



DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

LUIS DIEGO SABORIO SOTO

SUBDIRECTOR GENERAL

PERIODO:

15 DE JULIO AL 21 DE NOVIEMBRE DE 2025



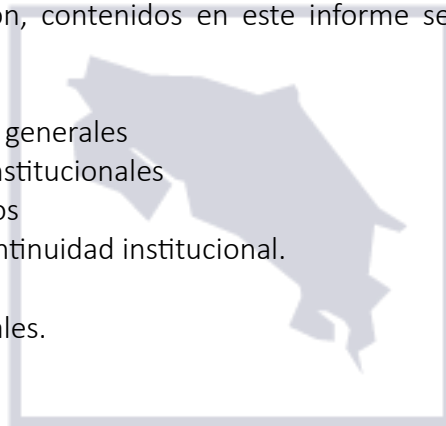
Presentación

Este informe se presenta al Director General Marcos Castillo Masis para dar cumplimiento a la Ley de Control Interno N°8292, al artículo 12 inciso e), la Resolución R-CO-61 de la Contraloría General de la República mediante la cual emite las Directrices (D-1-2005-CODFOE) 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 2005.

Mediante el Acuerdo N° 056-MOPT, dado en la Presidencia de la República el 14 de julio de 2025, el presidente de la República y el Ministro de Obras Públicas y Transportes acuerdan nombrar al suscrito en el cargo de Subdirector General de Aviación Civil, de conformidad con la terna remitida por el Consejo Técnico de Aviación Civil, la cual rige a partir del 15 de julio de 2025 y hasta el 21 de noviembre de 2025.

Los resultados de la gestión, contenidos en este informe se compone de los siguientes puntos:

- 1) Labores y Funciones generales
- 2) Logros y gestiones institucionales
- 3) Funciones destacados
- 4) Sugerencias para continuidad institucional.
- 5) Recomendaciones.
- 6) Consideraciones finales.
- 7) Agradecimiento.





Resultado de la Gestión

1. Labores y funciones generales desde la Subdirección

Como Subdirector General, se atendieron temas estratégico técnicos y administrativos que se desprenden del cumplimiento a los objetivos asignados en el plan operativo institucional que son:

1. Ejercer el gerenciamiento operativo a todas las dependencias institucionales para lograr el cumplimiento de las obligaciones y objetivos nacionales alineados al Plan Nacional de Desarrollo e internacional según recomendaciones de OACI.
2. Velar por el cumplimiento de los acuerdos tomados por el Consejo Técnico de Aviación Civil que le competen a la Dirección General en procura en una ejecución más eficiente de la toma de decisiones

En detalle se gestiona, supervisa y coordinan las siguientes tareas entre otras:

- Asistencia directa a la Dirección General en los temas asignados.
- Coordinación con áreas sustantivas para el cumplimiento del Plan Anual Operativo Institucional (PAO), atención de planes de acción de mejoras según la Valoración de riesgos en las dependencias y sus auditorías internas.
- Seguimiento de las acciones para el cumplimiento de presupuesto asignado y gestiones para la ejecución de proyectos institucionales.
- Acompañamiento en procesos normativos, planificación estratégica y mejora continua.
- Representación nacional y sectorial de la DGAC, en especial en el tema de RUTA 1 cercana al AIJS.
- Atención de comunicados de prensa.

2. Logros y gestiones institucionales

A continuación, se detallan los principales logros institucionales atendidos y con seguimiento desde la Subdirección General.

- En el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma se logra iniciar las gestiones para la ubicación de un parqueo en el previo al ingreso de zona de hangares, con lo cual se coordina con el viceministro de infraestructura MOPT, Sr. Pablo Camacho la visita al sitio, generando el acercamiento para la firma de un convenio de obras de mejora en el área con el equipo y recurso de MOPT. Adicional se da inicio las gestiones con MOPT para posible habilitación de espacio en lado sur de aeropuerto para



estacionamiento de aeronaves y la ubicación de abastecimiento de agua y electricidad en dicha área.

- Adicional en AITBP se gestiona en reunión con ingeniería de Bomberos para verificar el tema de permisos de construcción de hangares y la discrecionalidad de cada permisionario para colocación de sistema de supresión de incendios.
- Se coordina las gestiones con la Unidad de Infraestructura Aeronáutica y viceministro del infraestructura MOPT, Sr. Pablo Camacho para obtener la colaboración en temas ambientales y acompañamiento de funcionarios topógrafos de CONAVI , en el proyecto de Mejoramiento de Quepos para obtener los permisos correspondiente sobre tala de árboles y permisos ambientales , lo que llevo a la presentación de la Decisión Inicial a la proveeduría institucional DGAC y que pueda iniciar el proceso licitatorio para ejecutarse el proyecto en el año 2026.
- De igual forma el Proyecto de Plataforma AIDOQ queda en proceso licitatorio para ejecutar en el año 2026.
- Para el proyecto de Aeropuerto del Sur, se logra gestionar con las unidades de apoyo DGAC, la coordinación de reuniones para que obtener de Museo los términos de referencia para contratar el Estudio de Rescate Patrimonial.
- Queda habilitado el vehículo de inspecciones de Operaciones Aeronáuticas en el AIDOQ para poder atender de manera efectiva los trabajos que dicha unidad genera.
- Con la coordinadora de la concesión de AIDOQ, se logra generar mejoras las instalaciones y mobiliario de las oficinas de Operaciones Aeroportuarias. Emisión de credenciales y AIS para que las condiciones de las áreas sean las adecuadas según sus funciones.
- En AIDOQ se coordina para que el proceso de Mantenimiento Aeroportuario intervenga en algunas áreas cerca de plataforma ejecutiva donde se acumula gran cantidad de agua en las cunetas y alcantarillas, evitando que se siga inundando las calles de rodaje, la limpieza generada fue atendida de manera coordinada.
- Se tiene en seguimiento con el Viceministro de infraestructura del MOPT y el acompañamiento de la Unidad de Aeródromos Locales, la revisión de la LEY DE AEROPARQUES, en cumplimiento de la gestión requerida por la Diputada Carolina Delgado.
- Seguimiento de las gestiones para que DGAC pueda optar por financiamiento no reembolsable en CNC.
- Para el proyecto de Mejoramiento de Pista del AIDOQ, se gestiona lo correspondiente para los pagos de trabajos realizados por la empresa LGC que atienden la calidad del proyecto, en coordinación con CNE y se remite para expediente DGAC los informes del Ingeniero Rolando Vega quien es el que atiende la unidad técnica de dicho proyecto.

3. Funciones destacadas



A continuación, se detallan algunos de los logros más sobresalientes:

- Se impulsaron acciones para fortalecer el control interno institucional, generando la coordinación de acciones con la Unidad de Planificación Institucional solicitando análisis de brechas críticas y así buscar la eficiencia de las dependencias.
- Se dio seguimiento estratégico al plan de sanidad de equipos tecnológicos que se requería para el cumplimiento de normativa con MICITT y CGR.
- Fortalecimiento del sistema de control interno y cumplimiento de auditorías.
- Acompañamiento en la Auditoría de OACI
- Fortalecimiento de las gestiones para la actualización del régimen tarifario de servicios aeroportuarios y de concesión de hangares en el AITBP.
- Seguimiento de gestiones para presentar el proyecto ante ARESEP de uso de aeródromos locales.

4. Sugerencias de continuidad institucional

Luego del periodo asignado para atender los diferentes temas de la subdirección general, se proponen las siguientes sugerencias para la continuidad institucional de la Dirección General de Aviación Civil:

- Dar continuidad a los convenios con diferentes concejos y vicepresidencia del MOPT: Esto permite fortalecer las gestiones de planificación de proyectos de inversión pública.
- Mantener la sanidad de equipos y transformación digital: Dar prioridad a los proyectos de fortalecimiento de ciberseguridad transformación digital. Así como cumplimiento con los informes de CGR y Auditoría Interna.
- Para los procesos de control interno y calidad: Mantener las gestiones de seguimiento, control y planificación estratégica que se ha venido gestionando, incluyendo la consolidación de la contratación del nuevo plan estratégico institucional y el cumplimiento de los planes operativos. Para esto es importante que a la Unidad de Planificación Institucional se le integre y presenten los seguimientos tanto de planes, programas y cumplimientos de áreas técnicas y administrativas ya que esta gestión da un apoyo directo a las decisiones que emita la Dirección General.
- Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos: Se recomienda fortalecer la planificación y el seguimiento de los procesos relacionados con la gestión del talento humano, garantizando que las convocatorias, evaluaciones y nombramientos se realicen conforme a la normativa vigente. Es indispensable mantener un control riguroso sobre los tiempos de ejecución de concursos y movimientos de personal, asegurando la cobertura oportuna de plazas críticas tanto del ámbito técnico como administrativo. Asimismo, se sugiere reforzar los procesos de análisis y actualización de perfiles y esquemas salariales, particularmente en puestos especializados, a fin de



atraer y retener personal altamente calificado acorde con las necesidades operativas de la institución.

- **Unidad de Recursos Financieros:** Se recomienda mantener un seguimiento continuo a la ejecución presupuestaria, implementando controles internos que permitan alcanzar niveles óptimos de ejecución y asegurar el uso eficiente de los recursos institucionales. Se sugiere, además, priorizar la identificación de necesidades de inversión que impacten directamente la operación y gestionar oportunamente las modificaciones presupuestarias requeridas. La unidad debe velar por la adecuada planificación financiera anual, garantizando disponibilidad de recursos para proyectos estratégicos y cumplimiento de obligaciones institucionales.
- **Unidad de Asesoría Jurídica:** Se recomienda fortalecer el acompañamiento jurídico a los diferentes procesos institucionales, asegurando la correcta interpretación y aplicación de la normativa vigente. La unidad debe brindar seguimiento oportuno a los criterios y consultas legales relacionadas con contratación administrativa, gestión de recursos humanos y otras áreas críticas, con el fin de minimizar riesgos legales y garantizar la seguridad jurídica en la toma de decisiones. Asimismo, se sugiere actualizar y revisar los procedimientos internos desde el ámbito legal para asegurar que se encuentren alineados con los cambios normativos y con las mejores prácticas en materia de gestión pública.
- **Área Técnica Aeronáutica:** Se recomienda fortalecer los procesos operativos y técnicos mediante una planificación rigurosa de las actividades esenciales para garantizar la seguridad operacional y el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales en materia aeronáutica. Asimismo, se sugiere establecer mecanismos de actualización continua, capacitación y estandarización de procedimientos, de manera que el personal técnico cuente con las competencias requeridas ante las exigencias crecientes del sector aeronáutico y la evolución de la normativa aplicable.

5. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos durante el periodo de gestión, de los avances logrados y de los retos estructurales aún presentes en la organización, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer el desempeño institucional y la consolidación del sector aeronáutico nacional:

- **Fortalecer la planificación estratégica institucional:** Se recomienda mantener una articulación permanente entre los niveles superiores de dirección, promoviendo una visión estratégica alineada con los estándares internacionales del sector y orientada a la anticipación de riesgos operativos, regulatorios y tecnológicos.
- **Optimizar los mecanismos de seguimiento y control interno:** Es necesario robustecer los sistemas de monitoreo mediante indicadores estratégicos que permitan evaluar el impacto real de las decisiones institucionales, la eficacia de los



procesos sustantivos y el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación nacional e institucional.

- **Consolidar la gestión preventiva y el cumplimiento normativo:** Se sugiere reforzar la cultura organizacional basada en la prevención de riesgos, la transparencia y la mejora continua, mediante procesos de formación y acompañamiento dirigidos a jefaturas, coordinadores y equipos técnicos.
- **Impulsar la capacitación y profesionalización del personal:** Se recomienda establecer planes de formación continua que permitan actualizar y especializar al recurso humano en materias clave como seguridad operacional, regulaciones aeronáuticas, gestión ambiental, vigilancia de la seguridad, tecnologías aeronáuticas y normativa internacional aplicable.
- **Actualizar y armonizar el marco regulatorio institucional:** Resulta prioritario avanzar en la revisión y coherencia entre los Reglamentos Aeronáuticos, los manuales operativos, los procedimientos internos y las normas internacionales, garantizando un marco regulatorio moderno, claro y aplicable.
- **Reforzar los estándares de transparencia y rendición de cuentas:** Se propone ampliar y sistematizar los mecanismos de divulgación de información pública, la publicación de resultados de la gestión y el acceso ciudadano a datos relacionados con la operación y regulación del sector.
- **Promover la estabilidad institucional y la continuidad de las políticas públicas:** Se recomienda consolidar lineamientos y mecanismos de seguimiento que permitan dar continuidad a las políticas efectivas, evitando retrocesos ante cambios administrativos y fortaleciendo la institucionalidad técnica de la DGAC.
- **Dar continuidad a la Estrategia de Integridad Pública:** Se insta a mantener la implementación activa de la Estrategia de Integridad Pública, garantizando la asignación de recursos que aseguren su sostenibilidad y efectividad a largo plazo.
- **Fortalecer el Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS):** Se recomienda reforzar la implementación y supervisión del SMS en todas las áreas operativas y unidades técnicas, promoviendo una cultura proactiva de identificación de peligros, gestión del riesgo y reporte voluntario de sucesos. Asimismo, se sugiere asegurar la actualización continua de los procedimientos, realizar auditorías internas periódicas y garantizar la capacitación especializada del personal en estándares OACI y mejores prácticas internacionales, con el fin de elevar consistentemente los niveles de seguridad operacional en el sistema aeronáutico nacional.
- **Atender de manera prioritaria los hallazgos de la auditoría OACI:** Se recomienda establecer un plan de acción integral para la atención oportuna de los hallazgos, no conformidades e incumplimientos identificados en la reciente auditoría de la OACI. Este plan debe incluir responsable designado, plazos verificables, recursos necesarios, así como mecanismos de seguimiento y control que aseguren la implementación efectiva de las medidas correctivas. Asimismo, se sugiere mantener una coordinación permanente con las áreas técnicas involucradas y fortalecer los procesos



documentales y evidencias requeridas, con el fin de garantizar el cierre satisfactorio de los hallazgos y el incremento sostenido del nivel de cumplimiento del Estado en materia de seguridad operacional y vigilancia de la seguridad.

6. Consideraciones finales

El presente informe de fin de gestión refleja un período caracterizado por el fortalecimiento institucional, la coordinación intersectorial y el impulso de proyectos estratégicos orientados al desarrollo de la infraestructura aeronáutica y al mejoramiento continuo de los procesos internos de la Dirección General de Aviación Civil. Las acciones ejecutadas y en seguimiento evidencian un esfuerzo constante por mejorar la eficiencia administrativa, cumplir con los estándares nacionales e internacionales y garantizar la adecuada prestación de servicios aeronáuticos en beneficio del país.

A lo largo de este periodo, se priorizó el cumplimiento del marco normativo aplicable, así como la articulación con diversas instancias del MOPT y otras entidades públicas para la ejecución de proyectos de inversión y la atención de compromisos regulatorios y operativos. Asimismo, se promovió el fortalecimiento del sistema de control interno, la planificación institucional y la gestión estratégica, elementos claves para la sostenibilidad de los avances alcanzados.

Los logros obtenidos en materia de infraestructura, gestión aeroportuaria, acompañamiento técnico y control normativo constituyen una base sólida para la continuidad de los proyectos y procesos en curso, particularmente aquellos vinculados a la seguridad operacional, la transformación digital, la gestión ambiental y la atención de hallazgos de auditorías internas y externas, incluyendo la auditoría OACI.

No obstante, persisten desafíos relevantes que requieren continuidad en el trabajo articulado, la adecuada asignación de recursos, la consolidación de capacidades técnicas y la adopción de decisiones oportunas a nivel estratégico. La sostenibilidad de la gestión institucional dependerá en gran medida del seguimiento disciplinado a los planes operativos, la actualización del marco normativo, la profesionalización del talento humano y el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la transparencia, la integridad y la mejora continua.

En síntesis, los resultados alcanzados durante el periodo evidencian un avance significativo en áreas críticas de la institución y sientan las bases para la continuidad de un modelo de gestión eficiente, transparente y alineado con las mejores prácticas internacionales. Se confía en que las recomendaciones planteadas contribuyan a consolidar estos esfuerzos y a fortalecer de manera sostenida el rol de la DGAC en el desarrollo del sector aeronáutico nacional.

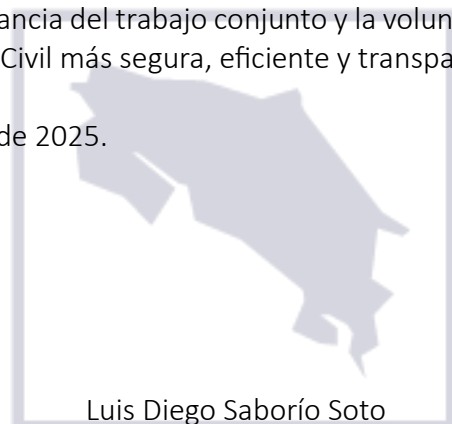


7. Agradecimiento

Finalmente, se desea expresar un sincero reconocimiento a todo el personal de la Dirección General de Aviación Civil, así como a las unidades vinculadas del MOPT, entidades colaboradoras y funcionarios de apoyo, cuya dedicación, compromiso y profesionalismo fueron determinantes para alcanzar los objetivos planteados durante este periodo de gestión. Su esfuerzo constante y la coordinación efectiva permitieron avanzar en proyectos estratégicos, fortalecer procesos internos y garantizar el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales.

Se agradece especialmente la confianza depositada por el Director General y las autoridades superiores, así como la colaboración de cada área de la institución, que permitió llevar a cabo las gestiones con responsabilidad y eficacia. Este informe, más allá de ser un registro de resultados, refleja la importancia del trabajo conjunto y la voluntad institucional de continuar construyendo una Aviación Civil más segura, eficiente y transparente para beneficio del país.

San José, 21 de noviembre de 2025.



Luis Diego Saborío Soto

Subdirector General de Aviación Civil