicio más estricto de rendición de cuentas por parte de la**

Administración, lo que no solo ha permitido mejorar el control interno, sino que también permitió fortalecer la transparencia del proceso decisorio del CETAC. No obstante lo anterior, es claro que un mayor rigor en la conformación y formalización de los análisis técnicos y jurídicos remitidos por la Administración podría elevar todavía más la calidad del accionar institucional. Un fortalecimiento en esa línea, contribuiría de manera directa a consolidar decisiones más sólidas y reforzando así la función supervisora y estratégica del CETAC.

f) Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional:

En el ámbito institucional, uno de los proyectos más significativos corresponde al proceso impulsado por la Comisión Nacional de Emergencias (CNE) mediante la licitación **2023PX-000239-0006500001**, dirigida a la rehabilitación por emergencia de la pista de aterrizaje y obras pluviales del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (AIDOQ).

Dada la relevancia operativa y estratégica de esta infraestructura aeroportuaria, se considera necesario que la **DGAC y el CETAC mantengan un seguimiento permanente de la ejecución contractual**, verificando los últimos avances en la obra, el cumplimiento de especificaciones técnicas y eventuales riesgos. En los informes emitidos por el señor Luis Diego Saborío, quien fungió como el último Subdirector de la entidad y conformó la Unidad Ejecutora del proyecto, se indica el avance de la gestión, por ello se recomienda que se brinde el seguimiento de lo ahí indicado, y también se recomienda que el CETAC integre nuevamente la Unidad Ejecutora correspondiente, de manera que la entidad retome su rol técnico y asegure una supervisión eficaz del proyecto y se logre su conclusión.

Otro proyecto relevante es la **propuesta de una nueva Ley General de Aviación Civil**, mismo que fue contratado a la OACI. Este instrumento normativo constituye una oportunidad para actualizar y modernizar el marco regulatorio del sector. No obstante, al cierre de la gestión, el CETAC no ha recibido la versión final del proyecto, por lo cual resulta imprescindible dar seguimiento al avance del trabajo contratado, asegurando que el Consejo cuente con el texto definitivo para su conocimiento y análisis.

Finalmente, debe destacarse la **Auditoría USOAP² de la OACI**, y su informe preliminar, que constituye el principal insumo para orientar las acciones institucionales inmediatas. Tanto la

² Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional.

DGAC como el CETAC deben coordinar esfuerzos para estructurar y cumplir con el plan de atención integral, que incluya responsables claros, fechas específicas de ejecución y medidas correctivas alineadas con los hallazgos identificados. Este proceso no solo permitirá atender las observaciones formuladas por la OACI, sino también fortalecer la seguridad operacional, la gobernanza técnica y la capacidad institucional para responder a estándares internacionales cada vez más exigentes, y a su vez, ganar de nuevo la confianza de la población y del sector.

g) Sobre los recursos financieros:

Según oficio **DGAC-DFA-PRES-OF-0597-2025** emitido por la Dirección Financiera Administrativa de la DGAC y conocido en la sesión 63-2025 del CETAC, al 31 de octubre de 2025, se había ejecutado de un **69.24%** del presupuesto del presente ejercicio económico.

DATOS DEL PRESUPUESTO	
Total presupuesto año 2025	₪37,776,358,000.00
Ejecutado	₪26,157,382,769,57
Disponible	₪11,618,975,230.43

Desde la perspectiva del CETAC, se recomienda propiciar un mayor alineamiento entre la planificación operativa, las metas y la asignación oportuna de recursos, de forma que la ejecución presupuestaria responda con mayor precisión a las necesidades técnicas del sector aeronáutico.

Resulta pertinente promover un seguimiento más estrecho entre la Dirección General, la Dirección Financiera Administrativa y las dependencias técnicas, a fin de identificar oportunamente las limitaciones derivadas de la regla fiscal, de los tiempos de contratación pública o de eventuales retrasos administrativos que afecten la ejecución. Una gestión preventiva de estos factores permitiría reducir rezagos, mitigar riesgos operativos y garantizar que los recursos asignados contribuyan efectivamente al cumplimiento de los objetivos institucionales y al interés público.

Finalmente, se recomienda que el CETAC continúe recibiendo informes de ejecución

presupuestaria de manera mensual³, con el propósito de fortalecer la supervisión estratégica del órgano colegiado y facilitar la identificación temprana de áreas críticas de subejecución o de requerimientos adicionales asociados a proyectos relevantes para la seguridad y operación aeronáutica del país. Igualmente, es importante que se esté en constante revisión que la ejecución presupuestaria siempre esté asociada al logro de metas.

h) Sugerencias para la buena marcha de la institución:

Con el fin de aportar insumos constructivos para el fortalecimiento de la gestión institucional, este apartado se desarrolla en **dos secciones diferenciadas**.

La primera reúne observaciones que he planteado en diversas sesiones del Consejo y que, a mi juicio, requieren seguimiento para mejorar la eficiencia y coherencia del quehacer administrativo. La segunda incorpora recomendaciones adicionales que, a partir de la experiencia acumulada, considero relevantes para ser valoradas en el mediano y largo plazo, con miras a contribuir al adecuado funcionamiento de la institución.

Primera sección:

1. Adecuación de salarios y manuales de puestos conforme a la realidad técnica del sector aeronáutico:

Resulta indispensable atender la brecha estructural existente entre las exigencias técnicas que demanda la aviación civil y el marco salarial actualmente impuesto por la Ley Marco de Empleo Público. El artículo 20 de la Ley General de Aviación Civil establece expresamente que la DGAC debe estar conformada por **personal técnico idóneo**, y que los **manuales de puestos** deben elaborarse de conformidad con los estándares definidos por la OACI. Esta disposición reconoce que los perfiles técnicos aeronáuticos constituyen una categoría especializada que no es comparable con los esquemas tradicionales del Servicio Civil. Sin embargo, la aplicación homogénea de la Ley Marco de Empleo Público ha generado una clara distorsión, al encasillar al personal aeronáutico dentro de una estructura salarial general que no refleja ni la complejidad, ni la experiencia, ni la responsabilidad crítica asociada a estos puestos.

³ Oficio DVA-DF-2022-189.

Esta situación compromete la capacidad institucional para atraer y retener talento especializado, lo cual repercute directamente en el cumplimiento de las obligaciones del Estado derivadas de la Convención de Chicago y de los estándares internacionales de la OACI.

Por ello, se sugiere que el CETAC inste a la Dirección General para que gestione, ante MIDEPLAN, la valoración y aprobación de una **familia de puestos diferenciada**, que responda a la naturaleza técnica y estratégica de las funciones aeronáuticas, permitiendo así avanzar hacia una estructura remunerativa acorde con la realidad operativa de la entidad. Esto fue expuesto de mi parte en varias ocasiones, y consta en el acta 65-2025.

2. Mejorar la comunicación oportuna entre la DGAC y el CETAC:

Durante mi gestión fui particularmente insistente en la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación entre la Dirección General y el CETAC, dado que en múltiples ocasiones asuntos de alto interés nacional llegaron al conocimiento de los miembros del órgano colegiado **por medios externos (como notas de prensa o publicaciones en redes sociales)** y no mediante los canales institucionales que deberían garantizar información oportuna y completa. Esta situación, además de generar incertidumbre en el debido manejo de la información y su comunicación inmediata al Consejo por parte de la Dirección General, limita la capacidad del Consejo para ejercer adecuadamente sus competencias supervisoras y resolutorias.

Por ello, se recomienda una vez más, consolidar un modelo de comunicación interna más transparente e inmediato, que permita al CETAC contar con información actualizada, verificable y remitida por las unidades competentes antes de que los hechos adquieran relevancia pública.

Es importante que se tome en cuenta, que un flujo informativo adecuado no solo fortalece la gobernanza institucional y la toma de decisiones, sino que además promueve un **equipo de trabajo cohesionado, informado y capaz de responder con mayor eficiencia y unidad** ante los desafíos del sector aeronáutico. Esto fue expuesto de mi parte, y consta en el acta 63-2025.

3. Divulgación web de la información de interés público:

Durante mi gestión, insistí en varias ocasiones en la necesidad de que la DGAC implemente un repositorio público en su sitio web institucional para divulgar información de alto interés. Esta

medida mejoraría la transparencia, facilitaría el acceso a información relevante para operadores y ciudadanos, y **reforzaría la confianza pública en la autoridad aeronáutica mediante un ejercicio de comunicación proactiva y no reactiva.** Esto fue expuesto de mi parte, y consta en el acta 33-2025.

4. Ejercicio de seguimiento a la labor de las personas que ocupan los puestos de Director y Subdirector:

Es fundamental recordar que el órgano superior de la entidad es el Consejo, al cual le corresponde velar por la continuidad, eficiencia y adecuada conducción institucional. En diversas ocasiones he solicitado a la Dirección la rendición de cuentas correspondiente en diferentes temas, así como un análisis más riguroso sobre la necesidad y pertinencia de los viajes al exterior realizados por la persona que ocupa la Dirección General, y esto último siempre obedeció a una preocupación legítima. En una institución en la que el puesto Subdirector se encuentra vacante y el Director General enfrenta limitaciones para ejercer presencialmente sus funciones debido a medidas cautelares, la presencia, el liderazgo y la gestión directa resultan aún más indispensables. En ese orden, siempre consideré que nos correspondía reflexionar seriamente el seguimiento oportuno que brindamos a las labores de la Administración superior.

Dejo expresamente consignado que todas mis intervenciones respecto al desempeño y a las funciones del Director General, hechas durante sesiones, incluso antes de sesionar, o bien vía “*chat grupales*” surgieron siempre **desde un enfoque de responsabilidad pública,** en cumplimiento del deber de garantizar la continuidad del servicio público y no desde consideraciones personales. Mi preocupación se fundamentó siempre en la institucionalidad, en el impacto real que estas situaciones tienen sobre la gestión de la entidad y en la falta de un liderazgo claro y consistente en momentos en los que más se requería.

Hago, por última vez, un llamado a la conciencia institucional del Consejo para que, en el periodo que resta, se exija un mayor nivel de desempeño, liderazgo y presencia por parte de la Dirección, en beneficio de la adecuada conducción de la entidad y del cumplimiento de las responsabilidades como órgano superior.

Segunda sección:

Ahora bien, considerando las limitaciones presupuestarias y normativas que actualmente

enfrenta la entidad, así como los resultados preliminares evidenciados por la Auditoría de la OACI, se vuelve indispensable reflexionar sobre la situación institucional y la capacidad real de respuesta frente a los desafíos planteados. En este contexto, estimo oportuno incorporar algunas sugerencias adicionales para la valoración del CETAC, con miras a fortalecer la gestión y orientar acciones futuras.

5. Medición de la DGAC con otras instancias homólogas y mecanismo de pasantías:

Se recomienda que la DGAC valore adoptar un modelo de comparación con autoridades aeronáuticas homólogas de la región y de la OACI, de manera que pueda identificar brechas, mejores prácticas y oportunidades de mejora. La implementación de programas de pasantías técnicas permitiría fortalecer capacidades internas, actualizar conocimientos y promover transferencia de experiencia en áreas clave.

6. Definición de un protocolo de comunicación de criterios relevantes para el sector:

Se recomienda establecer un protocolo formal que regule la forma, tiempos y responsables para la comunicación de criterios técnicos y jurídicos que impactan al sector aeronáutico. Contar con lineamientos claros evitaría disparidades en la interpretación, aseguraría uniformidad en los mensajes institucionales y garantizaría que operadores, organismos internacionales y otras partes interesadas reciban información confiable y alineada con las decisiones del CETAC y la DGAC.

7. Estructuración formal de espacios de acercamiento con los regulados/supervisados para generar valor público:

Es necesario institucionalizar foros periódicos de diálogo entre la DGAC, el CETAC y los regulados, a fin de identificar retos comunes, aclarar criterios, recibir retroalimentación y anticipar necesidades del sector. Estos espacios formales fortalecerían la gobernanza regulatoria, promoverían relaciones más colaborativas y facilitarían la adopción de decisiones públicas más informadas, con mayor legitimidad y realidad técnica y material.

8. Impulsar un modelo de gestión de partes interesadas:

La DGAC debería desarrollar un modelo integral de gestión de partes interesadas que permita

identificar actores clave, mapear sus necesidades, coordinar expectativas y fortalecer la interacción con el ecosistema aeronáutico. Esto permitiría contribuir a anticipar riesgos, mejorar la creación y aceptación de políticas públicas, fortalecer la planificación institucional y promover la coherencia entre las decisiones regulatorias y las realidades operativas del sector.

9. Valorar estrategias de captación de personal:

Se sugiere analizar estrategias innovadoras para atraer talento técnico especializado, especialmente en áreas críticas. Ante las limitaciones salariales y de reclutamiento impuestas por la Ley Marco de Empleo Público, la DGAC debería explorar alternativas como convenios de cooperación, pasantías, o captación temprana de perfiles con potencial, asegurando así la sostenibilidad técnica del recurso humano.

i) Observaciones sobre otros asuntos de actualidad:

1. Atención de los resultados preliminares de la Auditoría de la OACI:

Como miembro del órgano colegiado, considero indispensable referirme a este tema. Los resultados preliminares expuestos por la OACI no solo confirman alertas que distintos equipos técnicos venían señalando desde hace años, sino que ponen de manifiesto la urgencia de actuar con eficiencia y planificación debida. La gestión institucional es deficiente, lo usuarios no perciben certeza jurídica y los estándares nacionales no han estado alineados con los estándares internacionales. Según el informe presentado al CETAC por la Dirección General, la auditoría evaluó los ocho elementos críticos del sistema de supervisión de la seguridad operacional – marco legislativo, normativa técnica, organización estatal, calificación del personal, procedimientos, supervisión continua, resolución de problemas de seguridad y sistemas de información– pilares que constituyen la base de cumplimiento de cualquier Estado ante la OACI.

Los resultados compartidos hasta en la sesión del Consejo 65-2025, identificaron brechas relevantes en áreas como PEL, OPS y ORG. Si bien no se identificaron “*Significant Safety Concerns*” (SSC) (hecho que debe reconocerse), y esto no elimina la necesidad de fortalecer de manera inmediata la capacidad regulatoria, la estructura institucional y los procesos de supervisión. El resultado preliminar de la Auditoría, se sitúa muy por debajo del rendimiento óptimo esperado, por lo que debe continuar el CETAC haciendo esfuerzos por velar por la marcha de la atención de los hallazgos y enfatizar a la Dirección General y al equipo líder de atención de

esta Auditoría, el cumplimiento en tiempo.

Debo subrayar que los resultados preliminares comunicados, exigen una respuesta del Estado de manera coordinada y sostenida. El proceso posterior a la auditoría (incluido el desarrollo y presentación de los Corrective Action Plans (CAP), la verificación de responsables, la definición de plazos realistas y el cumplimiento de los hitos establecidos por la OACI) demanda una supervisión estrecha del Consejo y una comunicación efectiva y continua que permita evaluar avances y alertar eventuales desviaciones. La propia Dirección General informó que ya trabaja en acciones preparatorias, aun sin contar con el informe preliminar oficial, lo cual es positivo pero podría ser insuficiente si no se acompaña de una gobernanza robusta (coordinación efectiva y constante entre el CETAC y la DG), continuidad técnica y claridad estratégica en la ejecución de los CAPs.

Este tema por su impacto sobre la seguridad, la reputación país y la confianza del ecosistema aeronáutico, no puede quedar reducido a una simple mención. Implica revisar con seriedad la calidad del servicio regulatorio, la suficiencia presupuestaria, los procesos de certificación y vigilancia, **así como los vacíos en estructura, liderazgo y priorización** institucional.

La auditoría es, en esencia, una radiografía del Estado costarricense en su rol de garante de la seguridad operacional, por ello, reitero la necesidad de que el CETAC mantenga un seguimiento permanente y constante, y solicite informes de avance y asegure que las unidades responsables presenten un cronograma verificable que permita al Consejo ejercer un control efectivo sobre la implementación de las correcciones requeridas.

La coyuntura actual también **demanda claridad comunicacional**. Ante una situación que inevitablemente genera atención, la obligación institucional es la transparencia, la consistencia técnica y la rendición de cuentas a la población. La auditoría no es un castigo, sino una oportunidad para corregir y fortalecer. Pero esa oportunidad solo rendirá frutos si se convierte en un compromiso real de la Administración por rectificar, profesionalizar y modernizar el sistema con rigor técnico y en beneficio del país.

En línea con lo anterior, la valoración preliminar también evidencia con claridad los desafíos estructurales sobre los cuales es necesario trabajar con urgencia y consistencia. Aun cuando los hallazgos brindan una hoja de ruta para la mejora, persiste una profunda preocupación derivada de las restricciones normativas, presupuestarias y operativas que enfrentamos para materializar

los cambios que el país requiere en esta materia. Esto fue expuesto de mi parte, y consta en el acta 65-2025.

Producto de ello, se recomienda que el CETAC valore instar a la Dirección General para que coordine y materialice la continuidad de los asesores externos de manera que acompañen técnicamente a la DGAC en la atención de cada hallazgo y aseguren que las acciones correctivas estén alineadas plenamente con los estándares internacionales y las expectativas de la OACI.

En este mismo orden, resulta de vital importancia no solo que la DGAC cuente con personal ubicado formalmente en cada puesto, sino que se verifique de manera objetiva que dicho personal es realmente idóneo, entendiendo que el mero cumplimiento de requisitos administrativos no necesariamente garantiza un desempeño competente. Para ello, se recomienda medir conocimientos, validar resultados y reforzar las capacitaciones necesarias para asegurar una gestión técnica eficiente y alineada con las mejores prácticas del sector.

En este apartado, considero oportuno señalar que, como Consejo, realizamos de forma constante y documentada las gestiones necesarias para dar seguimiento al avance de la Auditoría, y atendimos con responsabilidad todos los insumos y decisiones que la Administración trasladó para cumplir con sus requerimientos. Nuestra participación fue activa, diligente y orientada a apoyar el proceso en todo momento.

No obstante, pese a esos esfuerzos, debo dejar constancia de un aspecto que genera un legítimo sinsabor desde mi rol como miembro del órgano colegiado, la comunicación oportuna de los resultados preliminares no se produjo por parte de la Dirección General. Dichos resultados trascendieron a medios de comunicación antes de ser formalmente conocidos por este Consejo, cuando, en mi criterio, debimos ser los primeros en tener conocimiento de esa información como responsables de la materia.

En este orden, según consta en el acta 64-2025, mi posición en esa sesión fue solicitar con firmeza y transparencia que el Consejo recibiera la información oficial del informe preliminar de la auditoría de la OACI. Señalé que, pese a los esfuerzos documentados del órgano colegiado y a las solicitudes realizadas desde semanas anteriores, la Dirección General no había presentado el informe ni un resumen ejecutivo, lo que generó preocupación, especialmente al existir información circulando públicamente sin que el Consejo la hubiera conocido. En esa misma sesión también consulté sobre el estado real del proceso, las acciones previstas para atender

las no conformidades y la continuidad del equipo técnico que había apoyado en la auditoría. En todo momento reiteraré mi disposición y la de UCCAEP de colaborar en lo que fuera necesario, enfatizando que el Consejo requiere información oportuna y completa para ejercer adecuadamente su función.

Esta situación, más allá de lo puntual, evidencia la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna y el trato debido y respeto hacia el órgano colegiado, especialmente en asuntos de la relevancia institucional que reviste una auditoría internacional.

2. Sobre la asignación de espacios del Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma (AITBP):

Un asunto de especial relevancia institucional durante este período corresponde al proceso de ordenamiento, asignación y administración de los espacios de dominio público ubicados en el AITBP. Si bien el Consejo ya conoció el informe relacionado con la actualización tarifaria, resulta necesario destacar que la adecuada gestión de estos espacios **exige un enfoque integral, gradual y jurídicamente sólido**, que considere la normativa vigente y las implicaciones operativas, económicas y regulatorias asociadas.

A través del decreto ejecutivo **34849-MOPT** (Reglamento para la Asignación de Espacios en el AITB), se establece el marco jurídico para la asignación, uso y desalojo de espacios de dominio público dentro del AITBP. Su objetivo es ordenar la ubicación de las actividades aeronáuticas mediante criterios de seguridad operacional, uso racional del espacio y satisfacción del interés público. La DGAC y el Consejo Técnico de Aviación Civil determinan la ubicación de actividades según sectores del aeródromo y características operativas (aviación comercial, privada, trabajos aéreos, FBO, talleres aeronáuticos, parqueos, combustible, etc.), y según la norma, los espacios se asignan únicamente mediante **tres vías**:

- 1. Permiso de uso:** Para operadores con certificado de explotación u operación, y propietarios de aeronaves privadas. No genera derechos de inquilinato ni dominio sobre el bien, solo el uso, sujeto al pago de canon.
- 2. Contratación directa:** Para entes de derecho público nacional o internacional vinculados a la actividad aeronáutica, cuando exista convenio o relación contractual.
- 3. Licitación pública:** Para los demás casos no comprendidos en las categorías anteriores.

La DGAC realiza un estudio técnico previo, considerando la actividad, tipo y cantidad de aeronaves y la dimensión requerida para operar, y luego el CETAC emite la resolución respectiva. Quien recibe un espacio debe utilizarlo exclusivamente para la actividad autorizada, mantener vigente sus certificados (operación, explotación, recertificaciones), pagar puntualmente el canon, abstenerse de subarrendar, ceder, donar o permitir el uso por terceros sin autorización y no variar el destino del espacio sin autorización del CETAC. El incumplimiento puede generar la revocatoria del permiso sin responsabilidad de la Administración.

Ahora bien, el permiso se extingue y procede el desalojo cuando el CETAC lo revoca por oportunidad o conveniencia (art. 154 LGAP), expira el plazo del permiso o contrato, el operador no solicita renovación o recertificación, se compruebe subarrendamiento o cesión no autorizada, se cambie el uso autorizado, se incurra en falta de pago de una mensualidad del canon. Por ende, en caso de presentarse algunas de las causales anteriores, el desalojo administrativo se ejecuta.

Algo importante por rescatar, es el **“Régimen tarifario”** que define el decreto, e indica que toda persona física o jurídica que utilice espacios del dominio público debe pagar un canon fijado por el CETAC mediante un Apéndice Tarifario y reajustado anualmente. Este canon constituye la contraprestación por el uso del dominio público y se configura como obligación esencial del ocupante. En ese orden, considero importante que los miembros del Consejo, **valoren únicamente aplicar el ajuste de tarifas que establece y permite el decreto** a los actuales ocupantes de los espacios y **no realizar las licitaciones de los espacios que se encuentran ocupados**, esto por las afectaciones que podría conllevar, si no se realiza de una manera ordenada y que asegure una participación igualitaria.

Según la información que se ha conocido, existe un **total aproximado de 102 espacios** en el Aeropuerto TBP. Del total de espacios se cuenta con algunos que están completamente libres (aproximadamente 9), otros con y sin edificaciones, hangares (comerciales y de uso privado). Al día de hoy, se tiene que todos los espacios que están ocupados, cuentan con un permiso de uso, regulado por la Ley General de la Administración Pública.

Sobre este tema, ha sido interés constante de la Administración realizar la asignación de espacios mediante procesos licitatorios, esto según consta en el acta de la sesión 54-2025, lo expuesto en el oficio DGAC-DG-OF-2475-2025, y el oficio CETAC-AC-2025-1256.

Si la Administración continúa con la motivación de publicar un procedimiento licitatorio no solo para los espacios disponibles, sino también para los espacios actualmente ocupados (hangares privados y de uso comercial, o sea ligados a certificados de explotación), me parece oportuno la redacción del siguiente apartado a modo de **consideración y valoración** para los miembros del CETAC, con el propósito de fortalecer el orden jurídico y la adecuada planificación aeroportuaria, asegurando en todo momento la seguridad, continuidad de las actividades del sector y el correcto desempeño del trabajo aeronáutico que se desarrolla en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños.

Paso #1: Actualización de las tarifas.

Para iniciar, se recomienda que se valore únicamente la actualización del Apéndice Tarifario. Este ajuste tarifario, se recomienda que lleve el siguiente orden:

1. Sean validados por las instancias de la Administración con competencia suficiente para ello y luego que sean aprobadas por el CETAC.
2. Remitir para su publicación en La Gaceta, y otorgar el plazo de 10 días hábiles de audiencia que define la norma. Si no se reciben observaciones, proceder con la segunda publicación en La Gaceta para hacerlas oficiales. Una vez se cuente con las publicaciones formales respectivas, se tiene materializada la **garantía de la publicidad** de las normas jurídicas y con ella, **el principio de seguridad jurídica**, esto por cuanto, la publicación en el Diario Oficial La Gaceta, es el medio constitucional de plasmar el deber de publicidad.

Con solo este paso, se procede con la actualización de tarifas para los ocupantes que hace varios años no se actualizan.

Paso #2: Primer procedimiento de licitación, con el bloque de lotes desocupados.

Una vez actualizado el canon por metro cuadrado y establecido el precio base correspondiente, el siguiente paso consiste en iniciar el procedimiento de licitación pública **exclusivamente respecto al bloque de lotes actualmente desocupados (vacíos)** en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma.

La decisión de comenzar por estos espacios vacantes resulta jurídicamente idónea y operativamente eficiente, pues permite avanzar en la regularización del dominio público sin

afectar actividades aeronáuticas en curso ni generar fricciones con ocupantes históricos mientras se continúa ordenando la infraestructura aeroportuaria.

El lanzamiento de esta primera licitación permitirá además medir el comportamiento del mercado, identificar el interés real de los operadores, determinar rangos de competitividad económica y técnica, y obtener información relevante para futuros procesos licitatorios de espacios que actualmente se encuentran ocupados bajo figuras de uso precario.

Este ejercicio inicial **generará evidencia objetiva sobre la demanda del sector**, las condiciones económicas aceptables y la capacidad de los oferentes de cumplir con requisitos operacionales, certificaciones y estándares de seguridad aeronáutica.

En ese mismo orden, este proceso contribuirá al fortalecimiento de la transparencia y la publicidad en el uso del dominio público aeroportuario, en línea con los principios de legalidad, eficiencia y seguridad operacional. De igual modo, permitirá sentar precedentes administrativos claros sobre los criterios técnicos, económicos y jurídicos que regirán la adjudicación de espacios en el aeródromo en etapas posteriores.

Paso #3: Segundo procedimiento de licitación, con el bloque de lotes con hangares de uso privado.

Una vez concluido el proceso inicial de licitación de los lotes desocupados y contando ya con **información real sobre el comportamiento del mercado**, el interés de los operadores y la respuesta económica del sector, se propone avanzar con un segundo procedimiento de licitación dirigido al bloque de lotes que actualmente son utilizados para aviación privada.

Este proceso permitirá regularizar integralmente la ocupación del dominio público, especialmente en aquellos casos donde los espacios han sido utilizados durante años bajo figuras precarias. La licitación constituye el mecanismo idóneo, transparente y objetivo para garantizar igualdad de oportunidades entre los interesados y asegurar que la asignación se haga conforme a criterios de legalidad, seguridad operacional y aprovechamiento racional del espacio aeroportuario.

Además, al haberse realizado previamente un proceso licitatorio con los lotes desocupados, la Administración contará con insumos técnicos y económicos confiables —como rangos de ofertas, condiciones de competitividad, capacidad instalada del sector y mejores prácticas

identificadas— lo que permitirá diseñar un pliego de condiciones más ajustado a la realidad del mercado y a la operatividad del aeródromo. No obstante, se recomienda que se valore, si verdaderamente la figura de concesión de instalaciones públicas, regulada en el artículo 83 de la Ley General de Contratación Pública, puede ser utilizada para hangares privados.

Valoración integral sobre el bloque de hangares de uso comercial.

Concluidos los procesos licitatorios relativos a los espacios desocupados y a los hangares destinados a la aviación privada, correspondería al CETAC valorar la conveniencia, si se debe continuar con un tercer procedimiento de licitación, específicamente orientado al bloque de hangares actualmente utilizados para actividades de carácter comercial (aviación comercial, trabajos aéreos, instrucción, talleres aeronáuticos, escuelas, servicios de fumigación, ambulancias aéreas entre otros).

La naturaleza comercial de estas operaciones —*que involucran prestación de servicios al público, explotación económica continua y mayor impacto en la seguridad operacional*— exige un proceso particularmente riguroso, transparente y alineado con los principios de igualdad de acceso, libre concurrencia y optimización del dominio público aeroportuario.

En ese orden, si bien la licitación permitirá formalizar jurídicamente la ocupación de estos espacios bajo un **régimen contractual robusto**, con canon actualizado, obligaciones técnicas definidas y garantías que respalden la adecuada prestación de los servicios aeronáuticos, **es importante también tomar en cuenta los riesgos legales y operativos que esto representa a fin de evitar afectaciones a la continuidad de las operaciones**, permitir una adecuada planificación por parte de los operadores y reducir riesgos operativos, económicos y regulatorios.

Por lo anterior, se sugiere valorar que el CETAC actúe mediante un enfoque progresivo, esto ofrece un balance adecuado entre la formalización jurídica, la protección del interés público y la sostenibilidad de las actividades aeronáuticas que se desarrollan en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma, ya que de no ser así, posiblemente la entidad podría enfrentarse a escenarios como:

- **Eventual afectación de actividades aeronáuticas esenciales en curso:** Los espacios con certificado de explotación albergan actividades críticas como: escuelas de aviación, talleres aeronáuticos, operadores comerciales, empresas de fumigación aérea, ambulancias aéreas y rescate, propietarios de aeronaves con operaciones regulares. La

iniciación de procedimientos sin planificación diferenciada podría afectar directamente la continuidad de estas actividades, comprometiendo la continuidad del servicio público aeronáutico y la propia función rectora del CETAC.

- **Posible afectación en certificados de explotación:** Al iniciar procesos sobre los espacios sin contar con alternativas reales disponibles, se colocaría a los operadores en una situación de imposibilidad material de cumplir con los requisitos exigidos por la DGAC para su certificación. La pérdida del espacio físico implica la cancelación automática del certificado de explotación, por falta de hangar o base operativa, lo cual afectaría de forma directa la aviación civil nacional.

En razón de lo anterior, considero prudente manifestar en este informe final, que la decisión de iniciar procesos **sobre espacios con certificado de explotación, sin planificación suficiente ni diálogo estructurado con los operadores,** genera incertidumbre jurídica, podría afectar inversiones realizadas de buena fe, debilita la competitividad del sector aeronáutico, y puede poner en riesgo empleos formales y actividades productivas. Actuar sin una hoja de ruta sólida contradice la filosofía institucional de promover fomentar el desarrollo ordenado de la aviación en el país, tal como lo establece el artículo 18 de la Ley 5150, que expresa *“Fomentar el desarrollo de la Aviación Civil, facilitar el establecimiento de clubes aéreos, servicios aeronáuticos, talleres de mantenimiento y supervisar las actividades técnicas de las mismas.”*

Sobre este tema me parece importante destacar que como representante del sector privado, estas observaciones no son una oposición al ordenamiento de los espacios del AITBP, sino todo lo contrario, lo que se busca es procurar que las actuaciones de la Administración Pública, agreguen certeza jurídica al administrado, no afectar las actividades de los distintos operadores y evitar litigios en el proceso. Este apartado lo incluyo en el presente informe, producto de acuerdos que ha tomado el CETAC en relación a la asignación de espacios del AITPB y producto de la recomendación emitida recientemente por el Director General, en su oficio **DGAC-DG-OF-2475-2025** de fecha 26 de noviembre de 2025.

En conclusión, considero importante que se valore para decisiones futuras, que la **asignación ordenada y transparente de los espacios aeroportuarios,** se ejecute **de manera escalonada y por bloques,** a fin de evitar afectaciones a la continuidad de las operaciones, permitir una adecuada planificación por parte de los operadores y reducir riesgos operativos, económicos y regulatorios.

Este enfoque progresivo ofrece un balance adecuado entre la formalización jurídica, la protección del interés público y la sostenibilidad de las actividades aeronáuticas que se desarrollan en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma.

Antes de realizar cualquier proceso licitatorio, se recomienda valorar la realización de **audiencias previas del pleigo abiertas y participativas**, ya sea de forma presencial o virtual, conforme a lo previsto en la Ley General de Contratación Pública, con el fin de que los potenciales oferentes y terceros interesados puedan formular observaciones, recomendaciones o propuestas que contribuyan a una mejor elaboración del pliego. Este espacio de participación temprana permite identificar aspectos técnicos relevantes, ajustar requisitos y fortalecer la transparencia del procedimiento.

Estas audiencias también facilitan informar a los interesados sobre la necesidad de **registrarse en la plataforma SICOP**, medio obligatorio para participar en los procedimientos de contratación pública.

Al brindar esta información de manera anticipada, se asegura que los eventuales oferentes cuenten con el tiempo suficiente para cumplir con los requisitos tecnológicos, jurídicos y administrativos, reduciendo el riesgo de que el proceso resulte infructuoso por falta de ofertas o por inhabilidades técnicas que pudieron haberse prevenido y siempre mostrando la buena fe de la Administración.

Me es importante que conste en el presente informe, algunos riesgos identificados en caso de optar por la apertura de procesos licitatorios sin diálogos y sin la planificación debida:

- Interposición de medidas cautelares por parte de los actuales ocupantes, que detendrían los procesos de adjudicación hasta tanto no se resuelvan los recursos judiciales.
- Acciones contencioso-administrativas contra los actos de desalojo o de remate, alegando violación de los principios de continuidad del servicio, proporcionalidad y afectación de servicios necesarios.
- Denuncias o procesos penales en caso de que se interprete que la actuación administrativa vulnera derechos adquiridos o afecta actividades de interés público

vinculadas a la seguridad aérea o la salud. Denuncias por el delito de prevaricato y otros de la función pública.

- Las escuelas de aviación quedarían sin espacio físico para desarrollar sus actividades de instrucción, generando un impacto directo sobre la formación de pilotos y personal técnico. (Práctico).
- Las empresas de fumigación aérea no podrían operar, lo que afectaría sectores agrícolas que dependen de estos servicios.
- Los operadores de ambulancias aéreas y rescate perderían su base operativa, con un riesgo directo para la atención de emergencias médicas y operaciones humanitarias.
- Los propietarios de aeronaves privadas se quedarían sin áreas para estacionamiento o resguardo, dada la limitada capacidad de las plataformas actuales.
- Las plataformas disponibles no poseen la infraestructura suficiente para absorber todas las operaciones, y los costos logísticos serían considerablemente mayores.
- Adicionalmente, al extinguirse los permisos de uso vigentes sin una transición ordenada, los certificados de explotación y los certificados de operador aéreo se verían automáticamente cancelados por imposibilidad material de cumplir con las condiciones operativas exigidas por la autoridad aeronáutica.

En conclusión, sugiero a la institución de manera integral, valorar en este tema lo siguiente:

- La actualización del régimen tarifario es jurídicamente indispensable y debe ejecutarse antes de optar por algún proceso de licitación.
- El proceso de asignación de espacios debe realizarse de forma escalonada para evitar riesgos legales y afectaciones a la seguridad operacional.

3. Sobre el contrato de concesión del AIDOQ:

Es importante que el CETAC realice las gestiones necesarias para la preparación de un nuevo modelo de contratación o la figura de explotación que resulte pertinente, del AIDOQ, tomando en cuenta que el contrato vigente concluye en el año 2030.

g) Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones girados por la Contraloría General de la República, algún otro órgano de control externo o la respectiva Auditoría Interna:

El CETAC ha dado seguimiento en tiempo a las disposiciones y recomendaciones emitidas por los distintos órganos de control externo, así como por la Auditoría Interna de la DGAC. Dicho seguimiento ha quedado documentado en diversas actas del Consejo, en las cuales se han consignado las instrucciones giradas a las unidades responsables y los informes de avance presentados por la Administración. En cada caso, el CETAC ha procurado mantener una supervisión equilibrada y respetuosa de las competencias administrativas, velando por que las dependencias encargadas atiendan con diligencia y oportunidad las observaciones planteadas por los entes fiscalizadores.

Según información que me fue suministrada de manera actualizada, se tiene que se encuentran en proceso de atención las recomendaciones 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 y 4.9 emitidas por la Contraloría General de la República en su informe DFOE-CIU-IAD-00001-2024.

IV. Motivos de renuncia al puesto de miembro del CETAC:

Mi renuncia responde específicamente a diferencias profesionales y a las formas de trabajo que se han venido consolidando en la Dirección General. Estas circunstancias, a mi criterio, han afectado el ejercicio pleno, seguro y responsable de mi rol dentro del CETAC y han generado condiciones que, desde mi perspectiva, no permiten continuar desempeñando mis funciones con la confianza y el rigor que el puesto exige, y básicamente se agrupan en 3 motivos principales desde **una perspectiva profesional**, que son:

- En un órgano directivo, cuestionar, solicitar información y ejercer una supervisión sobre la Administración no solo es legítimo, sino obligatorio. Cuando ese ejercicio genera incomodidad en la Dirección General, se vulnera el ambiente profesional indispensable para la buena marcha de la institución y limita sin duda, el aporte técnico-jurídico que uno puede dar.
- La confianza es el eje de cualquier relación laboral. Cuando información relevante se omite o se comunica de forma tardía al órgano colegiados, especialmente en temas sensibles, se debilita la base sobre la cual se toman decisiones. Esto afecta directamente la gobernanza, la transparencia y la seguridad jurídica del trabajo que realizamos. Si no existe plena confianza en la Dirección General, el rol que uno ejerce desde el Consejo se vuelve

insostenible, pues se depende de información veraz, oportuna y completa para poder tomar decisiones.

- Como último, cuando se imponen cambios de horario o modalidades de sesión que no fueron coordinadas ni valoradas como órgano colegiado, y que interceden con mis obligaciones laborales, se compromete la posibilidad de asistir, participar y cumplir con mis responsabilidades de manera regular e integral. Un puesto en un órgano técnico como el CETAC exige disponibilidad efectiva para la toma de decisiones. Las sesiones siempre fueron planificadas para ser los días martes y jueves, en modalidad mixta (presencial o virtual) a las 5:30 pm, sin embargo, a mediados del mes de Noviembre, desde la Presidencia del Consejo se emitió una instrucción de realizar las sesiones de los días martes a las 5:00 pm de manera presencial sin posibilidad de asistencia virtual.

V. Conclusiones:

Agradezco a la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado, a los miembros del Consejo Técnico de Aviación Civil y al personal técnico y administrativo de la Dirección General de Aviación Civil por el espacio institucional brindado y por la oportunidad de haber contribuido, desde mi rol, al análisis y la toma de decisiones en una materia de alta relevancia para la seguridad operacional y el desarrollo del país.

La experiencia acumulada durante este período reafirma la importancia de fortalecer permanentemente la gobernanza pública, la calidad de la información técnica y jurídica que sustenta las decisiones, la coordinación interinstitucional y el ejercicio responsable de los roles que corresponden a cada instancia del sistema aeronáutico.

Desde una perspectiva estrictamente institucional, considero que el adecuado funcionamiento del CETAC y de la DGAC depende, de manera esencial, de la existencia de condiciones objetivas que permitan al órgano colegiado ejercer sus competencias con información oportuna, completa y confiable, así como de una articulación efectiva entre la Administración y el Consejo.

En ese marco, y con pleno respeto a la institucionalidad, estimo que ya no concurren las condiciones necesarias para continuar ejerciendo el cargo con el nivel de confianza funcional y responsabilidad que la función pública exige, razón por la cual opté por dar por concluida mi

gestión, privilegiando en todo momento la integridad del órgano, el interés público y la correcta rendición de cuentas.

Confío en que las observaciones y recomendaciones contenidas en este informe puedan servir como insumo para la reflexión, el fortalecimiento interno y la adopción de decisiones que contribuyan a la mejora continua, la modernización institucional y el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales que rigen la aviación civil.

Con la convicción de haber actuado conforme a los principios de legalidad, probidad, responsabilidad e interés público, doy por concluida mi gestión, reafirmando que la institucionalidad debe prevalecer siempre sobre cualquier consideración individual.

Cordialmente,

Danielle M. Jenkins Bolaños
Representante UCCAEP