



MINISTERIO DE  
OBRAS PÚBLICAS  
Y TRANSPORTES

GOBIERNO  
DE COSTA RICA

CETAC

# INFORME DE GESTIÓN

## 2023-2025



José Fadrique Rosales Salas  
Consejo Técnico de Aviación Civil

Enero 2026



## Presentación

Este informe tiene como finalidad dar cumplimiento a la Ley de Control Interno N°8292, al artículo 12 inciso e), a la Resolución R-CO-61 de la Contraloría General de la República mediante la cual emite las Directrices (D-1-2005-CO-DFOE) que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe de Fin de Gestión, publicadas en el Diario Oficial la Gaceta N° 131, de fecha 07 de mayo de 2005.

En mi calidad de Director del Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC), presento este documento que detalla las labores realizadas, los logros institucionales y las acciones promovidas durante mi gestión entre agosto del 2023 y diciembre del 2025.

## Resultados de la gestión

### 1. Labor Sustantiva Institucional

Como Director del Consejo Técnico de Aviación Civil, mi gestión se enfocó en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades definidas en el artículo 10 de la Ley General de Aviación Civil y los artículos 7 y 8 del reglamento del CETAC, participando activamente y tomando decisiones colegiadas orientadas a garantizar la seguridad operacional, promoviendo la competitividad del país en el ámbito aeronáutico internacional, a modernizar los procesos internos y a fortalecer la transparencia.

A continuación, se mencionan algunos ejemplos relevantes:

#### 1.1 Infraestructura Aeronáutica

El Consejo ha contribuido con el desarrollo de la infraestructura aérea mediante la aprobación para la construcción, inscripción y operación de nuevas instalaciones que fomentan la actividad aeronáutica, contribuyendo con las actividades económicas y turísticas del país.

#### 1.2 Conectividad Aérea

El desarrollo de la conectividad nacional e internacional es un pilar estratégico en la política de comercio y turismo de Costa Rica, y el CETAC se ha encargado de tramitar las solicitudes de los operadores, permitiéndole al país ampliar la oferta de vuelos.

#### 1.3 Supervisión de la Gestión Aeroportuaria

Este órgano colegiado ha ejercido su función de supervisión aprobando estructuras tarifarias que garantizan la sostenibilidad financiera de las terminales aéreas. Destacan las decisiones sobre la petitoria tarifaria de servicios aeronáuticos y no aeronáuticos para el Aeropuerto



Internacional Juan Santamaría y la actualización de tarifas de hangares en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños, asegurando los recursos para la operación y la inversión a largo plazo.

## **2. Cambios en el Entorno Durante la Gestión**

La capacidad de una entidad pública para monitorear y adaptarse a las transformaciones del entorno jurídico y estratégico es un imperativo para mantener su relevancia y eficacia. Durante mi participación en el CETAC ocurrieron varios cambios significativos que exigieron una respuesta proactiva y estratégica por parte de la institución.

A continuación, se mencionan algunos cambios relevantes:

### **2.1 Modernización del Marco Jurídico**

El sector aéreo se encuentra en un proceso de evolución que exige un marco normativo moderno y alineado con las mejores prácticas internacionales. En este contexto, la institución ha impulsado un proyecto estratégico con la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para el diseño de una nueva Ley de Aviación Civil. Esta iniciativa representa una evolución fundamental del marco regulatorio, destinada a fortalecer la seguridad, la competitividad y la sostenibilidad del sector en las próximas décadas. Por esa razón, le di seguimiento continuo a la ejecución de las diferentes etapas de este proyecto.

### **2.2 Normativa de Empleo Público**

La gestión del talento humano especializado se ha visto directamente impactada por la aplicación de la Directriz Ministerial N.º 004-2025-PLAN, emitida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), así como por la Ley Marco de Empleo Público. Este marco normativo representa un desafío estratégico para la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), en la medida en que limita su capacidad para atraer, contratar y retener talento técnico altamente especializado, el cual constituye la mayor parte de su personal. Un ejemplo concreto de estos retos se evidenció en las gestiones realizadas para procurar el ajuste técnico-salarial de los Controladores de Tránsito Aéreo.

### **2.3 Actualización de la Normativa Aeronáutica (RAC)**

Se aprobaron y actualizaron múltiples Reglamentos Aeronáuticos Costarricenses (RAC) para cumplir con las enmiendas de la OACI.

### **2.4 Emergencia de Infraestructura en el AIDOQ**

La gestión enfrentó una situación crítica en la pista del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (AIDOQ). El deterioro del pavimento llevó a una declaratoria de emergencia, contrataciones urgentes para rehabilitación, e incluso la recepción de donaciones de material asfáltico por parte de empresas privadas para garantizar la continuidad operativa. Esto



requirió una vigilancia constante sobre la seguridad operacional, ajustes de itinerarios y coordinación con la CNE y el Concesionario.

## **2.5 Preparación para Auditorías Internacionales (USOAP CMA - OACI)**

La institución trabajó en la preparación para la auditoría de la OACI programada para octubre de 2025. Esto implicó la contratación de expertos internacionales, la revisión de documentación, el reforzamiento de personal en algunas unidades como la de Investigación de Accidentes y la asignación de recursos para cerrar brechas de cumplimiento detectadas previamente.

## **2.6 Faltante de personal en Control de Tránsito Aéreo**

Se enfrentó un entorno de alta tensión operativa debido a la escasez de controladores de tránsito aéreo, lo que provocó cierres temporales de espacio aéreo. Esto obligó a la administración a declarar inopias, buscar mecanismos de pago de tiempo extraordinario y negociar mejoras en las condiciones laborales para asegurar la prestación del servicio.

## **2.7 Gestión de Capacidad Aeroportuaria**

El incremento del turismo generó desafíos en las plataformas y terminales, especialmente en Liberia (AIDOQ). Esto requirió algunos cambios en la dinámica de aprobación de vuelos coordinados con los concesionarios para manejar la temporada alta.

## **2.8 Cambios en los Altos Mandos de Liderazgo (DGAC y CETAC)**

Durante el período comprendido por este informe, la institución enfrentó una marcada inestabilidad en sus cuadros gerenciales superiores, lo cual exigió a este Consejo Técnico asumir un rol particularmente activo para garantizar la continuidad administrativa y la adecuada toma de decisiones.

Este ciclo de cambios se inició en abril de 2024 con la salida del Ministro Luis Amador Jiménez y del entonces Director General, Fernando Naranjo Elizondo. A partir de ese momento, asumieron la presidencia del Consejo Técnico de Aviación Civil el Ministro Mauricio Batalla Otárola y la Dirección General fue asumida por el señor Marcos Castillo Masís.

Posteriormente, el señor Batalla dejó su puesto como Ministro asumiendo este cargo el señor Efraim Zeledón Leiva. Por su parte, la gestión del señor Castillo se vio afectada en mayo de 2025 por la imposición de medidas cautelares judiciales, las cuales limitaron significativamente sus funciones presenciales y operativas. Esta situación se tornó aún más compleja con la renuncia del Subdirector General, Luis Miranda Muñoz, en junio de 2025, así como con la breve gestión de su sucesor, Luis Diego Saborío Soto, quien presentó su renuncia al cargo en noviembre de 2025.



### 3. Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno

El ejercicio de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional experimentó una transformación cualitativa, pasando de ser un proceso de cumplimiento normativo a convertirse en un instrumento gerencial para la toma de decisiones y la mejora continua.

En febrero de 2025, se analizó el informe DGAC-UPI-INF-37-2024 sobre la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional 2024. Los datos presentados por la Unidad de Planificación Institucional evidenciaron una madurez en el sistema, permitiendo identificar claramente tanto las áreas de excelencia como aquellas que requerían atención inmediata.

Al conocer los resultados actuales, gestioné acuerdos específicos para cerrar las brechas detectadas, reforzar en toda la institución que la autoevaluación es una herramienta de mejora continua y apoyar activamente a las dependencias con calificaciones más bajas para solventar la escasez de personal reportada, atacando así la causa raíz de las debilidades de control.

El estado actual del sistema también refleja una mayor precisión en la asignación de responsabilidades. Al analizar el seguimiento del informe DGAC-UPI-INF-37-2024 en febrero de 2025, la Unidad de Planificación Institucional identificó recomendaciones que escapaban de su competencia directa (relacionadas con el recurso humano y jefaturas vacantes).

Para garantizar la efectividad del sistema, se aprobó trasladar estas recomendaciones directamente a la Dirección General y a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos, asegurando que cada hallazgo de la autoevaluación tenga un ejecutor con la potestad real de resolverlo.

En mayo de 2025, se mantuvo el compromiso con la vigencia normativa al aprobar una nueva versión del Manual 5M03 (Marco Orientador del Sistema de Valoración de Riesgos), asegurando que la metodología se mantenga alineada con las mejores prácticas y la realidad institucional.

Adicionalmente, el Informe más reciente sobre la Valoración de Riesgos Institucional (DGAC-UPI-INF-032-2025) se presentó ante el Consejo Técnico de Aviación Civil en la Sesión Ordinaria No. 39-2025, celebrada el 17 de julio de 2025.

En esta valoración se aplicó el Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI) en la totalidad de las dependencias de la Administración Activa de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) y el Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC), abarcando 39 dependencias y vinculando la gestión de riesgos a los objetivos del Plan Anual Operativo y Plan Estratégico. El ejercicio resultó en la identificación de 222 riesgos asociados a 216 objetivos institucionales.

En cuanto a los resultados de la valoración, el sistema de control interno muestra una situación general favorable, dado que, de los 215 riesgos valorados, el 83% (160) presentó un nivel de riesgo residual bajo, el 13% (28) medio y únicamente el 4% (7) se clasificó como alto. Los riesgos altos se concentraron en el Departamento de Aeropuertos y el Departamento



de Seguridad Operacional, cuyas causas principales se relacionan con la limitación de recurso humano y temas presupuestarios.

Finalmente, se evidencia una madurez creciente en la gestión del control interno, reflejada en la calidad de la redacción de los eventos de riesgo, la cual alcanzó un 96% de aceptación en 2025, superando ampliamente el 32% registrado en 2020, gracias a las capacitaciones y el uso del sistema SIVARI. Además, la percepción de los usuarios sobre el soporte brindado por la Unidad de Planificación Institucional fue calificada como "Muy Buena", con un promedio de 4.7 sobre 5.

En conclusión, el Sistema de Control Interno evolucionó de la aprobación de manuales y recepción de informes en 2023, a un mecanismo dinámico en 2025 donde los resultados de la autoevaluación generan instrucciones precisas de apoyo logístico, refuerzo de personal y reconocimiento al desempeño, consolidando una visión de gobernanza proactiva.

#### **4. Acciones Emprendidas para el Sistema de Control Interno**

Durante mi gestión como miembro del Consejo Técnico de Aviación Civil, impulsé el fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional, no solo como un requisito normativo, sino como una herramienta fundamental para la mejora continua y la gestión de calidad. Mis principales aportes en esta materia se centraron en:

##### **4.1 Fortalecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI)**

Capacitación a Liderazgos: Mocióné para instruir a la Dirección General a realizar sesiones de entrenamiento dirigidas a los líderes de las diferentes unidades y departamentos. El objetivo fue reforzar la importancia de la valoración de riesgos y asegurar que las jefaturas asuman el compromiso y la responsabilidad de realizar estas tareas adecuadamente.

Actualización Normativa: Apoyé la aprobación de la actualización del Manual 5M03 "Marco Orientador del Sistema de Valoración de Riesgos de la Dirección General de Aviación Civil", brindando el aval para que el Proceso de SAGEC y la Unidad de Planificación procedieran con su publicación, garantizando así un marco normativo vigente y robusto.

##### **4.2 Mejora en la Autoevaluación del Control Interno**

Enfoque de Mejora Continua: Al conocer los informes de autoevaluación (como el DGAC-UPI-INF-37-2024), solicité instruir a la Dirección General para que refuerce en toda la institución la importancia de ejecutar correctamente la autoevaluación, no como un mero trámite, sino como una herramienta de mejora continua para asegurar la calidad.

Apoyo a Unidades Críticas: Propuse que se brindara apoyo específico a las dependencias con calificaciones más bajas en las autoevaluaciones, buscando solventar la escasez de personal reportada y mejorar sus resultados futuros.



Reconocimiento al Desempeño: Insté a extender felicitaciones a las unidades que obtuvieron resultados sobresalientes y a motivar a todas las dependencias a trabajar en las recomendaciones brindadas, definiéndolas como objetivos y tareas específicas de mejora.

### **4.3 Ética e Integridad en la Función Pública**

Implementación de Directrices de Integridad: Ante la "Directriz General para la implementación de medidas inmediatas para fortalecer la integridad en la función pública", solicité a la Auditoría Interna confirmar si los recursos de aut Capacitación eran suficientes o si se requería impartir charlas adicionales. Asimismo, instruí a la Dirección General informar sobre el estatus de cumplimiento y las acciones pendientes para acatar dicha directriz.

Gestión Ética y Clima Laboral: Propuse que se trabajara en actividades de mejora continua para el clima laboral y que se coordine con Recursos Humanos la realización de charlas de refrescamiento sobre ética, específicamente para las dependencias directas del CETAC.

Recordatorios Periódicos: Solicité a la Secretaría del CETAC colaborar en la redacción y difusión de mensajes trimestrales relacionados con temas de ética para socializarlos con toda la Dirección General.

### **4.4 Seguimiento a Auditorías y Planes de Acción**

Eficiencia en la Planificación de Auditoría: Insté al Auditor General que las modificaciones a los planes de trabajo se presenten con mayor antelación (a más tardar el 31 de julio) para evitar acumulaciones al cierre del periodo y mejorar la planificación.

Estandarización de Planes de Acción (RACI): En el marco de la implementación de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), solicité a los grupos involucrados proveer cronogramas de actividades utilizando matrices RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado) para clarificar roles y tiempos de ejecución.

## **5. Principales Logros Alcanzados**

Los logros institucionales alcanzados durante este periodo son el resultado directo de un proceso deliberativo riguroso y una planificación alineada con el interés público y el mandato de desarrollar un sector aéreo seguro y competitivo. Estos éxitos reflejan la capacidad del Consejo para traducir su labor sustantiva en beneficios tangibles para el país.

### **5.1 Conectividad Aérea**

En conjunto con la valiosa labor del ICT, se ha facilitado de manera significativa el comercio y el turismo mediante la aprobación de nuevas rutas y mayores frecuencias para aerolíneas clave. Esta gestión ha sido fundamental para fortalecer la posición de Costa Rica como un destino atractivo y para apoyar la estrategia de desarrollo económico nacional.



## 5.2 Infraestructura Aeronáutica

La autorización para la creación y reactivación de aeródromos y helipuertos ha expandido la red de infraestructura del país. Estas decisiones no solo fomentan la aviación general, sino que también estimulan el desarrollo económico en regiones fuera del área metropolitana, mejorando la conectividad interna. Estos logros consolidados se complementan con una agenda de proyectos estratégicos que se encuentran en pleno desarrollo.

## 5.3 Sostenibilidad Financiera Aeroportuaria

Mediante la aprobación de estructuras tarifarias equilibradas y técnicamente fundamentadas para los principales aeropuertos, se han buscado los recursos necesarios para su operación, mantenimiento e inversión. Este logro es crucial para mejorar la calidad y seguridad de los servicios aeroportuarios a largo plazo.

Adicionalmente, impulsé durante mi gestión actividades, iniciativas y oportunidades de mejora para la institución en diferentes ámbitos. Algunos ejemplos son:

## 5.4 Gobernanza y Gestión Estratégica Institucional

Modelo de Gestión por Ejes: Propuse la creación de un informe trimestral de labores para la Dirección General basado en cuatro ejes: capital humano, procesos, tecnología y gobernanza.

Indicadores de Gestión Operativa: Solicité la implementación de métricas mínimas de resolución de casos (resueltos en <3 días, 4-5 días, etc.) para medir la eficiencia operativa de las unidades y departamentos institucionales.

Seguimiento al Proyecto de Ley de Aviación Civil: Requerí consistentemente actualizaciones sobre el cronograma y los próximos pasos del diseño de la nueva Ley de Aviación Civil con el apoyo de la OACI (Proyecto CRI23801).

Control de Compromisos de Auditoría: Solicité informes detallados sobre los pendientes de las auditorías internas para asegurar un balance de cumplimiento institucional.

Plazos para Corrección de Manuales: Propuse mecanismos legales para permitir modificaciones parciales o graduales de estos documentos.

Hoja de Ruta para Concesiones: Solicité la preparación de un plan de ejecución detallado para el proceso de licitación de hangares en el Aeropuerto Tobías Bolaños.

Control de Inventarios Institucionales: Propuse que la Proveduría Institucional definiera e implementara un plan de acción para corregir inconsistencias y malas prácticas detectadas en los inventarios del Almacén Central.

Cierre de Acuerdos Antiguos: Instruí a la administración el cierre definitivo de acuerdos pendientes desde 2022 y 2023, solicitando un cronograma para la ejecución de las tareas pendientes, con el fin de evitar rezagos adicionales.



Comunicación Institucional: Propuse valorar la contratación de un periodista o gestor de comunidades (community manager) para mejorar la difusión de noticias e información importante para los usuarios de la DGAC y el público en general.

## 5.5 Eficiencia Operativa y Mejora Continua

Proyecto Piloto Lean-Six Sigma: Lideré una iniciativa de mejora continua en la Unidad de Transporte Aéreo para reducir los tiempos de procesamiento de solicitudes de itinerarios.

Metodologías de Calidad: Sugerí que el Gestor del Aeropuerto Juan Santamaría aplique técnicas como el modelo DMAIC y Project Charters en su Plan de Mejoramiento. Además, mocioné para que el Órgano Fiscalizador presentara resúmenes ejecutivos trimestrales utilizando tableros de control (dashboards) para el seguimiento del Plan Maestro.

Mejora en la Visualización y Seguimiento de Proyectos: Solicité que la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) implementara diagramas de Gantt en sus informes, para visualizar el progreso general de los proyectos de manera gráfica y estructurada. Además, propuse agregar en los informes una sección específica donde se incluyan los puntos o acciones más importantes a ejecutar en los siguientes tres meses, con el fin de monitorear el avance, tener un panorama general de los pendientes y permitir al Consejo colaborar activamente en la gestión. Por otro lado, solicité que se incluyeran en los informes recomendaciones dirigidas al CETAC sobre posibles acciones o decisiones que el Órgano Colegiado podría adoptar para apoyar el avance de los proyectos.

Análisis de Causa Raíz en Fallas Técnicas: Ante los fallos en el radar, solicité el uso de herramientas como el diagrama de Ishikawa y los "5 porqués" para identificar causas reales y no solo determinar componentes fallidos.

Aplicación de Matrices RACI: Propuse el uso de matrices RACI en los planes de acción derivados de auditorías para definir claramente responsables y sus roles.

Estandarización de Tareas Repetitivas: Instruí a la DGAC para que, con el apoyo del área de la Oficina de Proyectos (PMO) y del grupo de mejora continua, solicitara a las unidades identificar tareas repetitivas susceptibles de estandarización y automatización, promoviendo el uso de tecnologías para la eficiencia operativa.

Mejora en los Tiempos de Respuesta (SLA): Solicité un informe sobre los niveles de servicio y tiempos de respuesta de los departamentos con mayor carga de trámites hacia el público.

## 5.6 Tecnología e Innovación

Política Institucional para el uso de Inteligencia Artificial (IA): Solicité la creación de una política institucional para el uso responsable de herramientas como ChatGPT y Microsoft Copilot, entre otras, exigiendo supervisión y validación humana.

Optimización de Licencias de Software: Instruí la instalación de un sistema de monitoreo para las licencias de AutoCAD con el fin de ajustar las suscripciones a la necesidad real y optimizar costos. También recomendé investigar modelos de licencias flotantes (tokens) con



los proveedores para mejorar el aprovechamiento de recursos. Además, solicité a la Unidad de Tecnologías de Información y a la Unidad de Infraestructura Aeronáutica que revisaran las legislaciones y convenios que permitan adquirir este tipo de licencias a nivel de ministerio, buscando optimizar los costos para estas herramientas.

Modernización de la Secretaría de Actas: Impulsé la búsqueda e implementación de un sistema informático especializado en la gestión de actas y acuerdos.

Propiedad y Acceso a la Información Digital: Recomendé incluir cláusulas que garanticen que la administración mantenga la propiedad y el acceso ininterrumpido a los datos en caso de cambio de proveedores de software para la administración del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (AIJS).

## 5.7 Transparencia y Servicio al Usuario

Repositorio Público de Obras: Apoyé la creación de un repositorio en la web institucional para que la ciudadanía consulte el avance real y la ejecución contractual de las obras en la pista de Liberia.

Información para los usuarios de drones (RPAS): Impulsé la creación de “webinars” y materiales audiovisuales para orientar al público sobre los trámites asociados al uso de drones y su publicación en el sitio web.

Transparencia en SICOP: Solicité garantizar que toda la documentación de las contrataciones de emergencia en el AIDOQ esté visible y actualizada en SICOP antes del cierre de expedientes.

Uso del Net Promoter Score (NPS): Recomendé a la Contraloría de Servicios adoptar la métrica NPS para medir de forma estándar el nivel de aceptación del servicio.

Socialización de Normas de Seguridad: Solicité verificar que el flujo de información y circulares sobre normas de seguridad en aeródromos locales sea constante y efectivo para los usuarios.

Claridad en los Beneficios Institucionales: Instruí a la DGAC que difunda claramente a los colaboradores el procedimiento a seguir para acceder a servicios de salud mental y acompañamiento.

## 5.8 Gestión Financiera y Presupuestaria

Proyecciones de Ejecución Presupuestaria: Solicité que los informes financieros incluyan proyecciones de cierre de año para facilitar la toma de decisiones gerenciales.

Blindaje Legal en Finiquitos: Introduje como requisito indispensable la inclusión de cláusulas de "liberación de responsabilidad" a favor del CETAC y la DGAC en los contratos comerciales gestionados por el Gestor Interesado. Esta iniciativa, aplicada inicialmente en el contrato del proyecto "Hotel de Aeropuerto Internacional Juan Santamaría" (Sesión 59-2024), estableció un precedente de gobernanza para blindar al Estado ante posibles disputas



entre privados al momento de finiquitar contratos, práctica que posteriormente se replicó en proyectos estratégicos como la Explotación de Facilidades de Carga (Sesión 63-2025).

Control de Inversión en Capacitación: Requerí informes detallados sobre el retorno de inversión en entrenamientos especializados del Cuerpo de Bomberos.

Meta de Ejecución Presupuestaria: Propuse establecer una meta mínima de ejecución anual del 98% para los fondos de asistencia técnica.

Información Macroeconómica en Reportes: Sugerí incluir tablas comparativas y gráficas que contrasten la ejecución actual con al menos dos años anteriores en los informes financieros. Además, solicité que para futuros informes se incluyera una proyección del porcentaje total de ejecución al cierre del año, para anticipar el resultado final y poder gestionar las acciones necesarias.

## **5.9 Talento Humano y Desarrollo Social**

Pasantías en la DGAC: Propuse aprovechar el talento de estudiantes de colegios técnicos y universitarios para apoyar labores técnicas y administrativas mediante convenios de prácticas profesionales, solicitándole a la DGAC que anualmente (con fecha límite al 31 de julio) todos los departamentos propusieran proyectos que pudieran ser realizados por practicantes.

Planificación de Carrera en Investigación de Accidentes: Recomendé diseñar trayectorias profesionales y planes de entrenamiento para asegurar la continuidad del equipo de investigación de accidentes e incidentes. Además, le di seguimiento y apoyé las iniciativas para reforzar esta unidad con el recurso humano que necesitaba.

Apoyo en Salud Mental: Apoyé la prestación del servicio de atención psicológica primaria en la institución.

Liderazgo en Procesos de Reclutamiento: Lideré el proceso de selección para los puestos de la Gerencia de Proyectos del AIDOQ y la Secretaría de Actas, promoviendo y recomendando el uso de matrices de evaluación objetivas, fundamentadas en la descripción de los puestos y sus competencias.

## **5.10 Seguridad Operacional e Infraestructura**

Monitoreo de Interferencias en las Frecuencias de Tránsito Aéreo: Realicé un seguimiento continuo de las labores de la DGAC, el MICITT y la SUTEL para la resolución de los problemas de interferencia en las frecuencias de control de tránsito aéreo.

Investigación de Incidentes Pendientes: Le di seguimiento al progreso de las investigaciones de accidentes e incidentes en curso.

Sostenibilidad Energética (ISO 50001): Recomendé implementar indicadores de consumo de energía, huella de carbono y ahorro de agua en los reportes de terminales aéreas.

Movilidad Eléctrica Institucional: Sugerí realizar estudios de factibilidad para la transición de la flota de vehículos de la DGAC hacia tecnologías eléctricas.



## 6. Estado de Proyectos Relevantes

La modernización y adaptación futura del sector de la aviación civil dependen de la correcta ejecución de los proyectos estratégicos en curso. En mi función directiva, he dado seguimiento activo a las iniciativas más importantes para asegurar su avance y el cumplimiento de sus objetivos.

### 6.1 Nueva Ley de Aviación Civil

El proyecto CRI23801 tiene como finalidad la modernización estructural del sector aeronáutico costarricense mediante el desarrollo de una nueva Política Aeronáutica Nacional y la propuesta de Reforma Integral a la Ley General de Aviación Civil (Ley 5150), ejecutado mediante cooperación técnica con la Organización de Aviación Civil Internacional.

Según el informe DGAC-UPI-OF-107-2025 de la Unidad de Planificación Institucional, el proyecto tiene un 83% de ejecución. Se recibió oficialmente el Informe de Diagnóstico en noviembre de 2024, documento base para la redacción de la nueva normativa. Además, la OACI compartió borradores preliminares (no oficializados) de la Política y de la Ley para revisión adelantada por parte de la DGAC, pero el equipo técnico nacional identificó observaciones y errores de contenido, por lo que fueron devueltos formalmente mediante el oficio DGAC-UPI-OF-056-2025. La versión ajustada fue remitida por OACI el 22 de mayo de 2025 con el documento L.OSG-CDI-FOS-AME115975 y se encuentra actualmente bajo revisión técnica por parte de la comisión de expertos nacionales.

El proyecto ha enfrentado desafíos en el cronograma, generando tensiones respecto a los plazos de entrega. Hubo demoras en la entrega del diagnóstico (octubre 2024) atribuidas a los procesos internos de revisión de las jefaturas de la OACI en Montreal, lo cual generó presión sobre el equipo local.

Por otro lado, la OACI solicitó una prórroga para finalizar el proyecto, extendiendo la fecha hasta agosto de 2025. Aunque inicialmente solicitaron seis meses alegando retrasos por parte de la DGAC (lo cual fue refutado por la administración local), se acordó esta nueva fecha como límite definitivo. Por su parte, el CETAC ante la solicitud de prórroga y para garantizar la conclusión del proyecto, tomó acuerdos firmes para blindar los intereses institucionales, ratificando como criterio institucional que no se aceptarán nuevas prórrogas más allá de agosto de 2025 y se instruyó que, si el "Objetivo 4" (entregables finales) no se presentara conforme al nuevo plazo, se procederá al cierre anticipado del proyecto y se exigirá la devolución de los saldos remanentes administrados por la OACI. Además, se estableció que, una vez se cuente con los textos finales, se procederá a una etapa de consulta pública con las partes interesadas antes de su trámite legislativo.

Consciente de la importancia de esta iniciativa, durante mi gestión solicité formalmente a la Dirección General que presentara al Consejo actualizaciones detalladas sobre el estado del proyecto con la OACI, incluyendo los siguientes pasos y el cronograma previsto, con el fin de ejercer una supervisión informada (referencia acta 64-2025).



## 6.2 Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría

El proceso inició con la necesidad de actualizar los estudios y proyecciones de demanda post-pandemia, dado que los datos anteriores databan de mayo de 2020.

En la Sesión Ordinaria No. 67-2024 (28 de noviembre de 2024), el CETAC aprobó la modificación del Plan Maestro del AIJS (Versión 2023) y su Plan de Inversión de Capital (CIP) asociado. Esto definió la hoja de ruta para las obras de corto y mediano plazo.

En cumplimiento con las disposiciones de la Contraloría General de la República (Informe DFOE-CIU-IAD-00001-2024), se oficializó una herramienta de monitoreo (dashboard) desarrollada por la empresa The Project Costa Rica S.A. para dar seguimiento trimestral al avance físico y financiero de estas obras.

Durante el año 2025, el Consejo Técnico aprobó múltiples paquetes de proyectos derivados de este Plan Maestro, transitando de fases conceptuales a definitivas. Algunas de las obras a ejecutar son la Expansión del Edificio Terminal al Oeste (Fase 1), Expansión de Plataforma Remota y Obras Complementarias, Expansión de la Terminal al Norte (Fase 2), Modernización del Sistema de Manejo de Equipaje, Expansión del Estacionamiento Público (Fase 1), Expansión Sala de Abordaje Terminal Doméstica.

En resumen, el Plan Maestro se encuentra en plena fase de ejecución de inversiones. El Consejo Técnico ha aprobado los presupuestos para las obras de mayor envergadura (Terminal Oeste, Plataforma Remota, Parques y Sistema de Equipajes), sumando una inversión comprometida superior a los \$160 millones en los próximos años, y el Órgano Fiscalizador mantiene el seguimiento trimestral mediante la herramienta de control establecida.

## 6.3 Traslado de COOPESA

El traslado de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales (COOPESA) es una condición indispensable para liberar los espacios necesarios que permitirán la expansión del Edificio Terminal hacia el Oeste, según lo estipulado en el Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

Tras analizar diversas opciones que incluían financiamiento estatal (descartado por limitaciones de la regla fiscal) o licitaciones tradicionales, el Consejo aprobó a finales de 2025 la propuesta denominada "Proyecto Viable", por un monto máximo de USD \$57,5 millones (más CEMAC), financiado por medio de un ajuste a los porcentajes de distribución de los ingresos comerciales del AIJS por un plazo máximo de seis años, permitiendo financiar la obra sin comprometer recursos directos del presupuesto de la DGAC ni trasladar costos a las tarifas aeronáuticas.

Mientras se concreta la construcción del nuevo hangar en el suroeste, se instruyó al Gestor a asignar un área provisional en el sector norte del aeropuerto para el Departamento de Línea de COOPESA. Esto asegura la continuidad de sus servicios inmediatos mientras se libera el espacio actual para las obras de la terminal.



La ejecución del "Proyecto Viable" quedó condicionada a que COOPESA manifieste su conformidad formal. Específicamente, se solicitó que la Cooperativa done al Estado la finca 95071-000 o constituya una servidumbre de paso en el plazo de un mes, para garantizar el uso público del terreno necesario para la movilización de aeronaves e infraestructura. Además, se instruyó a la Dirección General coordinar una reunión urgente con COOPESA para presentar los alcances financieros y operativos de esta propuesta y obtener su aprobación final.

En resumen, la administración ha logrado estructurar una solución financiera viable a través del Gestor, ha saneado las cuentas de proyectos fallidos anteriores y ha avanzado en las expropiaciones viales necesarias, quedando pendiente únicamente el acuerdo final con la Cooperativa para iniciar las obras.

La culminación de este proyecto es vital para garantizar la correcta y necesaria expansión de infraestructura que requiere el AIJS.

#### **6.4 Equipo de Salvamento y Extinción de Incendios (SEI)**

La adquisición del nuevo equipo SEI ha sido una prioridad estratégica debido a la obsolescencia de la flotilla anterior.

En noviembre de 2023, se aprobó la orden de servicio 89-23 para la adquisición de máquinas bomba. En junio de 2024, se aprobó una modificación a la orden para cambiar el agente extintor a una espuma sintética libre de flúor (SFFF), cumpliendo con normativas ambientales y de la OACI. En noviembre de 2024, se aprobó la recepción provisional y puesta en servicio de las unidades y finalmente, en enero de 2025, se aprobó la Recepción Definitiva del proyecto con un costo final de \$6 608 994,88.

Para los Aeropuertos Internacionales Daniel Oduber Quirós y Tobías Bolaños Palma, la DGAC realizó una contratación directa mediante licitación pública (2024LY-000003-0006600001), tras descartar la figura de arrendamiento (leasing) por requerir aprobación legislativa.

En octubre de 2024, se adjudicó la contratación a la empresa Prevención y Seguridad Industrial S.A. y se tramitó el pago correspondiente al 80% de la entrega de los equipos, por un monto neto aproximado de ₡3 189 millones, posterior a la recepción satisfactoria de las unidades extintoras.

El Aeropuerto Internacional de Limón no pudo ser incluido en los procesos de compra mencionados antes, ya que actualmente no existe la infraestructura física (estación de bomberos) adecuada para resguardar dichos equipos.

En resumen, la administración logró renovar la flota de extinción de incendios en tres de los cuatro aeropuertos internacionales del país (SJO, LIR, SYQ) mediante una inversión combinada superior a los \$14,6 millones. Se superaron obstáculos fiscales mediante la priorización presupuestaria y se modernizó el agente extintor a estándares ecológicos en el Juan Santamaría. Queda pendiente la solución integral para el Aeropuerto de Limón.



## 6.5 Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós

La actualización del Plan Maestro se encuentra en una fase avanzada de ejecución, habiéndose recibido recientemente un informe de estado por parte del encargado de la Comisión, el señor Daniel Calderón Mata (sesión ordinaria 61-2025). Derivado de esta presentación, el Consejo Técnico instruyó a la Gerencia de Proyecto y a la Fiscalización que realicen una exposición detallada sobre los compromisos conceptuales que asumirá el gestor CORIPORT para el resto de su periodo concesional, así como el plan de acción para manejar el tráfico adicional que generará la ampliación del aeropuerto, la cual se proyecta estar lista para el año 2027.

Este instrumento ha sido calificado por la administración como un objetivo estratégico fundamental para sentar las bases de la futura concesión. Para asegurar la correcta finalización del trabajo, el Consejo acordó solicitar un informe detallado de actualización previo al cierre para el mes de enero de 2026, con el fin de verificar que todas las gestiones marchen conforme a lo previsto antes de la conclusión definitiva del estudio.

## 6.6 Mejora de la Pista del Aeropuerto de Liberia

Si bien las obras principales de rehabilitación finalizaron permitiendo la operatividad del aeropuerto, el proyecto se mantiene en una fase de cierre administrativo y técnico ante la Comisión Nacional de Emergencias (CNE).

Durante el segundo semestre de 2025 se han ejecutado reparaciones bajo la garantía de la obra, supervisadas mediante informes de consultoría externa.

El CETAC debe seguir manteniendo una vigilancia activa sobre estos trabajos correctivos y velar para que la conclusión de la licitación 2023PX-000239-0006500001 sea la adecuada. Además, deberá monitorear proactivamente que las labores de mantenimiento preventivo de la pista (como la remoción de caucho, medición de fricción y futuras mediciones del PCR) se ejecuten en tiempo y forma para asegurar el cumplimiento de todos los estándares de seguridad.

## 6.7 Aeropuerto Internacional del Sur

El desarrollo de este aeropuerto responde a la necesidad de mejorar la conectividad turística, dado que el traslado terrestre desde San José hacia zonas como Drake o Puerto Jiménez toma mucho tiempo, lo cual limita la competitividad del producto turístico.

Durante el año 2024, se reportó un avance continuo en los trabajos arqueológicos en coordinación con el Museo Nacional.

Ante la necesidad de recursos para finalizar la etapa de rescate arqueológico, en la sesión ordinaria 68-2025, el Consejo Técnico acordó solicitar nuevamente a COCESNA el financiamiento necesario para continuar con este proceso, dado que dicho organismo ya había colaborado exitosamente en la ejecución de estas investigaciones el año anterior.



En resumen, el proyecto del Aeropuerto Internacional del Sur se mantiene vigente como una obra de infraestructura nueva. Actualmente, la gestión se concentra en concluir el rescate arqueológico en el sitio de emplazamiento seleccionado, gestionando financiamiento externo a través de COCESNA para viabilizar esta etapa crítica antes de proceder con obras físicas mayores.

### **6.8 Estudios del Aeropuerto Internacional de Limón**

Además del Aeropuerto del Sur, la gestión relacionada con la terminal aérea del Caribe ha constituido un tema relevante de análisis y discusión, debido a los desafíos asociados a su infraestructura existente. En este contexto, mediante una adenda al convenio suscrito con el MOPT, se gestionó la realización de estudios de batimetría y oceanografía, con el fin de evaluar la viabilidad técnica de una eventual expansión de la pista hacia el mar, considerando que las alternativas de expansión terrestre resultaban muy complejas.

Paralelamente, se mantiene en curso la gestión y búsqueda de fuentes de financiamiento orientadas a invertir en la modernización de la terminal.

### **6.9 Puertas Automatizadas (e-Gates) en el AIJS**

Este proyecto constituye una de las iniciativas de modernización tecnológica más relevantes en materia de facilitación de pasajeros y seguridad fronteriza, al atender la necesidad de agilizar los procesos de control migratorio frente al crecimiento sostenido del tráfico de pasajeros y las limitaciones de personal de la Dirección General de Migración y Extranjería.

Previamente, la alta dependencia de procesos manuales generaba tiempos de atención prolongados y episodios recurrentes de saturación, especialmente durante las horas de mayor demanda.

La implementación del proyecto se materializó mediante la aprobación de la orden de servicio 97-25 y fue concebida bajo un esquema de autosostenibilidad financiera, sustentado en la aplicación de una tarifa técnica por pasajero saliente. Dicho mecanismo permite financiar la adquisición, el mantenimiento y la renovación de la plataforma tecnológica hasta el año 2036.

### **6.10 Fortalecimiento del Recurso Humano**

Más allá de las inversiones en infraestructura aeronáutica, el CETAC ha impulsado y ejecutado acciones relevantes orientadas a atender la problemática de la insuficiencia de personal en la DGAC. Entre estas acciones destacan la realización de estudios de cargas de trabajo, con el apoyo de COCESNA, así como la reestructuración de plazas y la actualización de manuales de puestos (incluido el Manual de Clases del Área Técnica Aeronáutica) ante el MIDEPLAN y el Servicio Civil.

Además, se aprobó y elevó al Ministro un informe técnico justificando la necesidad urgente de crear nuevas plazas para Seguridad Operacional, Aeropuertos e Investigación de



Accidentes, requisito indispensable para cumplir con las auditorías de la OACI y garantizar la seguridad operacional.

Estas gestiones tuvieron como objetivo fortalecer la profesionalización del recurso humano y asegurar la dotación adecuada de controladores de tránsito aéreo y personal técnico, con el fin de garantizar la continuidad y seguridad del servicio aeronáutico.

### **6.11 Investigación de Falla del Radar**

Este punto se refiere al fallo en los sistemas eléctricos del Sistema de Radar del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, reportado inicialmente en octubre de 2025, para el cual se recibió un informe técnico inicial de la Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea (COCESNA) (Oficio DE-CEO-0728/2025), el cual fue considerado insuficiente por este Consejo en la sesión ordinaria 54-2025.

Siendo la seguridad operacional la máxima prioridad, ejercí mi función de control al instruir a la administración una ampliación del informe entregado para incluir: la determinación de la causa raíz, apoyándose en herramientas como el diagrama de Ishikawa y los cinco porqués; la evidencia de los programas de mantenimiento, el análisis de redundancias (por qué fallaron los respaldos) y un valor porcentual de la confiabilidad estimada para el sistema mejorado.

En la Sesión Ordinaria 68-2025, celebrada el 20 de noviembre de 2025, el Director General informó sobre la designación de un equipo técnico, integrado por los señores Luis Miranda, Warren Quirós, Ignacio Mesén y Luis Carlos Núñez, con el fin de validar la información aportada en la ampliación solicitada. No obstante, se indicó que COCESNA no había remitido la totalidad de la información requerida, lo cual impidió presentar los resultados finales dentro del plazo establecido. El equipo técnico se encuentra actualmente analizando la información parcial recibida, con el objetivo de determinar la trazabilidad de las fallas identificadas.

### **6.12 Auditoría USOAP CMA**

La auditoría de vigilancia de la seguridad operacional (USOAP) bajo el enfoque de monitoreo continuo (CMA) evaluó los ocho elementos críticos del sistema de aviación civil.

Según el informe preliminar presentado por la Dirección General, no se detectaron Preocupaciones Significativas de Seguridad Operacional (Significant Safety Concerns – SSC). No obstante, se identificaron no conformidades específicas que requieren atención prioritaria.

Actualmente, la Administración se encuentra organizando los equipos de trabajo para diseñar los Planes de Acción Correctiva (CAPs) y está a la espera del informe oficial final de la OACI para formalizar dicha hoja de ruta, por lo que se recomendó extender los contratos de los consultores externos para apoyar en esta fase de subsanación.

Con el fin de remediar las no conformidades de manera eficaz y efectiva, tanto el CETAC como la DGAC deben asegurar que la ejecución de los CAPs se realice con objetivos



específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos claramente definidos, conforme al enfoque “SMART”. Asimismo, resulta indispensable identificar de forma clara los roles, funciones, responsabilidades y expectativas de los participantes, mediante el uso de matrices “RACI” (Responsable, Aprobador, Consultado e Informado).

## 7. Administración de Recursos Financieros

La gestión diligente de los recursos públicos es un deber fundamental y una condición necesaria para cumplir con los objetivos institucionales de manera eficiente y sostenible.

Para el periodo 2023 se logró una ejecución global presupuestaria del 93,08%, lo que representó un aumento del 1,08% con respecto a los resultados del 2022 (informe DGAC-UPI-INF-005-2024). Hubo partidas específicas, como bienes duraderos, que cerraron en un 84% debido a costos de expropiación menores a lo proyectado y retrasos en obras del acueducto en el AIDOQ.

Al cierre del 2024, la ejecución obtenida fue del 94,47%, resultando en un aumento del 1,39% con respecto al período anterior (informe DGAC-UPI-INF-002-2025).

En la sesión 63-2025 del 18 de noviembre del 2025, se conoció el Informe de Ejecución del Presupuesto Acumulado a octubre del 2025 (oficio DGAC-DFA-PRES-OF-0597-2025), el cual indicaba una ejecución del 69,24% de los ₡37 776 358 000,00 presupuestados para el 2025.

Para el 2026, se aprobó en la sesión ordinaria 36-2025 del 8 de julio de 2025, el anteproyecto de presupuesto ajustado al nuevo límite de gasto, por un monto de ₡39 706 000 000,00 (oficio DGAC-DG-OF-1068-2025). Dicho anteproyecto contempla el incremento proporcionado por el MOPT para ejecutar la construcción y ampliación de la pista, área de maniobras y obras conexas del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (Plataforma), y el mejoramiento del aeródromo de Quepos.

La gestión financiera estuvo marcada por la Regla Fiscal y los límites de gasto impuestos por el Ministerio de Hacienda, lo que generó tensiones operativas críticas. Aunque la DGAC genera ingresos suficientes, no se le permite presupuestar la totalidad para cubrir sus necesidades.

Un ejemplo relevante de los desafíos presupuestarios resueltos por la institución fue el ajuste salarial de las 16 clases de puestos operativos. La administración tuvo que optimizar y reajustar sus recursos internos para financiar 15 plazas, ya que no se aprobaron recursos nuevos.

Resulta de suma importancia dar continuidad al seguimiento mensual de la ejecución presupuestaria, así como ejercer un liderazgo institucional proactivo y efectivo que permita identificar y priorizar adecuadamente los objetivos y proyectos de la DGAC. Lo anterior implica anticipar, con la debida oportunidad, los principales desafíos administrativos, tales como las limitaciones presupuestarias y los plazos asociados a los procesos de contratación.



Asimismo, se requiere una coordinación integral y sistemática con todas las unidades y departamentos, a fin de optimizar el aprovechamiento de los fondos de asistencia técnica disponibles.

## **8. Sugerencias para la Buena Marcha de la Institución**

Como parte de mi rol directivo, he promovido activamente propuestas concretas orientadas a optimizar los procesos y fortalecer la capacidad de gestión tanto del CETAC como de la DGAC, buscando siempre la mejora continua.

No obstante, la institución requiere de dos cambios fundamentales para poder ejecutar otras mejoras que le permitirán comenzar a alinearse con el nivel competitivo que la industria y las organizaciones internacionales demandan.

### **8.1 Exclusión de la DGAC de la Regla Fiscal y Actualización de la Ley General de Aviación Civil**

La dependencia presupuestaria y las limitantes legales de la obsoleta ley 5150 restringe significativamente la capacidad de reacción institucional para mantenerse al día en un ambiente profesional en constante cambio, como la industria aeronáutica.

La siguiente administración deberá fijarse como metas primordiales desde el inicio de sus funciones, impulsar la aprobación de la Nueva Ley de Aviación Civil y gestionar la Exclusión de la DGAC de la Regla Fiscal.

Esto le dará un alivio financiero a la institución y le permitirá reinvertir sus ingresos aeronáuticos. Paralelamente, le dará la autonomía legal para poder actualizar sus reglamentos (RAC) y optimizar su estructura y funciones, acoplándose según las necesidades actuales y al ritmo que dicta la industria, para poder generar mayor ventaja competitiva.

En esta administración se gestionaron valiosos insumos para ejecutar estas iniciativas (proyecto CRI23801, auditoría USOAP CMA), por lo que la próxima administración deberá enfocarse en socializar efectivamente estos cambios fundamentales y lograr su aprobación.

En cuanto se logren estos dos cambios fundamentales, se facilitará la implementación de las siguientes recomendaciones:

### **8.2 Recomendaciones Adicionales**

Retención de Talento: Reestructurar el Manual de Clases del Área Técnica Aeronáutica, asegurando ajustes salariales competitivos para controladores de tránsito aéreo e inspectores operativos. Esto debe ir acompañado de la formalización de la Gestoría de Factores Humanos para mitigar riesgos por fatiga y estrés, tal como lo recomienda la normativa internacional.

Certificación de Aeropuertos Internacionales: Establecer una Comisión de Alto Nivel permanente que coordine recursos entre MOPT, Hacienda y DGAC para subsanar las brechas que impiden la certificación de los aeropuertos de Liberia, Limón y Tobías Bolaños.



Ejecución Rigurosa del Plan Maestro del AIDOQ: En cuanto esté listo el plan maestro para el aeropuerto de Liberia, dar seguimiento estricto, mediante la Gerencia de Proyectos, para asegurarse de la correcta ejecución de las obras en tiempo y forma, por parte de CORIPORT.

Fortalecimiento de la Gobernanza mediante Datos y Digitalización: Institucionalizar el uso de herramientas de Inteligencia de Negocios (como Power BI) y tableros de control (dashboards) para el seguimiento de proyectos, presupuestos, indicadores institucionales principales, rendimiento de las unidades y departamentos, trámites, mantenimientos técnicos, entre otros.

Mejorar la operación en las plataformas de los aeropuertos: Implementar una regulación que limite el número de operadores de asistencia en tierra (Ground Handling) basada en estudios de capacidad y eficiencia, exigiendo estándares de seguridad operacional (SMS) y auditorías como requisito para la renovación de certificados de explotación.

Mejorar la Comunicación Estratégica: Publicar proactivamente informes de gestión, estados de proyectos y métricas de desempeño en el sitio web institucional. Fortalecer el flujo de información técnica para explicar situaciones complejas a usuarios, operadores y a la opinión pública en general.

Agilizar la emisión y publicación de los RAC: Coordinar de manera proactiva con Leyes y Decretos a fin de reducir significativamente los tiempos de espera en la publicación de las actualizaciones de los Reglamentos Aeronáuticos Costarricenses (RAC), mientras se concreta la aprobación de la nueva Ley de Aviación Civil.

Traslado de COOPESA: Dar continuidad, de forma proactiva, a las gestiones y actividades necesarias para culminar el traslado de las instalaciones de COOPESA, con el fin de facilitar el desarrollo del AIJS por parte de AERIS.

Planeamiento de Futuras Concesiones: Conformar grupos de trabajo dedicados a la gestión y al seguimiento riguroso de la preparación de los nuevos contratos de gestión o concesión de las principales terminales aéreas del país, incorporando de manera sistemática las lecciones aprendidas e implementando las oportunidades de mejora identificadas, en virtud de que dichos contratos vencerán en los próximos años.

Optimización de Recursos Informáticos: Continuar la labor de monitoreo y administración de las licencias informáticas utilizadas en la institución, para optimizar los recursos según el uso y la demanda real.

Iniciativas de Mejora Continua: Utilizar como ejemplo el proyecto de mejora continua realizado por Transporte Aéreo, para fomentar y replicar iniciativas similares en otras unidades y departamentos de la institución como Licencias, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Proveeduría, Recursos Financieros, entre otras.

Prácticas Profesionales: Implementar de manera sistemática un modelo de pasantías profesionales basado en proyectos específicos, en las distintas unidades y departamentos de la DGAC. El talento proveniente de colegios técnicos y universidades puede ser aprovechado



de forma estratégica para el desarrollo de iniciativas de mejora continua, automatización de procesos y fortalecimiento de capacidades institucionales.

Modelo de Gobernanza Corporativo: Evolucionar el esquema de gobernanza institucional hacia un modelo de carácter corporativo, tomando como punto de partida el Modelo de Gestión por Ejes propuesto en la sesión ordinaria 68-2025. Este enfoque busca fomentar una mayor participación, proactividad y sinergia entre las unidades y departamentos, el CETAC y la Dirección General, así como potenciar de manera integral el talento humano de la institución.

Cultura de Reconocimiento: Fortalecer y ampliar los espacios de reconocimiento institucional a los colaboradores, particularmente en el marco de la conmemoración del Día de la Aviación Civil Internacional (7 de diciembre), incorporando categorías tales como desempeño individual, desempeño grupal y proyectos destacados del año, con el objetivo de promover la motivación, el sentido de pertenencia y la cultura de excelencia dentro de la institución. Lo anterior, sin detrimento del actual reconocimiento de los aniversarios laborales.

Facilitación mediante Inteligencia Artificial: Formular proyectos orientados a la implementación de asistentes virtuales (bots) basados en inteligencia artificial, con el propósito de facilitar a los usuarios y al público en general la comprensión de los servicios, requisitos, procesos y normativa institucional. Estas soluciones pueden apoyarse en modelos de lenguaje de gran escala (Large Language Models, LLM), tales como los modelos de tipo Generative Pre-trained Transformer (GPT). La adopción de este tipo de herramientas permitiría a la Contraloría de Servicios mejorar de manera significativa su eficiencia operativa, mediante la reducción del volumen de consultas recurrentes formuladas por los usuarios.

Fomentar el desarrollo de la aviación costarricense: Aprovechar la implementación de la nueva Ley de Aviación Civil para simplificar y optimizar los trámites y procesos requeridos para la obtención de certificados aeronáuticos. Asimismo, identificar oportunidades para que dicho marco legal incorpore incentivos orientados a las compañías aeronáuticas costarricenses, con el fin de fortalecer y expandir sus operaciones, promover el desarrollo de Terminales de Aviación General (Fixed-Base Operators – FBO) y fomentar la creación de aeroclubes. Estas acciones tienen como objetivo impulsar el desarrollo integral de la industria aeronáutica nacional, incrementar los ingresos no aeronáuticos y mejorar la competitividad del país en el ámbito regional e internacional.



## 9. Observaciones sobre Asuntos de Actualidad

En este apartado se discutirán temas relevantes que actualmente se mantienen en progreso y que requieren de una atención rigurosa y constante por parte del Consejo Técnico y la Dirección General.

### 9.1 Auditoría USOAP CMA

La auditoría realizada por la OACI constituye un diagnóstico institucional de alto valor, al identificar con claridad debilidades estructurales en la DGAC, varias de ellas previamente conocidas, pero cuya atención ha estado condicionada por la actual coyuntura legal y fiscal del país.

Los resultados de la auditoría evidencian que las falencias más significativas trascienden el ámbito de gestión interna de la DGAC y requieren un compromiso decidido a nivel estatal. En este sentido, resulta indispensable contar con apoyo político y normativo para la exclusión de la DGAC del régimen de la regla fiscal, la aprobación ágil de los Reglamentos Aeronáuticos de Costa Rica (RAC) y la implementación efectiva de la nueva Ley de Aviación Civil, como elementos habilitadores para fortalecer el sistema de supervisión aeronáutica.

Debe reconocerse el esfuerzo realizado por el personal técnico y administrativo durante la preparación de la auditoría, esfuerzo que se llevó a cabo de manera paralela al cumplimiento de sus funciones ordinarias. No obstante, aun en ausencia de Preocupaciones Significativas de Seguridad Operacional (Significant Safety Concerns – SSC), las restricciones presupuestarias, la insuficiencia de personal y la dependencia de expertos externos evidencian limitaciones estructurales que comprometen la sostenibilidad del modelo actual.

Un sistema de aviación que aspire a estándares de clase mundial no puede depender de manera permanente de capacidades externas para ejercer sus funciones de supervisión. En consecuencia, resulta prioritario avanzar en la reestructuración organizacional ante MIDEPLAN y el Servicio Civil, con el fin de crear plazas técnicas especializadas, con escalas salariales competitivas que permitan atraer, retener y consolidar el talento técnico requerido por la DGAC.

Asimismo, es indispensable asegurar un seguimiento riguroso, sistemático y continuo del Plan de Acciones Correctivas (Corrective Action Plans – CAPs) derivado de la auditoría OACI, sustentado en un liderazgo institucional proactivo y en un compromiso claro tanto de la Administración como del CETAC, garantizando la priorización adecuada, la asignación de recursos y la ejecución oportuna de las acciones comprometidas.

En términos de responsabilidades, corresponde a la DGAC liderar la ejecución técnica y operativa de los CAPs, fortalecer sus procesos internos de planificación, supervisión y control, y asegurar la transferencia y retención del conocimiento técnico dentro de la institución. Al Estado, por su parte, le compete brindar el respaldo político, normativo y financiero necesario para viabilizar estas acciones, incluyendo el marco legal, la



sostenibilidad fiscal y el apoyo institucional requerido para consolidar la capacidad de supervisión aeronáutica del país y cumplir los compromisos internacionales asumidos.

## 9.2 Desarrollo de Infraestructura del AIDOQ

La gestión de la infraestructura en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (AIDOQ) ha atravesado una etapa crítica como consecuencia del crecimiento acelerado y sostenido de la demanda turística. Este contexto ha generado presiones significativas sobre la capacidad instalada de la terminal aérea y ha puesto en evidencia la necesidad de una planificación estratégica rigurosa.

En este sentido, el Plan Maestro del AIDOQ constituye el instrumento rector indispensable para superar la actual saturación de la terminal, definir con sustento técnico y metodológico los focos prioritarios de inversión, y orientar la expansión inmediata del edificio terminal, las plataformas y demás infraestructura asociada. Asimismo, dicho instrumento resulta fundamental para establecer con claridad los términos, alcances y condiciones de la futura gestión aeroportuaria.

La validación y aprobación de este Plan Maestro no admiten postergación, en tanto representan la base técnica necesaria para exigir al concesionario, CORIPORT, el cumplimiento efectivo de sus obligaciones de inversión de capital. En ausencia de este instrumento debidamente validado, el CETAC ha debido ejercer su autoridad mediante instrucciones directas en aspectos críticos — como la resolución de conflictos sobre equipamiento crítico gubernamental y la actualización de los puentes de abordaje— con el fin de garantizar la continuidad, seguridad y calidad del servicio público, ante posturas reactivas por parte del concesionario.

Finalmente, desde una perspectiva de gobernanza, corresponde al CETAC y a la DGAC trascender el rol de meros administradores contractuales y asumir un liderazgo activo, técnico y riguroso en la supervisión del contrato de concesión, a través de la Gerencia de Proyectos y la Unidad de Fiscalización. Es un deber ineludible de la Administración asegurar que el modelo de concesión genere valor público tangible, exigiendo el cumplimiento de los niveles de servicio acordados y garantizando que las inversiones se ejecuten al ritmo que impone la demanda internacional, para impulsar la competitividad aeronáutica y turística de la provincia de Guanacaste.

## 9.3 Resiliencia y Confiabilidad del Sistema de Radar

La falla en los sistemas del Centro de Control Radar del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, reportada en octubre de 2025, evidenció una vulnerabilidad inaceptable en la infraestructura de navegación aérea del Estado. Desde una perspectiva técnica, el hecho de que los mecanismos de redundancia no hayan logrado prevenir el colapso total del servicio pone de manifiesto un fallo en el diseño de la resiliencia del sistema, o bien deficiencias en los protocolos de mantenimiento preventivo y predictivo bajo la gestión de la Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea (COCESNA).



A pesar de las instrucciones claras emitidas por este Consejo para que se presentara un análisis de causa raíz exhaustivo, así como la evidencia de la certificación y las competencias del personal técnico involucrado, la información suministrada inicialmente por COCESNA resultó incompleta. Esta situación obligó a la Dirección General de Aviación Civil a conformar un equipo técnico interno con el fin de auditar, verificar y validar la información requerida.

De cara a las acciones subsiguientes, resulta imperativo no dar por cerrado este incidente hasta tanto se determine y valide, con sustento técnico y metodológico, el nivel de confiabilidad del sistema en uso. Asimismo, COCESNA debe completar la entrega de la información técnica pendiente y demostrar objetivamente que las medidas correctivas implementadas garantizan una redundancia efectiva y funcional.

La Administración debe asegurarse de que la arquitectura tecnológica del sistema radar se encuentre debidamente protegida frente a fallos y escenarios de degradación, de manera que se restablezca y preserve la certeza operativa requerida por la industria aeronáutica nacional e internacional.

#### **9.4 Interferencias en las frecuencias de Control de Tránsito Aéreo**

Las interferencias en las frecuencias utilizadas para el control de tránsito aéreo constituyen un riesgo inaceptable para la seguridad operacional y requieren una solución estructural de carácter inmediato.

Durante mi gestión en el Consejo Técnico, se giraron instrucciones a la Dirección General para atender y mitigar esta problemática, en coordinación con el MICITT y la SUTEL.

Como resultado de múltiples reuniones de alto nivel, se definieron diversas medidas de mitigación técnica y regulatoria, entre las cuales destacan: la instalación de antenas en posiciones estratégicas; la habilitación de frecuencias alternas; la formulación de una propuesta de carácter legal para la asignación de la banda aeronáutica al CETAC por un plazo de 99 años, con el fin de asegurar el control directo sobre este recurso crítico; la ampliación de los márgenes de seguridad mediante bandas de guarda en el espectro radioeléctrico, para generar un aislamiento efectivo frente a interferencias externas; y la reforma del reglamento para la atención de denuncias, orientada a que las afectaciones a la banda aeronáutica sean tratadas con la urgencia que demandan las operaciones aéreas y no como trámites administrativos ordinarios. Adicionalmente, se planteó la conveniencia de establecer un régimen sancionatorio para las emisoras descalibradas que, de forma reincidente, comprometan la comunicación piloto–controlador.

Como siguientes pasos, la DGAC deberá presentar métricas claras sobre los tiempos de respuesta de la SUTEL, así como un cronograma definido para la implementación integral de las medidas técnicas y legales acordadas. En consecuencia, el CETAC deberá dar continuidad al monitoreo y seguimiento de este tema, dada su relevancia crítica para la seguridad operacional del sistema de aviación civil costarricense.



## 9.5 Asignación de espacios del AITBP

La gestión histórica de los espacios en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma (AITBP) se ha caracterizado por la utilización de la figura del permiso de uso en precario, mecanismo que, si bien permitió la operación inicial de diversos actores, generó distorsiones económicas y operativas significativas al mantener tarifas desactualizadas desde el año 2008.

La modernización del modelo de gestión de espacios en el AITBP constituye un hito relevante en la administración aeronáutica del Estado. Mediante este proceso, se logró superar décadas de estancamiento tarifario y se validó la aplicación del artículo 104 de la Ley General de Contratación Pública, lo cual permitió extender los plazos contractuales hasta por diez años. Esta medida resulta fundamental para incentivar la inversión privada y garantizar un retorno razonable de dichas inversiones.

No obstante, aun contando con insumos tarifarios actualizados y con un avance sustancial en la justificación legal para iniciar la transición desde la figura del permiso de uso en precario hacia un esquema de Licitación Pública, bajo la modalidad de Concesión de Instalaciones Públicas, amparada en el artículo 83 de la Ley General de Contratación Pública, resulta indispensable asegurar que dicho cambio sea gestionado con prudencia y gradualidad, a fin de proteger el tejido empresarial vinculado a la industria aeronáutica nacional.

En este marco, se instruyó a la Administración la elaboración de una ruta de implementación que permita equilibrar la maximización de los recursos públicos con la sostenibilidad operativa de los actuales usuarios del aeropuerto, tales como talleres aeronáuticos, escuelas de aviación y operadores de taxis aéreos; evitando que ajustes tarifarios abruptos comprometan su continuidad.

Los siguientes pasos requieren una ejecución precisa y técnicamente sólida. Resulta clave crear canales de comunicación efectiva para socializar oportunamente las nuevas tarifas y condiciones con las partes interesadas, con el fin de mitigar la resistencia al cambio y preparar el entorno para un proceso licitatorio claro, transparente y competitivo, particularmente en la estructuración de carteles que promuevan la libre competencia bajo reglas claras.

Finalmente, esta estrategia debe ejecutarse con el máximo rigor normativo y con una visión empresarial integral, de manera que el cambio de modelo fortalezca la seguridad jurídica y operativa del AITBP, fomente el desarrollo sostenible de la actividad aeronáutica nacional y minimice el riesgo de contingencias legales futuras.

## 9.6 Liderazgo y Comunicación en la DGAC

Desde una perspectiva de gobernanza corporativa, resulta muy complejo operar una autoridad aeronáutica nacional bajo la rotación y las restricciones legales que se han evidenciado durante los últimos meses en los altos mandos de la Dirección General de Aviación Civil.

La situación del Director General, Marcos Castillo, quien enfrenta medidas cautelares judiciales que le restringen conocer asuntos relacionados con la Unidad de Infraestructura



Aeronáutica y con el proyecto del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, ha provocado un vacío de liderazgo crítico en áreas estratégicas. Esta circunstancia obligó a la creación de complejos mecanismos alternos de gestión, incluyendo la delegación de funciones sustantivas en la Subdirección General, lo cual generó una sobrecarga operativa significativa, así como la elevación de asuntos eminentemente administrativos al Consejo Técnico. Como resultado, se ha diluido la línea de responsabilidad ejecutiva y se ha ralentizado la toma de decisiones estratégicas de alta relevancia.

La renuncia del Subdirector General, Luis Miranda Muñoz, y la salida anticipada de su sucesor, Luis Diego Saborío Soto, dejaron a la institución sin una línea de mando operativa clara en momentos críticos. Un sistema de aviación que aspire a estándares de clase mundial requiere redundancia efectiva en el liderazgo, capacidades que la DGAC no ha logrado consolidar, lo que ha obligado al CETAC a intervenir en niveles de microgestión administrativa para garantizar la continuidad del servicio público.

Adicionalmente, se evidencia una debilidad estructural en la cultura de gestión por resultados. Ha sido necesario instruir de manera expresa a la Administración para la adopción de herramientas básicas de gestión, tales como cronogramas tipo Gantt y matrices RACI, con el fin de dar seguimiento adecuado a planes de acción y proyectos estratégicos. La ausencia de indicadores de desempeño claros y sistemáticos limita la capacidad de medir la eficiencia real de unidades críticas, lo cual hace imprescindible una reingeniería de procesos y la implementación inmediata de un Cuadro de Mando Integral para la Dirección General, que permita visualizar en tiempo real el estado de los trámites críticos y la ejecución de proyectos, superando un enfoque reactivo de gestión orientado a la atención de urgencias inmediatas.

Por otra parte, la Dirección General presenta deficiencias recurrentes en la elevación de expedientes al CETAC. Con frecuencia, los asuntos sometidos a conocimiento del Consejo carecen de análisis técnico o legal integral, presentan información insuficiente, o no incluyen propuestas claras de acuerdo. Esta situación obliga a los directores a asumir tareas de análisis que corresponden a la Administración, debilitando el rol estratégico del CETAC.

Es fundamental enfatizar que la efectividad del CETAC depende directamente de la calidad del análisis técnico previo de la Administración. Mientras la DGAC continúe elevando asuntos sin la madurez técnica suficiente, en lugar de presentar soluciones analizadas y listas para decisión, el Consejo verá erosionada su capacidad de ejercer una rectoría estratégica y de política pública. Ello ha provocado que los directores deban descender a labores administrativas, como revisión de redacción, solicitud de criterios básicos o validación de datos técnicos, que deberían haberse resuelto previamente en sede administrativa.

En contraste, el Director General podría aprovechar de manera sistemática el espacio de “Asuntos de la Dirección General” en la agenda de cada sesión del CETAC para brindar actualizaciones proactivas sobre temas estratégicos y de actualidad, reduciendo así la dinámica reactiva basada en solicitudes puntuales de informes por parte del Consejo.

Adicionalmente, el liderazgo de la DGAC se encuentra estructuralmente limitado por un marco legal obsoleto que restringe su capacidad de respuesta frente a la velocidad y



complejidad de la industria aeronáutica. A diferencia de autoridades aeronáuticas de referencia internacional, el Director General de Costa Rica carece de potestades directas para emitir o modificar Reglamentos Aeronáuticos (RAC). El procedimiento vigente, que exige la intervención de la Asesoría Jurídica del MOPT y de la Dirección de Leyes y Decretos de Casa Presidencial, genera cuellos de botella que pueden extenderse por períodos muy largos de tiempo. Por esta razón, es vital que la Dirección General consolide un canal expedito con Casa Presidencial para asuntos críticos de reglamentación operacional.

En este contexto, el Director General también debe asumir un liderazgo político activo para impulsar la aprobación de la nueva Ley de Aviación Civil, orientada a dotar a la DGAC de una autonomía técnica y presupuestaria real, incluyendo su exclusión del régimen de la regla fiscal y del esquema tradicional de Servicio Civil. Paralelamente, resulta indispensable institucionalizar el conocimiento técnico aportado por consultores externos mediante programas formales y obligatorios de transferencia de conocimiento y mentoría hacia el personal de planta. La incapacidad histórica de implementar un régimen de empleo especializado y no estandarizado en la DGAC, ha contribuido de manera significativa a la fuga de talento técnico altamente calificado, incluyendo pilotos, ingenieros y controladores de tránsito aéreo.

Finalmente, la Dirección General evidencia una clara “fatiga y saturación administrativa”. Si bien el liderazgo actual muestra buena voluntad, se encuentra inmerso en una complejidad burocrática que limita severamente su capacidad para ejercer una autoridad aeronáutica ágil, moderna y alineada con las exigencias del entorno internacional.

## **10. Cumplimiento de Disposiciones de la Contraloría General de la República**

El Consejo Técnico y la Dirección General mantienen un compromiso inequívoco con el principio de rendición de cuentas y el acatamiento riguroso de las directrices de la Contraloría General de la República (CGR). Esta interacción continua y responsable, apoyada en el trabajo técnico del Órgano Fiscalizador y el Órgano de Control, ha permitido alcanzar los siguientes hitos resolutivos:

Cierre de Disposiciones en Fiscalización AIDOQ (Informe 2019): Mediante gestiones interinstitucionales de alta complejidad con el Consejo Nacional de Concesiones, se concretó el nombramiento de la Fiscalizadora General, Alexandra Pérez Cerdas. Esta acción estratégica permitió que la CGR diera por cumplidas y cerradas las disposiciones 4.4, 4.5 y 4.6 del informe DFOE-IFR-IF-00010-2019, superando un rezago histórico en la supervisión del aeropuerto de Liberia.

Fortalecimiento en Ciberseguridad y Continuidad: Se ejecutó un seguimiento exhaustivo que culminó con la aprobación y remisión a la CGR de los Planes de Continuidad de Negocio y Recuperación de Desastres actualizados, tanto para el Aeropuerto Internacional Juan



Santamaría (AIJS) como para el Daniel Oduber Quirós (AIDOQ), garantizando la resiliencia operativa ante amenazas críticas.

Control Financiero y Técnico del AIJS (Informe 2024): Se logró certificar no solo la actualización del Modelo de Proyecciones Financieras, sino la oficialización del procedimiento de control para sus futuras actualizaciones. Asimismo, se implementó la Herramienta de Monitoreo del Plan Maestro, atendiendo puntualmente las prevenciones técnicas del ente contralor durante 2024 y 2025 para garantizar la transparencia en la inversión de obra pública.

## 11. Cumplimiento de Disposiciones de Otros Órganos de Control Externo

La institución tiene el deber de atender y dar seguimiento a las directrices emitidas por los distintos órganos de control externo que fiscalizan la gestión pública.

En apartados anteriores de este informe se abordaron la Auditoría USOAP CMA de la OACI y el proyecto de asistencia técnica CRI23801. Asimismo, en la sección subsiguiente se presentará el estado de cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna.

No obstante, resulta pertinente destacar la atención a los requerimientos de las siguientes instancias rectoras nacionales:

Ministerio de Salud (Orden Sanitaria Base 2 - SVA): Se atendió la Orden Sanitaria N.º MS-DRSSCN-DARSA1-OS-00045-2025 sobre las instalaciones de la Base 2 del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Tras el análisis de la situación y en aras de la continuidad del servicio, se instruyó al Órgano Fiscalizador coordinar con el Gestor Interesado (AERIS) la obtención de cotizaciones y el apoyo logístico necesario para viabilizar las reparaciones, manteniendo una gestión interinstitucional activa para resolver la situación.

MIDEPLAN y Autoridad Presupuestaria (STAP): Se dio un estricto cumplimiento a las directrices externas en materia de empleo público. Se gestionó y obtuvo la aprobación de la Directriz Ministerial N.º 004-2025-PLAN para la aplicación de ajustes técnicos salariales y la actualización del Manual de Clases del Área Técnica Aeronáutica, garantizando la legalidad en la retribución del personal especializado y mitigando el riesgo de fuga de talento en áreas críticas como Navegación Aérea.

## 12. Cumplimiento de Recomendaciones de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna es un componente esencial del sistema de control, y su función de asesoría y fiscalización es vital para la mejora continua de la gestión institucional. El Consejo valora y respeta su rol como garante de la eficiencia y la legalidad de los procesos internos. Es por eso que durante esta administración la relación con la Auditoría Interna se transformó de un ejercicio de cumplimiento formal a una herramienta estratégica de gobernanza.



Durante esta gestión, no solo se atendieron los informes, sino que se exigió rigor en la planificación de la propia Auditoría y celeridad en la Administración Activa. Los principales hitos incluyen:

Modernización Contable (NICSP): Ante los hallazgos de los informes AI-12-2023 y AI-02-2025, este Consejo instruyó discontinuar el enfoque meramente burocrático y adoptar una gestión profesional de proyectos, exigiendo a la Dirección General la implementación de cronogramas y matrices RACI para garantizar la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad en el Sector Público, asegurando la transparencia de los estados financieros institucionales.

Transparencia en Infraestructura (Pista AIDOQ): Se dio trámite inmediato a los informes AI-257-2024 y AI-259-2024 sobre las obras de emergencia en Liberia, instruyendo la apertura de las investigaciones administrativas correspondientes para determinar la verdad real de los hechos cuestionados, garantizando que ninguna recomendación técnica quedara sin atención administrativa.

Rigor en la Planificación: Se elevó el estándar de exigencia hacia la propia Auditoría Interna. En un hecho de responsabilidad administrativa, se rechazó la modificación extemporánea del Plan de Trabajo 2023, enviando un mensaje claro de que la planificación debe ser oportuna y efectiva, no un simple trámite de cierre de año.

Fortalecimiento del Fideicomiso AIJS: Se ha mantenido un seguimiento estricto a las recomendaciones de los informes anuales sobre el Fideicomiso con el BCR, ordenando agotar las vías administrativas y judiciales para la recuperación de cuentas por cobrar y asegurar el equilibrio financiero del principal aeropuerto del país.

En conclusión, el CETAC ha atendido las instrucciones de la Auditoría en tiempo y forma, actuando además como un filtro de calidad para asegurar que dichas instrucciones sean ejecutables y generen valor público.

## Conclusiones

Costa Rica cuenta con las condiciones necesarias para consolidarse como un centro de conexión aeronáutico (hub) de clase mundial. Dispone de una ubicación geográfica privilegiada, talento humano y una marca país sólida y posicionada.

No obstante, el potencial por sí solo no es suficiente; requiere ejecución decidida. El país se encuentra en un punto de inflexión: o se moderniza de manera integral la estructura regulatoria y el modelo de gestión aeroportuaria, o se corre el riesgo de rezagarse frente a competidores regionales que avanzan con rapidez y visión estratégica. La hoja de ruta es clara y conocida: la aprobación de la nueva Ley de Aviación Civil, la certificación de todos los aeropuertos internacionales y el fortalecimiento sostenido del talento humano, especialmente en las áreas técnicas.

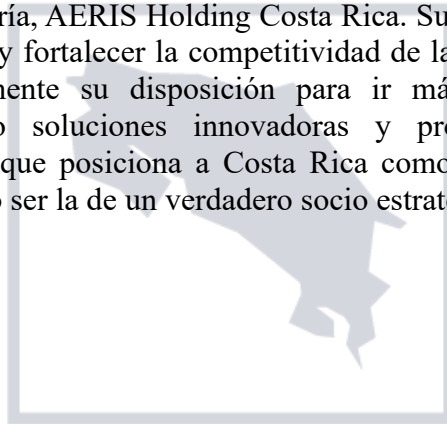


Dejo mi cargo con la convicción de que, si se mantiene el rigor técnico, la disciplina institucional y una visión estratégica de largo plazo, los cielos de Costa Rica continuarán siendo un motor de desarrollo económico, turismo y conectividad internacional. Por ello, considero fundamental atender con determinación los desafíos expuestos en este informe, los cuales definen tanto el estado actual como los retos inmediatos de la autoridad aeronáutica nacional.

Al concluir mi gestión como miembro del Consejo Técnico de Aviación Civil, expreso mi profundo agradecimiento por la oportunidad de servir al país desde esta posición estratégica. Ha sido un honor colaborar con los funcionarios de la institución, quienes constituyen el recurso más valioso de la Dirección General de Aviación Civil, así como con los compañeros directores del CETAC, con quienes, bajo un marco de compromiso y responsabilidad institucional, enfrentamos conjuntamente desafíos complejos con el objetivo común de elevar los estándares de la aviación civil costarricense.

Asimismo, deseo extender un reconocimiento especial al Gestor Interesado del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, AERIS Holding Costa Rica. Su gestión proactiva ha sido un factor clave para mantener y fortalecer la competitividad de la principal terminal aérea del país. Agradezco especialmente su disposición para ir más allá de las obligaciones contractuales, proponiendo soluciones innovadoras y promoviendo una visión de sostenibilidad y eficiencia que posiciona a Costa Rica como un referente regional. Esta colaboración ha demostrado ser la de un verdadero socio estratégico para el Estado.

Atentamente,



José Fadrique Rosales Salas

Exdirector del CETAC

Representante del Estado en calidad de Ingeniero