



MINISTERIO DE  
OBRAS PÚBLICAS  
Y TRANSPORTES

GOBIERNO  
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE  
AVIACIÓN CIVIL  
COSTA RICA

# INFORME ANUAL AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL 2025

## UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

### DGAC-UPI-INF-57-2025



## Contenido

<b>1. Introducción</b>	4
<b>1.1 Ambiente de control</b>	5
<b>1.2 Valoración del riesgo</b>	5
<b>1.3 Actividades de control</b>	5
<b>1.4 Sistemas de información</b>	6
<b>1.5 Seguimiento del sistema de control interno</b>	6
<b>2. Objetivos</b>	7
<b>2.1 Objetivo General</b>	7
<b>2.2 Objetivos Específicos</b>	7
<b>3. Metodología</b>	7
<b>3.1 Actividades de Soporte</b>	8
<b>3.2 Aplicación</b>	10
<b>3.3 Limitaciones</b>	11
<b>4. Participación</b>	13
<b>5. Productos esperados</b>	14
<b>6. Alcance</b>	14
<b>6.1 Cuestionarios</b>	16
<b>7. Resultados</b>	22
<b>7.1 Resultados por Componente de Control Interno</b>	22
<b>7.2 Resultados por Dependencia</b>	25
<b>7.3 Resultados por Preguntas</b>	28
<b>7.4 Análisis Cualitativo de Resultados Proceso Fiscalización del Contrato de Gestión Interesada AIDOQ</b>	34
<b>8. Resultados de la ejecución de Acciones de Mejora de ASCI 2024 y su relación con la ASCI 2025</b>	36
<b>8.1 Tipos de Seguimientos Finales Realizados</b>	36
<b>8.2 Relación de la ejecución de las Acciones de Mejora y los resultados de la ASCI 2024</b>	40
<b>8.2.1 Análisis sobre las preguntas</b>	40
<b>9. Conclusiones</b>	45
<b>10. Recomendaciones</b>	47



<b>11. Anexos</b> .....	50
<b>ANEXO 1</b> .....	51
<b>Coordinación con Departamentos para cambios en preguntas de ASCI 2025</b> .....	51
<b>ANEXO 2 CIRCULAR DGAC-UPI-CIR-33-2025</b> .....	53



## Nomenclatura

**CETAC: Consejo Técnico de Aviación Civil**

**DGAC: Dirección General de Aviación Civil**

**UPI: Unidad Planificación Institucional**

**ASCII: Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional**

**SEVRI: Sistema de Valoración de Riesgos Institucional**

**SIVARI: Sistema Integrado de Valoración de Riesgos Institucionales**



## 1. Introducción

El presente informe está fundamentado en el artículo 17, inciso c) de la Ley General de Control Interno, No. 8292, que en lo que interesa dice:

- c) ***Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.***

Para efectos de la Ley se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- ✓ Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- ✓ Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- ✓ Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ✓ Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Conforme a lo anterior, la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional - ASCII, corresponde al seguimiento que realiza la administración activa para detectar desvíos y evitar que la organización se aleje del cumplimiento de objetivos, adicionando la rendición de cuentas, que tanto el jerarca como titulares subordinados están obligados a presentar anualmente, sobre la funcionalidad institucional.

Con el presente informe se ofrece una visión global de las actividades de Control Interno Institucional, permitiendo identificar el estado de desarrollo en que se encuentran cada



uno de los componentes funcionales y su integración al proceso, los cuales interactúan entre sí para promover el logro de los objetivos institucionales.

Dentro del marco integrado de control interno se identifican cinco elementos o componentes de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al marco de gestión institucional, así:

### **1.1 Ambiente de control**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del SCI, y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva

### **1.2 Valoración del riesgo**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.

### **1.3 Actividades de control**



El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.

#### **1.4 Sistemas de información**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas.

#### **1.5 Seguimiento del sistema de control interno**

Seguimiento del sistema de control interno es las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.



## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

- Establecer y documentar la realidad institucional a partir del análisis de las actividades desarrolladas por los diferentes niveles de gestión en la DGAC/CETAC en materia de Control Interno mediante la aplicación de la ASCII del año 2025.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar los componentes funcionales de control interno y su contribución al logro de los objetivos institucionales.
- Reforzar una cultura de control interno institucional.
- Establecer planes de acción que permitan subsanar las situaciones irregulares que permean negativamente el ambiente de control.
- Dar Cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Control Interno No. 8292 del 31 de julio del 2002.
- Analizar el seguimiento final de acciones de mejora de la ASCI 2024 y su relación con los resultados de la ASCI 2025.

## 3. Metodología



### 3.1 Actividades de Soporte

Antes de comenzar la Autoevaluación 2025 se aplicaron acciones para mejorar el ejercicio que realizarían las Dependencias, puntualmente se realizó lo siguiente:

- Cambios al cuestionario
- Sensibilización por medio de la asesoría para la ejecución y seguimiento de las acciones de mejora de la ASCI 2024
- Capacitación en Control Interno para jefaturas y enlaces
- Mejoras al SIVARI

#### 3.1.1 Cambios en el Cuestionario

A nivel del cuestionario se implementaron algunos cambios, tratando de hacer solo lo estrictamente necesario a fin de hacer comparaciones con los resultados del año anterior.

El detalle de los cambios se muestra a continuación:

Componente de Control Interno	# de Pregunta	Redacción en ASCI 2024	Redacción propuesta para 2025	Explicación del Cambio
Seguimiento	3	¿En su unidad organizativa se comunicaron las respuestas de los cinco componentes la Autoevaluación de Control Interno (ASCII) del año anterior?	¿Usted como titular subordinado comunicó al personal a su cargo las respuestas del cuestionario (en sus cinco componentes) de Autoevaluación de Control Interno (ASCII) del año anterior?	Se busca más claridad al leer la pregunta



Sistemas de Información	10	¿Tiene usted instaurado un plan de continuidad del servicio de su Dependencia (aunque sea disminuido) en el caso de que los sistemas de información a cargo de su Dependencia no puedan ser accesados?	¿En su Unidad Organizativa se han implementado respaldos periódicos y es de conocimiento del personal la manera de realizarlos, de tal forma que permitan la continuidad del servicio de su Dependencia (aunque sea disminuida) en el caso de que los sistemas de información utilizados no puedan ser accesados?	Se busca más claridad al leer la pregunta, dirigirla más a los esfuerzos realizados y requeridos en este tema.
-------------------------	----	--	---	--

Es importante comentar que estos cambios fueron consultados con los jefes de Departamentos y el subdirector general antes de aplicarlos entre el 19 y el 25 de septiembre del 2025, tomando en cuenta su opinión para tomar la decisión final sobre su aplicación (ver anexo 1).

### 3.1.2 Sensibilización por medio de la asesoría para la ejecución y seguimiento de las acciones de mejora de la ASCI 2024

Antes de realizar la Autoevaluación del 2025 las dependencias estuvieron ejecutando acciones para mejorar las debilidades que se habían encontrado en la ASCI 2024, documentando y reportándolas. La Unidad de Planificación se mantuvo pendiente de que lo hicieran bien dado que estas acciones les podrían servir para demostrar cumplimientos en la ASCI 2025, para lo cual se les mantenía en constante sensibilización.

### 3.1.3 Capacitación en Control Interno

Este año no hubo una capacitación externa, sin embargo, se comunicaron videos animados explicativos tanto sobre el uso del SIVARI, del Sistema de Control Interno y de



Autoevaluación del Sistema de Control Interno, cuyas direcciones electrónicas fueron remitidas en la circular DGAC-UPI-CIR-33-2025 (ver anexo 2).

### 3.2 Aplicación

Considerando que la institución recibió una auditoría de la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI) en octubre, la aplicación de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional se realizó de manera diferenciada, siendo del 1° de octubre al 2 de noviembre las dependencias que no tuvieron que atender auditoría de OACI y del 17 de noviembre al 6 de diciembre las que sí (unidades del Departamento de Seguridad Operacional). Debido a la situación anterior y a la necesidad de entregar el presente informe en diciembre, se decidió excluir de este, los resultados del segundo grupo dado que no estarían listos a tiempo.

Durante la aplicación, el equipo de Control Interno de la Unidad de Planificación Institucional se mantuvo pendiente de las consultas y dificultades que presentaran las diferentes unidades organizativas al llenar el cuestionario. Luego del llenado, el personal de Control Interno revisó las respuestas y evidencias brindadas para aprobarlas, procedió a solicitar su corrección (en caso de que fuera posible, para lo cual se mantuvo estrecha comunicación con las Dependencias) o rechazarlas, en cuyo caso la escogencia de respuestas (“Sí”, “No”, “Cumple Parcialmente” o “No Aplica”) eran cambiadas por el personal de Planificación, con potestades para realizar tales acciones por otras que se consideraran más adecuadas, siendo lo más común el cambio de respuestas “Sí” de parte de los titulares subordinados, a “Cumple Parcialmente” en las respuestas en que no se siguió la metodología solicitada para las preguntas de Sistemas de Información.



Al final todos los cuestionarios previstos menos uno<sup>1</sup>, fueron revisados en una versión final y aprobados de parte de la Unidad de Planificación.

### 3.3 Limitaciones

1. El equipo de Control Interno no se ha podido dedicar exclusivamente a la atención de la ASCI 2025 dado que ha tenido que atender labores imprevistas durante el período de Autoevaluación como:
  - Solicitudes de información de Auditoría Interna por estudios que están realizando sobre Control Interno y SEVRI
  - Llenado de preguntas del Modelo de Madurez a solicitud de Auditoría Interna
  - Creación conjunta en la creación del informe de Brechas (en conjunto con el proceso de Formulación y Evaluación de Planes)
  - Colaboración en el registro y control de atención de las oportunidades de mejora y observaciones de la primera parte de la Auditoría Interna de Calidad
  - (realizada del 08 al 19 de setiembre)
  - Colaboración como auditor interno en el desarrollo de la Auditoría de Calidad al Departamento de Seguridad Operacional
  
2. La recién incorporación del subdirector general a la institución (fue nombrado el 16 de julio), siendo una persona externa a la administración pública, lo cual hacía que se tuviera que invertir tiempo adicional al usual en que este conociera la dinámica institucional y que pudiera recuperarse el trabajo dejado de hacer mientras no hubo subdirector.

---

<sup>1</sup> En el tiempo de la aplicación de la ASCI se presentaron inconvenientes que impidieron la revisión formal del proceso Gerencia de Contrato de Concesión del AIDOQ, esto se detalla en el apartado 4, Participación.



3. La renuncia del subdirector provocó retrasos dado que este estaba como responsable de tres dependencias (Dirección General, Proceso Fiscalización del Contrato del AIDOQ, Gerencia del Contrato del AIDOQ).
4. No fue posible realizar la revisión del ASCI del Proceso de Gerencia del Contrato del AIDOQ, ya que no se cuenta a la fecha con nombramiento del subdirector general quien debía atender dicha gestión, esto por cuanto según se indicó en la circular DGAC-DG-CIR-040-2025 del 12 de junio del 2025 donde se divulgó por parte de la Dirección General la atención sobre las medidas adoptadas por el Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC) , se conoce que en cumplimiento del acuerdo firme adoptado por el Consejo Técnico de Aviación Civil en el artículo 06 de la sesión ordinaria 31-2025, celebrada el 10 de junio del 2025, se han establecido disposiciones con efecto inmediato en la atención de temas por lo cual se asignó en la suplencia parcial en la Dirección General al subdirector general, como director interino únicamente para atender las funciones limitadas por las medidas cautelares impuestas al señor Marcos Castillo Masis, Director General. Esta suplencia aplica específicamente para los asuntos relacionados con la Licitación N.º 2023 PX-000239-0006500001 (Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós), asuntos laborales de los testigos implicados y toda vinculación con la Unidad de Infraestructura Aeronáutica. Debido a que la encargada del proceso Gerencia del Contrato del AIDOQ, aparece como testigo en dicho caso, fue necesario suspender la asignación de tal ASCI al señor director general, sin quedar nadie más que la pueda aprobar.
5. La implementación del cambio de computadoras en la institución provocó retrasos a la Unidad de Planificación, a las demás unidades y en especial a la Unidad de Tecnologías de Información, encargada de tal proyecto.
6. Se presentó un problema en el servidor dónde está alojado SIVARI entre el 1º y 2 de noviembre y se borró una Autoevaluación (la del Departamento Financiero Administrativo) además de provocar anomalías en otras (cerca de diez) Autoevaluaciones.



7. Se tuvo que cambiar de responsable del proceso de Gerencia del Contrato del AIDOQ<sup>2</sup> lo cual a su vez retrasó la revisión de las autoevaluaciones de parte del Director de los procesos Dirección General y Fiscalización del Contrato del AIDOQ

#### 4. Participación

- Se convocó a todos los titulares subordinados como responsables del proceso de Autoevaluación, de estos todos respondieron, pero hubo situaciones inesperadas (ver limitaciones 2 y 3 del apartado 3.3) que dificultaron y evitaron que el proceso de Gerencia del Contrato del AIDOQ pudiera terminarlo. Esto por cuanto el Subdirector estaba como responsable (figura que tiene como responsabilidad revisar el trabajo realizado por el enlace en el llenado de la ASCI -en este caso la encargada del proceso- y aprobarlo para que luego sea revisado por la Unidad de Planificación) de tal proceso en SIVARI, ante su renuncia le correspondía al director tomar tal figura, pero debido a que existe una restricción legal para que este último conozca cualquier situación laboral de la señora Ivannia Contreras Murillo, actual encargada de tal proceso, lo cual no permitió que nadie realizara el paso entre el llenado de la ASCI y la revisión formal (hubo una revisión informal como parte del acompañamiento realizado a todas las Dependencias) de la Unidad de Planificación<sup>3</sup>.
- Desde el 15 de julio hasta el 8 de diciembre anterior, la DGAC no tuvo encargado de la Contraloría de Servicios, por tanto tal Proceso no fue incluido en la ASCI 2025.
- En los planes iniciales estaba la participación

---

<sup>2</sup> Al final la Unidad de Planificación decidió poner en SIVARI como jefatura de este proceso al funcionario Daniel Wong Álvarez, a fin de no vincular tal ASCI al Director, sin embargo tal funcionario no tiene la potestad (ni nadie más en DGAC) para aprobar como responsable de tal Dependencia, por tanto no se siguió con la aprobación de esta

<sup>3</sup> Al final la Unidad de Planificación decidió poner en SIVARI como jefatura de este proceso al funcionario Daniel Wong Álvarez, a fin de no vincular tal ASCI al Director, sin embargo, tal funcionario no tiene la potestad (ni nadie más en DGAC) para aprobar como responsable de tal Dependencia, por tanto no se siguió con la aprobación de esta



- Reuniones virtuales. Estas reuniones o sesiones de trabajo tenían como objetivo resolver problemas y aclarar dudas respecto al cuestionario y el sistema SIVARI como tal. Todas las sesiones de trabajo fueron activadas mediante la vía del Teams, lo que produjo un respaldo documental disponible en este sistema.

## 5. Productos esperados

De esta aplicación ASCII 2025 se esperaba:

- Total participación de los titulares subordinados y enlaces de Control Interno, los primeros analizando y autoevaluando su Dependencia y los segundos produciendo y adicionando información, además de que establecen en conjunto los planes de acción necesarios para subsanar o corregir desviaciones en la consecución de sus objetivos y/o prevenir fallas en los procesos y actividades.
- El informe de resultados y recomendaciones de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional 2025.
- Planes de acción para el mejoramiento de los procesos, los cuales se deben establecer para cada una de las preguntas que fueron contestadas que no cumplen del todo o que cumplen parcialmente, según el criterio de cada uno de los titulares subordinados y el análisis de cada respuesta por parte de la Unidad de Planificación.

## 6. Alcance

Al igual que en los últimos años, se trató de abarcar toda la institución (incluyendo los procesos unipersonales con sus superiores), exceptuando la omisión planificada del



proceso de Contraloría de Servicios al no tener profesional a cargo al comienzo del período de la ASCI y hasta el 8 de diciembre y la situación explicada acerca del proceso de Gerencia de Contrato de Concesión del Aeropuerto Daniel Oduber Quirós.

Igual que el año 2024 se incorporó el proceso de Fiscalización del Contrato de Concesión del Aeropuerto Daniel Oduber Quirós pero no se consideró en los resultados cuantitativos dado que puede distorsionar la realidad de estos al ser un proceso unipersonal al cual no le aplican muchas de las preguntas y con características muy particulares (es unipersonal y su superior es el CETAC pero administrativamente se delega al subdirector y director). Quedó pendiente el proceso de Gerencia de Contrato de Concesión del AIDOQ debido a que al momento de aplicar la ASCI no había nadie nombrado en este.

El detalle de las dependencias que debían realizar la ASCI 2025 es el siguiente.

**Primer grupo** (con fecha de finalización de Autoevaluaciones 2 de noviembre. Sus resultados **sí** están incluidos en el presente informe)

- 1 Secretaría CETAC
- 2 Órgano Fiscalizador de Gestión Interesada
- 3 Unidad de Accidentes e Incidentes
- 4 Dirección General (considerando la situación de los procesos de SSP).
- 5 Unidad de Planificación Institucional
- 6 Unidad de Asesoría Jurídica
- 7 Departamento de Aeropuertos (considerando la situación de Salón Diplomático)
- 8 Aeropuerto Internacional de Limón
- 9 Aeropuerto Tobías Bolaños Palma
- 10 Aeropuerto Daniel Oduber Quirós
- 11 Unidad de Infraestructura
- 12 Proceso de Mantenimiento
- 13 Unidad de Recursos Humanos
- 14 Unidad de Proveeduría
- 15 Unidad de Recursos Financieros
- 16 Departamento de Servicios de Navegación Aérea
- 17 Unidad de Información Aeronáutica
- 18 Unidad Administración del Espacio Aéreo



## 19 Unidad de Tecnologías de Información

## 20 Unidad de Aeródromos Locales

**Segundo grupo** (con fecha de finalización de Autoevaluaciones 6 de diciembre<sup>4</sup>. Sus resultados **no** están incluidos en el presente informe)

- 1 Unidad de Operaciones
- 2 Unidad de Licencias
- 3 Unidad de Supervisión de Aeródromos
- 4 Unidad de Supervisión de Navegación Aérea
- 5 Unidad de Transporte Aéreo<sup>5</sup>

**Tercer grupo** (con fecha de finalización de Autoevaluaciones 6 de diciembre, sin embargo, terminaron en octubre, por tanto, sus resultados **sí** están incluidos en el presente informe)

- 1 Departamento de Seguridad Operacional (considerando la situación de los procesos Gestión Documental, Regulación Aeronáutica y de Certificación Aeronáutica)
- 2 Unidad de AVSEC FAL
- 3 Unidad de Aeronavegabilidad

**Cuarto grupo** (con fecha de finalización de Autoevaluaciones 2 de noviembre sin embargo se presentaron problemas durante la ASCI que no permitieron tener los resultados a tiempo para este informe):

- 1 Departamento Financiero Administrativo (considerando las situaciones de los procesos de Archivo Institucional, Salud Ocupacional, Servicios Generales)
- 2 Proceso Dirección General
- 3 Proceso Fiscalización de Contrato de Concesión del AIDOQ
- 4 Proceso Gerencia de Contrato de Concesión del AIDOQ

### 6.1 Cuestionarios

---

<sup>4</sup> Se espera tener los resultados en enero 2026.

<sup>5</sup> Por un error material se incluyó en este grupo a pesar de que esta Unidad no recibió auditoría. Aún así no cumplieron el plazo establecido sin presentar justificación.



Para la aplicación de la ASCII 2025 se elaboraron los cuestionarios de autoevaluación basados estrictamente en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República según Resolución No, R-CO-9-2009 del 26 de enero 2009, y publicada en la Gaceta No. 26 del 6 de febrero de 2009. y los objetivos de la Ley General de Control Interno No. 8292 del 31 de Julio de 2002.

Los cuestionarios están estructurados por componente funcional y también por normas esto con el fin de poder obtener información más precisa sobre el cumplimiento de las normas e identificar claramente las oportunidades de mejora.

El detalle del cuestionario completo utilizado se muestra a continuación:

#	<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>
	<b>Fortalecimiento de la ética institucional (Normas de CI 2.3 - 2.3.1)</b>
1	¿Usted como titular subordinado ha dado a conocer (para funcionarios de recién ingreso) y/o recordado y promovido (para personal que ya conocen del tema) el cumplimiento de los factores formales de ética, tales como: visión, misión, valores, código de ética de la Institución?
2	¿Se monitorea y se da una gestión de mejora continua del clima organizacional?
3	¿El titular subordinado ha dado a conocer los mecanismos para el tratamiento de conductas fraudulentas, antiéticas, corruptas, manejo de conflicto de intereses y la atención apropiada de las denuncias que se presenten ante la institución?
4	¿Los funcionarios de su unidad organizativa conocen como se debe actuar en relación con la posibilidad de recibir ofrecimientos de dádivas/recompensas por sus actuaciones en el desempeño de sus labores?
	<b>Idoneidad del personal (Normas CI 2.4)</b>
5	¿El titular subordinado promueve o facilita actividades de capacitación y actualización del personal de su unidad organizativa para que reúna las

	competencias requeridas para el desempeño de los puestos y la gestión de la unidad organizativa?
6	¿El titular subordinado promueve que los funcionarios cuenten con herramientas tecnológicas adecuados para que ejecuten las actividades o tareas asignadas?
	<b>Estructura organizativa (Normas de CI 2.5)</b>
7	¿El titular subordinado ha dado a conocer a los funcionarios de su unidad organizativa, la estructura organizacional de la institución, lo que permite visualizar las relaciones jerárquicas, líneas de dependencias y coordinación?
8	¿En su unidad organizativa la delegación de cargo se realiza de conformidad con el bloque de legalidad y se asigna la autoridad necesaria para que los funcionarios puedan tomar decisiones y emprender las acciones pertinentes?
9	¿Existen en su unidad organizativa mecanismos para asegurarse que las funciones incompatibles y procesos se separen y distribuyan entre los diferentes puestos, de modo tal que una sola persona o unidad no tenga el control por la totalidad del conjunto de labores?
	<b>Compromiso Superior (Normas de CI 2.2-2.2.1)</b>
10	¿El titular subordinado ha dado a conocer a los funcionarios de su unidad organizativa, los objetivos, las políticas del departamento y los objetivos de la institución, esto para que sus funcionarios tengan, claridad y orientación en su gestión diaria?
11	¿El titular subordinado ha establecido mecanismos para dar a conocer por escrito las funciones a quienes laboran en su unidad organizativa?
12	¿En su Unidad Organizativa cumplen con las recomendaciones emitidas por los entes fiscalizadores (auditoría interna, auditorías de calidad, Contraloría General de la República, OACI, FAA, etc.)?
	<b>COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO</b>
	<b>Valoración del riesgo (Normas de CI 3.1)</b>
1	¿En su unidad organizativa se realiza el seguimiento oportuno de los Planes de Administración de Riesgos, producto del proceso SEVRI?

	<b>Sistema específico de riesgo (Normas de CI 3.2)</b>
2	¿Usted como titular subordinado cumple oportunamente con las etapas del SEVRI?
3	¿Las medidas de control o medidas de administración implementadas en el proceso de SEVRI, minimizan los riesgos relevantes en su unidad organizativa?
4	¿Todos los funcionarios de su unidad organizativa conocen los riesgos identificados en su proceso de valoración de riesgos?
	<b>Vinculación con la planificación institucional (Normas de CI 3.3)</b>
5	¿Se toman en cuenta los resultados obtenidos en el SEVRI para mejorar la ejecución y planificación de las labores en su dependencia?
	<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
	<b>Requisitos de las actividades de control (Normas de CI 4.2)</b>
1	¿En su unidad, los mecanismos de evaluación diseñados para las actividades de control contribuyen al logro de los objetivos y proyectos?
2	¿Usted como titular subordinados diseña y ejecuta acciones de control para prevenir el desvío de sus objetivos, proyectos y metas?
3	¿Los procedimientos y demás instrumentos (herramientas, formularios) de uso diario en su dependencia son de conocimiento de los funcionarios según corresponda?
	<b>Protección y conservación del patrimonio CI 4.3</b>
4	¿En su unidad organizativa se siguen las regulaciones establecidas por el proceso de Bienes con respecto al uso, conservación y custodia de los activos pertenecientes a la institución?
	<b>Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información (Normas de CI 4.4)</b>
5	¿La administración dispone de documentos normalizados para la documentación, el procesamiento y el registro de los trámites que se efectúen en la institución?

	<b>Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones. (Normas de CI 4.5)</b>
6	¿En su unidad organizativa cuentan con un sistema de información (bases de datos, softwares, otros) confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento a la ejecución de los objetivos y/o proyectos?
	<b>COMPONENTE: SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>
	<b>Sistemas de información (Normas de CI 5.1)</b>
	¿Se dispone de mecanismos internos para que de manera oportuna se comunique en forma eficaz, eficiente la información de la gestión en su unidad organizativa?
	<b>Flexibilidad de los sistemas de información (Normas de CI 5.2)</b>
1	¿En su unidad organizativa, los funcionarios que utilizan los sistemas de información internos, están conformes con respecto a la confiabilidad y oportunidad de la información?
2	¿Los sistemas de información que se utilizan en su unidad organizativa son lo suficientemente flexibles y susceptibles a modificaciones que les permitan dar respuesta oportuna a las necesidades?
3	¿Los sistemas de información que se utilizan en su unidad organizativa son lo suficientemente flexibles y susceptibles a modificaciones que les permitan dar respuesta oportuna a las necesidades?
	<b>Gestión Documental (Normas de CI 5.4)</b>
4	¿Se contempla mecanismos de control en su unidad organizativa, que permitan que la información se traslade bajo condiciones de protección y acceso adecuado?
	<b>Archivo institucional (Normas de CI 5.5)</b>
5	¿Se implementan controles internos en su unidad organizativa para el resguardo, custodia y protección de los documentos?
6	¿Se implementan controles internos en su unidad organizativa para la ubicación oportuna de los documentos?

	<b>Calidad de la información (Normas de CI 5.6)</b>
7	¿Los sistemas de información utilizados, son herramientas de gestión adecuada, que les contribuye con el logro de los objetivos de su unidad organizativa?
8	¿Están adaptados los sistemas de información internos a las necesidades de los requerimientos de los usuarios internos y externos?
	<b>Calidad de la comunicación (Normas de CI 5.7)</b>
9	¿Los sistemas de información que utilizan en su unidad organizativa, propician una comunicación oportuna y eficiente de las necesidades de los distintos usuarios?
	<b>Tecnologías de la información (Normas de CI 5.9)</b>
10	¿En su Unidad Organizativa se han implementado respaldos periódicos y es de conocimiento del personal la manera de realizarlos, de tal forma que permitan la continuidad del servicio de su Dependencia (aunque sea disminuida) en el caso de que los sistemas de información utilizados no puedan ser accedados?
	<b>COMPONENTE: SEGUIMIENTO</b>
	<b>Seguimiento del SCI (Normas de CI 6.1)</b>
1	¿El titular subordinado verifica el cumplimiento, validez y el seguimiento continuo de los Planes de Acciones de Mejora, producto del proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno
2	¿El proceso de autoevaluación SCI le permite identificar oportunidades de mejora en el control interno?
3	¿Usted como titular subordinado comunicó al personal a su cargo las respuestas del cuestionario (en sus cinco componentes) de Autoevaluación de Control Interno (ASCII) del año anterior?
4	¿Cuándo se detectan en su unidad organizativa, oportunidades de mejora, se realizan acciones para su aprovechamiento?

## 7. Resultados

Conforme con el cuestionario anterior y a la información obtenida de los titulares subordinados de cada una de las dependencias, se han revisado y aprobado cada una de las autoevaluaciones de los grupos 1 y 3 del apartado 6 según corresponde obteniéndose los siguientes resultados.

### 7.1 Resultados por Componente de Control Interno.

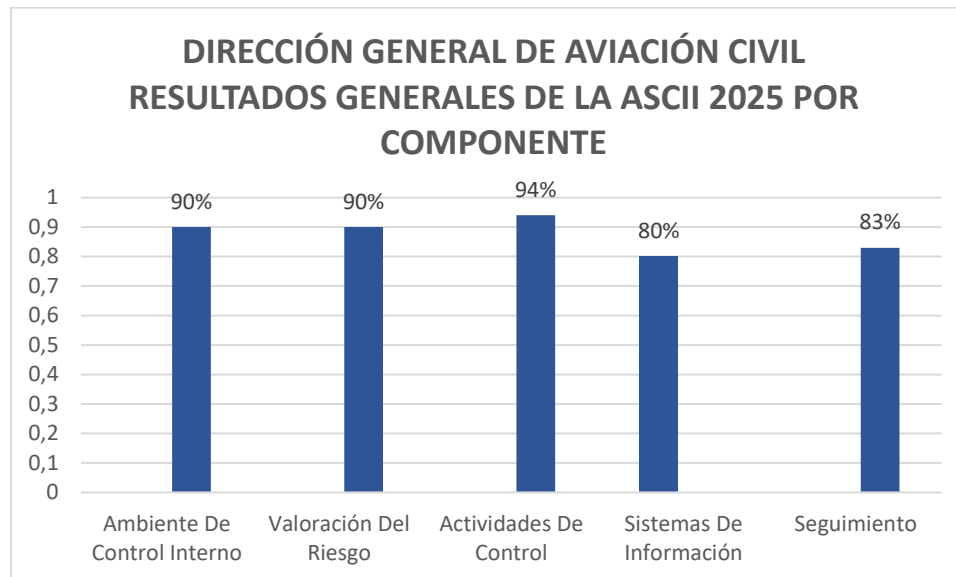
A continuación, se muestran los resultados por componente de Control Interno tanto en tabla como en gráfico.

Cuadro N°1

<b>DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL</b>					
<b>RESULTADOS GENERALES DE LA ASCII 2025</b>					
	Incipiente 0-30	Novato 31-50	Competente 51-70	Diestro 71-89	Experto 90-100
Ambiente De Control Interno					90%
Valoración Del Riesgo					90%
Actividades De Control					94%
Sistemas De Información				80%	
Seguimiento					83%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>					<b>87,4%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de informes de SIVARI

Gráfico N°1



**Fuente:** Elaboración propia a partir de informes de SIVARI

Es difícil hacer comparaciones si no se tienen resultados definitivos, pero sí se pueden dar hacer ciertos análisis que son comunes en las ASCI:

- Actividades de Control fue el componente más alto, lo cual es esperable siendo que se ve beneficiado con el Sistema de Gestión de Calidad y otros instrumentos que tiene la institución (que incluso se pueden extrapolar al resto de la administración pública) como evaluaciones de PAO, regulaciones del uso de activos, la evaluación del desempeño que ayuda a las jefaturas a controlar el cumplimiento de funciones/objetivos.
- Ambiente de Control muestra un buen nivel, siendo que igualmente se ve beneficiado por aspectos institucionales, como capacitaciones, envío de información sobre la estructura organizativa a todos los funcionarios y otras prácticas comunes como compartir información sobre comportamientos éticos, de la misma manera que Actividades de Control, se ve beneficiado por la evaluación del desempeño, que permite a los funcionarios tener sus funciones por escrito y conocer los objetivos a los cuales deben aportar. Es importante resaltar estos



resultados, lo cual hace ver que la institución hace esfuerzos por hacer las cosas bien, a pesar de las limitaciones de recursos.

- Valoración del Riesgo igualmente muestra buenos resultados lo cual refleja los esfuerzos de la Unidad de Planificación por guiar a la institución en este tema.
- El componente de Sistemas de Información suele ser el que más le cuesta cumplir a las Dependencias y también responder (por la metodología solicitada, la cual es estrictamente vigilada por la Unidad de Planificación).
- El componente de Seguimiento vigila que el Sistema de Control Interno diseñe, adopte, evalúe y perfeccione, actividades de seguimiento para valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del sistema, así como para asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan de manera efectiva y con prontitud. En este sentido la institución, guiada por la Unidad de Planificación suele mantener un mejoramiento continuo, lo cual ayuda a mantener un cumplimiento aceptable, sin embargo, este año se mostró un porcentaje un poco bajo (cae en una clasificación de Diestro y no Experto como se había logrado en el 2024), esto se debe a una pregunta que fue la de menor cumplimiento en toda la ASCI, lo cual se detalla más adelante.



## 7.2 Resultados por Dependencia

A continuación, se presenta un comparativo de cumplimiento tanto por área, como por dependencia en los casos en que los resultados estén disponibles (grupos 1 y 3 del apartado 6, para los demás se indica ND).



**Cuadro N° 3 Comparativo de Resultados por Dependencia y Área**

<b>RESUMEN COMPARATIVO EN TÉRMINOS PORCENTUALES</b>			
<b>ÁREAS/DEPENDENCIAS</b>	<b>CUMPLIMIENTOS</b>		<b>DIFERENCIA</b>
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
<b>CONSEJO TÉCNICO DE AVIACIÓN CIVIL</b>	<b>95%</b>	<b>93%</b>	<b>-2%</b>
Organo Fiscalizador de la Gestion Interesada AIJS	97%	89%	-8%
Proceso Contraloria de Servicios	100%	ND	ND
Proceso Secretaria CETAC	93%	98%	5%
Unidad de Accidentes e incidentes	88%	91%	3%
<b>Departamento de Aeropuertos</b>	<b>90%</b>	<b>88%</b>	<b>-2%</b>
Departamento de Aeropuertos	99%	99%	0%
Unidad de Aeródromos Locales	98%	98%	0%
Unidad de Infraestructura Aeronáutica	89%	79%	-10%
Proceso de Mantenimiento	98%	89%	-9%
Unidad Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	85%	80%	-5%
Unidad Aeropuerto Internacional de Limón	93%	94%	1%
Unidad Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma*	69%	76%	7%
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO</b>	<b>89%</b>	<b>83%</b>	<b>ND</b>
Departamento Financiero Administrativo	86%	ND	ND
Unidad de Recursos Financieros	89%	88%	-1%
Unidad Gestión Institucional de Recursos Humanos	88%	84%	-4%
Unidad Proveeduría Institucional	91%	78%	-13%
<b>DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD OPERACIONAL</b>	<b>91%</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
Departamento Seguridad Operacional	93%	97%	4%
Unidad AVSEC- FAL	87%	81%	-6%
Unidad de Aeronavegabilidad	92%	96%	4%
Unidad de Supervisión de Aeródromos	98%	ND	ND
Unidad de Transporte Aéreo	82%	ND	ND
Unidad de Licencias	86%	ND	ND
Unidad de Operaciones Aeronáuticas	90%	ND	ND
Unidad de Supervisión de Navegación Aérea	96%	ND	ND
<b>Departamento Servicios de Navegación Aérea</b>	<b>79%</b>	<b>89%</b>	<b>ND</b>
Departamento Servicios de Navegación Aérea	80%	86%	6%
Unidad de Administración del Espacio Aéreo	77%	91%	14%
Unidad de Información Aeronáutica	72%	89%	17%
<b>Dirección General</b>	<b>84%</b>	<b>81%</b>	<b>ND</b>
Proceso Dirección General	97%	ND	ND
Unidad Asesoría Jurídica	88%	95%	7%
Unidad de Planificación Institucional	94%	89%	-5%
Unidad de Tecnologías de Información	58%	58%	ND



<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>90%</b>	<b>88%</b>	<b>-3%</b>
-------------------------	------------	------------	------------

\*AITBP hizo ASCI 2024 hasta agosto/septiembre 2025

**Fuente:** Elaboración propia a partir de informes de SIVARI

Con la información analizada, se realizan comparaciones con respecto al año 2024 y se notan algunos aspectos valiosos de resaltar a partir del cuadro anterior:

- Las tres dependencias que componen el Departamento Servicios de Navegación Aérea presentaron mejoras, siendo la más destacable la Unidad de Información Aeronáutica. El año pasado este Departamento estuvo sin jefatura durante poco más de tres meses, diferente a este año en dónde ha habido mayor estabilidad, lo cual se nota en los resultados
- La Unidad de Tecnologías de Información volvió a ser la dependencia con menor cumplimiento (de las que se tienen los resultados disponibles).
- El Departamento de Aeropuertos (99%), seguido de la Unidad de Aeródromos Locales y Secretaría CETAC (98% en ambos casos) obtuvo el cumplimiento más alto. En los tres casos es destacable el interés de los enlaces y las jefaturas por cumplir a cabalidad con la ASCI a pesar de las limitaciones de recursos. El Departamento de Aeropuertos solo tuvo una respuesta Parcial (*En su unidad organizativa la delegación de cargo se realiza de conformidad con el bloque de legalidad y se asigna la autoridad necesaria para que los funcionarios puedan tomar decisiones y emprender las acciones pertinentes*), dado que se encontraron delegaciones de autoridad que no siguen la normativa debida, lo cual se considera importante revisarla a fondo dado que es un tema complejo y delicado (al respecto se hizo consulta a la Unidad de Recursos Humanos y se obtuvo respuesta mediante oficio DGAC-DFA-RH-979-2025)<sup>6</sup>-.

<sup>6</sup> Ver Anexo 3



- Proveeduría Institucional e Infraestructura Aeronáutica fueron las dos dependencias con mayor retroceso. En ambos casos coincide que no ejecutaron sus acciones de mejora (en el caso de Proveeduría las formuló con cerca de 9 meses de atraso).
- 8 dependencias presentaron mayor cumplimiento, 8 menor y 2 igual o prácticamente igual (diferencia menor o igual a  $\pm 2\%$ ).

### 7.3 Resultados por Preguntas

Se realizó otro análisis con respecto a las respuestas dadas en cada pregunta<sup>7</sup>. A continuación, se presenta un cuadro donde se muestran en orden los resultados. Para ordenar estos se creó una fórmula que le asigna un valor de 1 a las respuestas Sí, un valor de 0,5 a las Parcial y 0 a las No, esto se suma y se divide entre todas las respuestas menos las No Aplica.

---

<sup>7</sup> Según resultados preliminares. Para más detalle ver apartado 6



### Cuadro N°4 Estadísticas de Respuestas por Preguntas

PREGUNTAS	Si		No		CUMPLE-PARCIAL	NO-APLICA	Valor Final
3.-¿Usted como titular subordinado comunicó al personal a su cargo las respuestas del cuestionario (en sus cinco componentes) de Autoevaluación de Control Interno (ASCI) del año anterior?	11	50%	5	23%	6 27,3%	0 0%	63,6%
8.- ¿Están adaptados los sistemas de información internos a las necesidades de los requerimientos de los usuarios internos y externos?	11	50%	1	5%	10 45,5%	0 0%	72,7%
9.- ¿Los sistemas de información que utilizan en su unidad organizativa, propician una comunicación oportuna y eficiente de las necesidades de los distintos usuarios?	11	50%	1	5%	10 45,5%	0 0%	72,7%
10.- ¿En su Unidad Organizativa se han implementado respaldos periódicos y es de conocimiento del personal la manera de realizarlos, de tal forma que permitan la continuidad del servicio de su Dependencia (aunque sea disminuida) en el caso de que los sistemas de información utilizados no puedan ser accedidos?	11	50%	1	5%	10 45,5%	0 0%	72,7%
2.- ¿En su unidad organizativa, los funcionarios que utilizan los sistemas de información internos, están conformes con respecto a la confiabilidad y oportunidad de la información?	11	50%	0	0%	11 50,0%	0 0%	75,0%
4.- ¿Se contempla mecanismos de control en su unidad organizativa, que permitan que la información se traslade bajo condiciones de protección y acceso adecuado?	12	55%	1	5%	9 40,9%	0 0%	75,0%
7.- ¿Los sistemas de información utilizados, son herramientas de gestión adecuada, que les contribuye con el logro de los objetivos de su unidad organizativa?	12	55%	1	5%	9 40,9%	0 0%	75,0%
7.- ¿El titular subordinado ha dado a conocer a los funcionarios de su unidad organizativa, la estructura organizacional de la institución, lo que permite visualizar las relaciones jerárquicas, líneas de dependencias y coordinación?	16	73%	3	14%	3 13,6%	0 0%	79,5%
3.- ¿Los sistemas de información que se utilizan en su unidad organizativa son lo suficientemente flexibles y susceptibles a modificaciones que les permitan dar respuesta oportuna a las necesidades?	13	59%	0	0%	9 40,9%	0 0%	79,5%
12.- ¿En su Unidad Organizativa cumplen con las recomendaciones emitidas por los entes fiscalizadores (auditoría interna, auditorías de calidad, Contraloría General de la República, OACI, FAA, etc.).	14	70%	2	10%	4 20,0%	2 10%	80,0%
2.- ¿Se monitorea y se da una gestión de mejora continua del clima organizacional?	15	68%	1	5%	6 27,3%	0 0%	81,8%
3.- ¿El titular subordinado ha dado a conocer los mecanismos para el tratamiento de conductas fraudulentas, antiéticas, corruptas, manejo de conflicto de intereses y la atención apropiada de las denuncias que se presenten ante la institución?	16	73%	2	9%	4 18,2%	0 0%	81,8%
1.- ¿Se dispone de mecanismos internos para que de manera oportuna se comunique en forma eficaz, eficiente la información de la gestión en su unidad organizativa?	14	64%	0	0%	8 36,4%	0 0%	81,8%

1.- ¿El titular subordinado verifica el cumplimiento, validez y el seguimiento continuo de los Planes de Acciones de Mejora, producto del proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno	15	68%	1	5%	6	27,3%	0	0%	81,8%
4.- ¿Los funcionarios de su unidad organizativa conocen como se debe actuar en relación con la posibilidad de recibir ofrecimientos de dádivas/recompensas por sus actuaciones en el desempeño de sus labores?	16	80%	2	10%	2	10,0%	2	10%	85,0%
1.- ¿En su unidad organizativa se realiza el seguimiento oportuno de los Planes de Administración de Riesgos, producto del proceso SEVRI?	16	76%	0	0%	5	23,8%	1	5%	88,1%
3.- ¿Las medidas de control o medidas de administración implementadas en el proceso de SEVRI, minimizan los riesgos relevantes en su unidad organizativa?	17	77%	0	0%	5	22,7%	0	0%	88,6%
4.- ¿Todos los funcionarios de su unidad organizativa conocen los riesgos identificados en su proceso de valoración de riesgos?	18	82%	1	5%	3	13,6%	0	0%	88,6%
6.- ¿En su unidad organizativa cuentan con un sistema de información (bases de datos, softwares, otros) confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento a la ejecución de los objetivos y/o proyectos?	17	77%	0	0%	5	22,7%	0	0%	88,6%
9.- ¿Existen en su unidad organizativa mecanismos para asegurarse que las funciones incompatibles y procesos se separen y distribuyan entre los diferentes puestos, de modo tal que una sola persona o unidad no tenga el control por la totalidad del conjunto de labores?	19	86%	1	5%	2	9,1%	0	0%	90,9%
10.- ¿El titular subordinado ha dado a conocer a los funcionarios de su unidad organizativa, los objetivos, las políticas del departamento y los objetivos de la institución, esto para que sus funcionarios tengan, claridad y orientación en su gestión diaria?	19	86%	1	5%	2	9,1%	0	0%	90,9%
5.- ¿Se toman en cuenta los resultados obtenidos en el SEVRI para mejorar la ejecución y planificación de las labores en su dependencia?	18	90%	1	5%	1	5,0%	2	10%	92,5%
8.- ¿En su unidad organizativa la delegación de cargo se realiza de conformidad con el bloque de legalidad y se asigna la autoridad necesaria para que los funcionarios puedan tomar decisiones y emprender las acciones pertinentes?	20	91%	1	5%	1	4,5%	0	0%	93,2%
2.- ¿Usted como titular subordinado cumple oportunamente con las etapas del SEVRI?	19	86%	0	0%	3	13,6%	0	0%	93,2%
3.- ¿Los procedimientos y demás instrumentos (herramientas, formularios) de uso diario en su dependencia son de conocimiento de los funcionarios según corresponda?	20	91%	1	5%	1	4,5%	0	0%	93,2%
2.- ¿El proceso de autoevaluación SCI le permite identificar oportunidades de mejora en el control interno?	19	86%	0	0%	3	13,6%	0	0%	93,2%
4.- ¿Cuándo se detectan en su unidad organizativa, oportunidades de mejora, se realizan acciones para su aprovechamiento?	20	91%	1	5%	1	4,5%	0	0%	93,2%
5.- ¿El titular subordinado promueve o facilita actividades de capacitación y actualización del personal de su unidad organizativa para que reúna las competencias requeridas para el desempeño de los puestos y la gestión de la unidad organizativa?	21	95%	1	5%	0	0,0%	0	0%	95,5%

1.- ¿En su unidad, los mecanismos de evaluación diseñados para las actividades de control contribuyen al logro de los objetivos y proyectos?	21	95%	1	5%	0	0,0%	0	0%	95,5%
2.- ¿Usted como titular subordinados diseña y ejecuta acciones de control para prevenir el desvío de sus objetivos, proyectos y metas?	21	95%	1	5%	0	0,0%	0	0%	95,5%
4.- ¿En su unidad organizativa se siguen las regulaciones establecidas por el proceso de Bienes con respecto al uso, conservación y custodia de los activos pertenecientes a la institución?	20	91%	0	0%	2	9,1%	0	0%	95,5%
5.- ¿Se implementan controles internos en su unidad organizativa para el resguardo, custodia y protección de los documentos?	21	95%	1	5%	0	0,0%	0	0%	95,5%
6.- ¿Se implementan controles internos en su unidad organizativa para la ubicación oportuna de los documentos?	21	95%	1	5%	0	0,0%	0	0%	95,5%
1.- ¿Usted como titular subordinado ha dado a conocer (para funcionarios de recién ingreso) y/o recordado y promovido (para personal que ya conocen del tema) el cumplimiento de los factores formales de ética, tales como: visión, misión, valores, código de ética de la Institución?	21	95%	0	0%	1	4,5%	0	0%	97,7%
6.- ¿El titular subordinado promueve que los funcionarios cuenten con herramientas tecnológicas adecuados para que ejecuten las actividades o tareas asignadas?	21	95%	0	0%	1	4,5%	0	0%	97,7%
5.- ¿La administración dispone de documentos normalizados para la documentación, el procesamiento y el registro de los trámites que se efectúen en la institución?	21	95%	0	0%	1	4,5%	0	0%	97,7%
11.- ¿El titular subordinado ha establecido mecanismos para dar a conocer por escrito las funciones a quienes laboran en su unidad organizativa?	22	100%	0	0%	0	0,0%	0	0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de informes de SIVARI

Del cuadro anterior es destacable encontrar resultados de 100% en 1 pregunta nada más, muy distinto a las 9 del 2024 las cuales eran sobre los siguientes temas:

1. Controles sobre ejecución de objetivos y proyectos (3 preguntas)
2. Capacitación
3. Promoción de herramientas tecnológicas
4. Ejecución de acciones de mejoramiento de la gestión



5. Comunicación de labores de los funcionarios,
6. Conocimiento de la estructura organizacional y
7. Conocimiento de los formularios y demás documentos a utilizar

De las anteriores solo se mantuvo el 100 en lo relacionado a la comunicación de labores de los funcionarios. Es de extrañar que las otras no mantuvieran las calificaciones 100 si se analiza desde el punto de vista de los procedimientos institucionales ya que estos no han desmejorado como para que suceda lo anterior, sin embargo, hay otro factor que influye y es que este año se notó que hubo muchos errores en la contestación de la ASCI. La Unidad de Planificación mantuvo acompañamiento a todas las Dependencias y les permitió hacer mejoras a la ASCI una o más veces pero en ocasiones ni habiéndoles indicado los cambios que tenían que hacer, corregían correctamente la evidencia y/o comentarios aportados, esto hacía que se tuviera que rechazar las respuestas Sí. Igualmente sucedió que hubo Dependencias que se le detectaron errores y se les dio la oportunidad de corregirlos pero no lo hicieron, por ejemplo la Unidad de Tecnologías de Información que les coincidió este plazo con el de la implementación de los cambios de computadoras, lo cual les provocó un aumento de cargas de trabajo muy significativo, Similar situación vivió la enlace de Control Interno de la Unidad de Recursos Humanos quien tuvo un incremento en sus cargas de trabajo por la salida del subdirector general y esto le dificultó realizar los cambios recomendados de parte de la Unidad de Planificación en la ASCI.

Si bien no se puede asegurar ya que no hay un instrumento de medición que lo demuestre, se considera que este año fue especialmente difícil la ejecución de la ASCI por todas las limitaciones mencionadas en el apartado 3.3 y de las cuales se mencionaron dos ejemplos en el párrafo anterior, lo cual hizo que los cuestionarios se contestaran bajo una carga estrés laboral alta, provocando una reducción en la calidad de las respuestas y que por tanto la cantidad de respuestas con nota 100 se redujeran.



Luego, analizando las respuestas con cumplimientos más bajos se nota que la más baja fue la siguiente:

*¿Usted como titular subordinado comunicó al personal a su cargo las respuestas del cuestionario (en sus cinco componentes) de Autoevaluación de Control Interno (ASCII) del año anterior?*

Esta pregunta es de fácil cumplimiento sin embargo hubo un alto incumplimiento, lo cual se puede considerar por omisiones involuntarias o confusiones de parte de las Dependencias (algunos confunden SEVRI con ASCI), demostrando falta de cuidado en este tema, ya que la Unidad de Planificación hace recordatorios a través del año. En este campo se ha retrocedido ya que en el año 2024 el equivalente<sup>8</sup> de esta pregunta obtuvo un 77%

Luego, se nota que siete de las siguientes nueve preguntas con menores cumplimientos corresponden al componente de Sistemas de Información (situación similar al año 2024), estas se analizan en el apartado 8.2.1.2

Un aspecto positivo con respecto al año 2024 que la pregunta *¿Se monitorea y se da una gestión de mejora continua del clima organizacional?*, obtuvo un 82% de cumplimiento, un 20% más que el 61% del año 2024, habiendo sido esta la de menor cumplimiento el año anterior.

---

<sup>8</sup> Antes decía: *¿En su unidad organizativa se comunicaron las respuestas de los cinco componentes la Autoevaluación de Control Interno (ASCII) del año anterior?*



## 7.4 Análisis Cualitativo de Resultados Proceso Fiscalización del Contrato de Gestión Interesada AIDOQ<sup>9</sup>

Esta autoevaluación no pudo ser aprobada de parte de la Unidad de Planificación, sin embargo se revisó preliminarmente según acuerdo alcanzado con el antiguo subdirector y se notó que este proceso sigue manteniendo las mismas características del año anterior. Se mencionan los hallazgos más relevantes encontrados:

- Presenta un claro déficit de recurso humano, siendo que incluso la plaza de la persona nombrada en este proceso es del Consejo Nacional de Concesiones.
- A pesar de las limitaciones en recurso humano se notan los esfuerzos por cumplir con las tareas asignadas.
- Presenta la particularidad de no tener una jefatura física formal, la cual se termina delegando en la subdirección general.
- Muchas normas de control interno no pueden evaluarse al proceso, al ser este unipersonal, esto a pesar de que son aspectos que aportan a la gestión diaria, por tanto, se corre el riesgo de que su falta de aplicación debilite el control interno institucional.
- En el presente año se debía realizar la Valoración de Riesgos y Acciones de Mejora de Control Interno, ambas fueron comenzadas de parte de la funcionaria encargada del proceso, pero no fue aprobada de parte del subdirector que estaba asignado en ese momento (Luis Miranda) y el siguiente aprobó ambas de manera tardía dejando casi ningún margen para su ejecución con el agravante para valoración de riesgos que aún faltaba parte de su formulación a pesar de la aprobación de la primera etapa.
- El CETAC le hizo un recordatorio sobre su deber de comportamiento ético (siguiendo recomendación de la Unidad de Planificación en informe DGAC-UPI-

---

<sup>9</sup> Este apartado se realiza a pesar de que el proceso analizado no terminó la Autoevaluación antes de que se finalizara este informe, sin embargo, por las reuniones con la encargada de este y revisiones de borradores desarrolladas por el equipo de Control Interno se tiene suficiente criterio para realizar un análisis.



INF-37-2024), lo cual mejora el cumplimiento de Control Interno pero aún falta recordarle sobre la misión, visión, misión y cumplimiento integral del código de ética y valores institucionales



## 8. Resultados de la ejecución de Acciones de Mejora de ASCI 2024 y su relación con la ASCI 2025<sup>10</sup>

Además de los resultados de la ASCI 2025 se aprovecha este informe para analizar el seguimiento final de las acciones de mejora de la ASCI 2024 (planteadas para corregir las situaciones que no permitieron que todas las preguntas del cuestionario fueran respondidas como Sí) y su influencia en las respuestas de la ASCI 2025. La Unidad de Planificación guio a las dependencias en el planteamiento y ejecución de estas, las cuales tenían como fecha de finalización agosto del 2025 (sin embargo, en algunos casos siguió hasta incluso el desarrollo de la ASCI).

### 8.1 Tipos de Seguimientos Finales Realizados

Los seguimientos finales realizados por las diferentes dependencias fueron variados. Se clasifican de la siguiente manera:

- 0% (no han realizado la actividad planteada)
- Parcial 1-99% (ya empezaron, pero no han terminado de cumplirla)
- Completo 100% (acción finalizada)
- Errores en los seguimientos (cometieron algún error por tanto el seguimiento reportado no es confiable)

A continuación, se muestra el detalle de los seguimientos reportados:

---

<sup>10</sup> Este apartado es de difícil desarrollo considerando que aún no se tienen los resultados completos de la ASCI 2025 al estar desarrollándolo, por tanto, no se ahonda todo lo que se quisiera.



**Cuadro N°5 Tipos de Seguimientos de Acciones de Mejora Reportados**

Dependencia	Cantidad de acciones de mejora	0		Parcial (1-99)		Completo 100%		Sin seguimiento		Errores en los seguimientos		Error de SIVARI	
			%		%		%		%		%		%
Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós	3	1	33%	0	0%	2	67%	0	0%	0	0%	0	0%
Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños*	5	0	0%	1	20%	2	40%	0	0%	2	40%	0	0%
Aeropuerto Internacional de Limón	3	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Unidad de Asesoría Jurídica	4	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
Unidad de AVSEC FAL*	10	0	0%	0	0%	10	100%	0	0%	0	0%	0	0%
Departamento de Aeropuertos	1	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Departamento Financiero Administrativo	9	1	11%	5	56%	2	22%	0	0%	1	11%	0	0%
Departamento Seguridad Operacional	3	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%
Departamento Servicios de Navegación Aérea	6	0	0%	1	17%	5	83%	0	0%	0	0%	0	0%
Proceso Dirección General	2	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%
Proceso Secretaria CETAC	2	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%
Unidad de Accidentes e incidentes	7	0	0%	1	14%	5	71%	1	14%	0	0%	0	0%
Unidad de Administración del Espacio Aéreo	6	0	0%	2	33%	4	67%	0	0%	0	0%	0	0%



Dependencia	Cantidad de acciones de mejora	0%		Parcial (1-99)		Completo 100%		Sin seguimiento		Errores en los seguimientos		Error de SIVARI	
			%		%		%		%		%		%
Unidad de Gestión de Recursos Humanos	8		0%	2	25%	6	75%	0	0%		0%		0%
Unidad de Aeródromos Locales	2		0%	1	50%	1	50%		0%		0%		0%
Unidad de Aeronavegabilidad	5		0%		0%	5	100%		0%	0	0%		0%
Unidad de Infraestructura Aeronáutica	2	2	100%		0%		0%		0%		0%		0%
Unidad de Licencias*	2		0%		0%	2	100%		0%		0%		0%
Unidad de Planificación Institucional	5		0%	0	0%	5	100%		0%	0	0%		0%
Unidad de Recursos Financieros	5		0%		0%	1	20%	4	80%		0%		0%
Unidad de Supervisión de Aeródromos	2	1	50%		0%	1	50%		0%		0%		0%
Unidad de Supervisión de Navegación Aérea	3		0%		0%	2	67%	1	33%		0%		0%
Unidad de Tecnologías de Información*	8		0%		0%	2	25%		0%	6	75%		0%
Unidad de Transporte Aéreo	8		0%	0	0%	4	50%	0	0%	4	50%		0%
Unidad Proveeduría Institucional*	3		0%		0%		0%	3	100%		0%		0%
Unidad de Información Aeronautica	7	1	14%	1	14%	5	71%		0%	0	0%		0%
Organo Fiscalizador de la Gestión Interesada AIJS	2		0%	0	0%	2	100%		0%		0%		0%
Proceso de Mantenimiento	1		0%		0%		0%	1	100%		0%		0%
Proceso Gerencia del Contrato de Concesión del AIDOQ	0		#i DIV/0!		#i DIV/0!		#i DIV/0!		#i DIV/0!		#i DIV/0!		#i DIV/0!
Proceso Fiscalización del Contrato del AIDOQ*	3	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%	0%	0%
Unidad de Operaciones Aeronauticas	3		0%		0%	2	67%	1	33%		0%		0%
<b>TOTALES</b>	<b>130</b>	<b>9</b>	<b>7%</b>	<b>18</b>	<b>14%</b>	<b>76</b>	<b>58%</b>	<b>14</b>	<b>11%</b>	<b>13</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

\*Formularon acciones de mejora en agosto/septiembre 2025

**Fuente:** Elaboración propia a partir de informes de SIVARI

Con respecto al I cuatrimestre<sup>11</sup> de ejecución hubo avances positivos en su mayoría, el resumen se muestra en la siguiente tabla:

**Cuadro N°6 Comparación de avances de Ejecución y Reporte de Acciones de Mejora durante el año**

Tipo de Ejecución reportada	Seguimiento (I Cuatrimestre)	Finiquito (II Cuatrimestre)
0%	16 (16%)	9 (7%)
Parcial (1-99%)	6 (6%)	18 (14%)
100%	37 (37%)	76 (58%)
Sin seguimiento	33 (33%)	14 (11%)
Errores en los seguimientos	7(7%)	13 (10%)
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>130</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de informes de SIVARI

Lo primero que salta a la vista es la mayor ejecución de acciones de mejora de manera completa y parcial. Lo anterior se debe a la programación de estas, que a veces están planeadas para el segundo cuatrimestre, aunque también cuenta las acciones que se sumaron de Dependencias que en el I Cuatrimestre no habían formulado y/o ejecutado, como lo fueron:

- Tecnologías de Información
- AVSEC FAL
- Licencias

<sup>11</sup> Se dice cuatrimestre porque la ejecución de acciones de mejora se determina desde enero hasta agosto, ocho meses, por tanto, se hace un corte al primer cuatrimestre



- Aeropuerto Tobías Bolaños Palma
- Proveeduría
- Fiscalización del Contrato de Concesión del AIDOQ

De las anteriores, solo AVSEC FAL y Licencias hicieron el 100% de sus acciones correctamente, luego estuvo el AITBP y Tecnologías de Información con errores en las ejecuciones y/o seguimientos y Proveeduría y Fiscalización que no hicieron seguimientos, ambos por haber formulado las acciones de manera muy tardía (en el caso de Fiscalización lo que atrasó fue la aprobación del subdirector).

De los errores presentados a todas las dependencias se les dio retroalimentación para que corrigieran en las reuniones que se hicieron durante la Autoevaluación o incluso antes (como el caso de Tecnologías de Información).

## **8.2 Relación de la ejecución de las Acciones de Mejora y los resultados de la ASCI 2024**

El objetivo principal de la ejecución y reporte de las acciones de mejora era fortalecer el control interno y así ayudar a cumplir de mejor manera los objetivos del Sistema de Control Interno Institucional, lo que llevaría a obtener mejores resultados en la ASCI 2024, ante lo cual se procede a presentar un análisis al respecto.

### **8.2.1 Análisis sobre las preguntas**

Como se verá a continuación las acciones de mejora colaboraron a poder justificar las respuestas positivas de las preguntas analizadas. Se escogieron para el análisis aquellas con menor porcentaje en la ASCI 2024 a fin de demostrar su relación con las respuestas Sí y su porcentaje de cumplimiento. Eso sí, es importante trabajar en capacitar a las



dependencias para que ejecuten y reporten adecuadamente estas acciones y así no perder las oportunidades de utilizarlas correctamente en las ASCI, igualmente se debe insistir en el tema de no dejar de hacer acciones que permitan cumplir con las normas de control interno, aunque no tengan que reportarlas en el SIVARI en el período de acciones de mejora.

### **8.2.1.1 ¿Se monitorea y se da una gestión de mejora continua del clima organizacional?**

En el año 2024 esta fue la pregunta de menor cumplimiento (14 respuestas Sí, 8 No y 6 Parciales) con un valor final de 61%. Dado lo anterior 14 dependencias tuvieron que plantear, ejecutar, documentar y reportar acciones de mejora al respecto, en resumen se obtuvieron los siguientes resultados:

- 8 acciones fueron bien ejecutadas y reportadas,
- 4 acciones se hicieron con errores,
- 1 acción se hizo incompleta
- 1 acción no se ejecutó.

Queda pendiente el análisis de los resultados de las Dependencias restantes, sobre la utilización adecuada de las acciones realizadas durante el año en el ASCI, sin embargo, sí se nota una mejora significativa al pasar de 61% a 82% (resultados preliminares) este año, lo cual demuestra la aplicación de las mejoras y un arraigamiento cada vez mayor de este tema a nivel institucional, algo que hace algunos años era prácticamente nulo. Igualmente es importante destacar el apoyo que han brindado el proceso de Salud Ocupacional (mediante el subproceso de Psicología) y la Unidad de Recursos Humanos en este tema a las Dependencias que lo han solicitado.

### **8.2.1.2 ¿Están adaptados los sistemas de información internos a las necesidades de los requerimientos de los usuarios internos y externos?**



El año anterior esta pregunta obtuvo un 71% y este año un 73%. Por ser una diferencia tan pequeña y teniendo aún resultados preliminares no se puede asegurar que haya habido una mejora, pero se puede decir que los resultados son muy similares (se presentará en 2026 el resultado con todas las dependencias)

. Este año 13 dependencias debían realizar acciones de mejora sobre este tema, en resumen, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 5 realizaron acciones pero sin ser completas para lograr mejorar suficiente para lograr un Sí
- 5 realizaron acciones bien
- 3 no ejecutaron la acción formulada

El hecho de que haya habido 5 acciones que no fueran suficientes para lograr un Sí en la ASCI demuestra que esta pregunta requiere amplio trabajo y coordinación con externos a la Dependencia, como por ejemplo la Unidad de Tecnologías de Información, los proveedores de mantenimiento de los sistemas de información e incluso en algunos casos se requiere presupuesto y todo lo que conlleva la adquisición de sistemas nuevos, lo cual dificulta que la situación mejore en un 100% de un año a otro.

Aunado a lo anterior se tiene otra dificultad a la hora de responder esta pregunta, y es que se solicita que se hagan encuestas preguntándole a los funcionarios de la Dependencia su opinión y para aceptar una respuesta Sí en el cuestionario, todas las respuestas individuales tienen que ser Sí, además hay casos en que no se hacen encuestas desatendiendo las indicaciones institucionales, en tales casos si se responde Sí la Unidad de Planificación lo pasa a Parcial.

Esto se repite de manera general con las siguientes preguntas de sistemas de información:

- ¿Se dispone de mecanismos internos para que de manera oportuna se comuniquen en forma eficaz, eficiente la información de la gestión en su unidad organizativa?



- ¿En su unidad organizativa, los funcionarios que utilizan los sistemas de información internos, están conformes con respecto a la confiabilidad y oportunidad de la información?
- ¿Los sistemas de información que se utilizan en su unidad organizativa son lo suficientemente flexibles y susceptibles a modificaciones que les permitan dar respuesta oportuna a las necesidades?
- ¿Se contempla mecanismos de control en su unidad organizativa, que permitan que la información se traslade bajo condiciones de protección y acceso adecuado?
- ¿Los sistemas de información utilizados, son herramientas de gestión adecuada, que les contribuye con el logro de los objetivos de su unidad organizativa?
- ¿Los sistemas de información que utilizan en su unidad organizativa, propician una comunicación oportuna y eficiente de las necesidades de los distintos usuarios?

**8.2.1.3 ¿En su Unidad Organizativa se han implementado respaldos periódicos y es de conocimiento del personal la manera de realizarlos, de tal forma que permitan la continuidad del servicio de su Dependencia (aunque sea disminuida) en el caso de que los sistemas de información utilizados no puedan ser accesados?**

El equivalente a esta pregunta<sup>12</sup> obtuvo el año anterior un 77% de cumplimiento, siendo que en la presente ASCI se obtuvo un 73%. No se puede ahondar mucho en las comparaciones considerando que los resultados de este año no son definitivos pero sí se puede asegurar que ha habido mejoras en este campo dado que es más común que se utilice el servidor de DGAC para hacer respaldos, sin embargo siguen habiendo vacíos que no permiten mayores porcentajes. En este sentido la Unidad de Tecnologías de Información no ejecutó la solicitud realizada por la Dirección General en oficio DGAC-DG-OF-322-2025 brindada por la Unidad de Planificación en el informe de Autoevaluación de Control Interno 2024 (DGAC-UPI-INF-37-2024), “*se le solicita la creación de un instructivo para el respaldo documental en el servidor institucional y la comunicación de este*”. La

---

<sup>12</sup> ¿Tiene usted instaurado un plan de continuidad del servicio de su Dependencia (aunque sea disminuido) en el caso de que los sistemas de información a cargo de su Dependencia no puedan ser accesados?



Unidad de TI aduce que el Archivo Institucional debe aportar lineamientos sobre el orden documental que debe tenerse a la hora de guardar en el servidor para incluirlos en el instructivo.



## 9. Conclusiones

- El presente informe no contiene el resultado de todas las dependencias DGAC para el ASCI 2025 debido a que al momento de creación de este no se contaban con todos porque se le dio una mayor fecha de finalización a las unidades que recibieron la auditoría OACI.
- La Autoevaluación del 2025 representó un reto por la cantidad de limitaciones y características particulares de la DGAC en el período de su aplicación (auditoría OACI, renuncia del subdirector, entre otros), se considera que esto influyó en los resultados finales al notarse más errores de lo común en las revisiones realizadas de parte de la Unidad de Planificación.
- No fue posible la revisión formal y aprobación de la Unidad de Planificación de la ASCI del Proceso de Gerencia del Contrato de Concesión del AIDOQ, debido a que el único funcionario institucional que podía aprobar el cuestionario (Director General) tiene impedimentos administrativos para hacerlo.
- El proceso Contraloría de Servicios no realizó Autoevaluación debido a la falta de encargado de tal Dependencia en el período de aplicación de ASCI.
- Al finalizar este informe la Unidad de Transporte Aéreo no había hecho Autoevaluación y no había presentado ninguna justificación al respecto.
- Mediante la Autoevaluación se detectó que el Departamento de Aeropuertos ha realizado delegaciones de autoridad fuera de la normativa respectiva.
- La Unidad de Información Aeronáutica fue la que mayor avance tuvo en su cumplimiento con respecto al 2024.



- El Departamento de Aeropuertos fue la dependencia con mayor cumplimiento de la ASCI 2025 con un 99%, seguida de la Unidad de Aeródromos Locales y la Secretaría CETAC (98%)
- Las acciones de mejora de Control Interno desarrolladas durante el 2025 ayudaron a respaldar la ASCI 2025 de las dependencias que las aplicaron correctamente y las utilizaron para justificar sus respuestas, sin embargo, en algunos casos no fue suficiente para mejorar los resultados con respecto al 2024, como en la mayoría de preguntas de Sistemas de Información.
- Se siguen cometiendo errores en la ejecución y reporte de las acciones de mejora, que si no se cometieran ayudarían a obtener mejores cumplimientos de las ASCI.
- Se han logrado avances a nivel institucional en cuanto a los respaldos documentales, sin embargo, aún hay oportunidades de mejora que deben ser aprovechadas.



## 10. Recomendaciones

### Al CETAC:

- Aprobar este informe y solicitar a la Dirección General la implementación de las recomendaciones bajo su responsabilidad.
- Hacerle un recordatorio a la encargada del proceso de Gerencia del Contrato de Concesión del AIDOQ, así como a las demás dependencias que tienen como jefatura el CETAC (Dirección General, Órgano Fiscalizador, Unidad de Accidentes e Incidentes, Secretaría CETAC, Contraloría de Servicios) la importancia de velar por el cumplimiento de la misión, visión y misión institucionales y el seguimiento integral del código de ética y valores institucionales.

### A la Dirección General:

- Realizar los esfuerzos correspondientes para resolver las debilidades de Control Interno del proceso Fiscalización de Contrato de Concesión del AIDOQ.
- Felicitar al Departamento de Aeropuertos por sus resultados obtenidos en la ASCI 2025 y solicitarle mantener una cultura de control interno.
- Felicitar a la Unidad de Información Aeronáutica por ser la de mayor avance con respecto a la ASCI 2024



- Solicitarle a la Unidad de Tecnologías de Información, la inclusión de un punto en el procedimiento correspondiente, donde se detalle la como se debe administrar el respaldo documental en el servidor institucional y la comunicación de este.
- Solicitarle al proceso de Archivo, la inclusión de un punto en el procedimiento correspondiente, donde se detalle la forma correcta de uso del servidor institucional para el archivo y resguardo de documentación.
- Reforzar los esfuerzos por disminuir la escasez de personal en la DGAC/CETAC.
- Realizarle un llamado de atención a la Unidad de Transporte Aéreo por no haber realizado la ASCI 2025 y explorar con la Unidad de Asesoría Jurídica si caben medidas disciplinarias adicionales.
- Determinar la manera correcta en que deben realizarse las delegaciones de autoridad en el Departamento de Aeropuertos

#### **A la Unidad de Planificación:**

- Guiar a la DGAC/CETAC en la formulación, ejecución y seguimiento de acciones de mejora a partir de la ASCI 2025.
- Reforzar las indicaciones dadas a las dependencias de la DGAC/CETAC sobre la forma en que deben cumplir con la manera de comunicar los resultados de la ASCI.
- Recordar a las dependencias la necesidad de mantenerse ejecutando acciones para el fortalecimiento del control interno aunque no tengan que reportarlas en SIVARI.



- Mantenerse capacitando a las dependencias de la DGAC/CETAC en cuanto al correcto llenado de la ASCI.
- Completar el análisis dejado de hacer en este informe al tener los resultados completos de la ASCI 2025.
- Revisar la posibilidad de ampliar el plazo para que la Unidad de Transporte Aéreo pueda responder la ASCI 2025 sin retrasar las acciones de mejora de las demás Dependencias.



## 11. Anexos



## ANEXO 1

### Coordinación con Departamentos para cambios en preguntas de ASCI 2025



## Revisión de cambios en cuestionario de Autoevaluación de Control Interno 2025

Resumir



Daniel Wong Alvarez



Para: Sylvia Jiménez Cascante; Kattia Perez Nuñez; y 3 más

Vie 19/09/2025 12:30

CC: Karla Maria Cascante Ureña; y 2 más



Reenvió este mensaje el Vie 19/09/2025 12:54.

[Ver conversación](#)



Cambios en preguntas para ...

11 KB

Buenas tardes estimad@s compañer@s.

En sus calidades de jefes de Departamento y Subdirector General se les remite la información adjunta sobre los cambios que se planean hacer en el cuestionario de Autoevaluación del Sistema de Control Interno 2025 con el fin de que expresen sus observaciones al respecto. El plazo para lo anterior se cerrará el próximo 25 de septiembre.

Quedo atento a cualquier consulta al respecto.

Saludos

Daniel Wong Alvarez  
Control Interno  
Unidad de Planificación Institucional  
Dirección General de Aviación Civil

(506) 2242-8058

dwong@dgac.go.cr



## ANEXO 2 CIRCULAR DGAC-UPI-CIR-33-2025



MINISTERIO DE  
OBRAS PÚBLICAS  
Y TRANSPORTES

GOBIERNO  
DE COSTA RICA



Página 1

### CIRCULAR (DGAC-UPI-CIR-33-2025)

Para: Director General  
Subdirector General  
Jefatura de Departamento  
Jefatura de Unidad  
Encargado de Proceso  
Personal en General

De: Karla Cascante Ureña  
Jefatura  
Unidad de Planificación Institucional

Fecha: 26 de septiembre 2025

Asunto: **Aplicación de Autoevaluación de Sistema de Control Interno Institucional, ASCII -2025**

Firma:



Firmado digitalmente por  
KARLA MARIA CASCANTE  
UREÑA (FIRMA)  
Fecha: 2025.09.26 13:48:33  
-06'00'

DWA

Dando cumplimiento a la norma de Control Interno 6.3.2 se les informa que del **1° de octubre al 2 de noviembre** estará abierto el sistema SIVARI para desarrollar la Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional.

En el caso de para las dependencias del Departamento de Seguridad Operacional se realizará **del 17 de noviembre al 6 de diciembre**<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En consideración de la auditoría de OACI de la cual la Unidad de Planificación Institucional tiene conocimiento que será atendida entre octubre y principios de noviembre.

Dirección General de Aviación Civil  
[www.dgac.go.cr](http://www.dgac.go.cr)  
San José, Costa Rica

5F37 V.08



MINISTERIO DE  
OBRAS PÚBLICAS  
Y TRANSPORTES

GOBIERNO  
DE COSTA RICA



DIRECCIÓN GENERAL DE  
AVIACIÓN CIVIL  
COSTA RICA

Nombre del Informe

Dependencia que emite el informe

Página 54 de 68



A continuación, se mencionan una serie de elementos a considerar.

### 1. POLÍTICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL

*"La Dirección General de Aviación Civil, con el apoyo del Consejo Técnico de Aviación Civil, implementará un Sistema de Control Interno que estará implícito en los procesos y procedimientos institucionales, la administración activa ejercerá autocontrol permanente en el desempeño de sus labores de manera tal que contribuya a la consecución de los objetivos institucionales".*

### 2. PROPÓSITO DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Autoevaluación del Sistema de Control Interno -ASCI o ASCII- busca evaluar la calidad del Sistema de Control Interno para así detectar oportunidades de mejora y proceder a su fortalecimiento.

### 3. INSUMOS PARA LA AUTOEVALUACION

- Se utilizará el Sistema de Valoración de Riesgos (SIVARI)
- El cuestionario de autoevaluación está basado en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la Republica según Resolución No. R-CO-9-2009 del 26 de enero 2009, y publicada en la Gaceta No. 26 del 6 de febrero de 2009. y los objetivos de la Ley General de Control Interno No. 8292 del 31 de julio de 2002 (disponibles en el siguiente enlace: [https://dgaccocr-my.sharepoint.com/:b/g/personal/dwong\\_dgac\\_go\\_cr/EfD8LarbSChHv6eClbLLxSsBhKloDG\\_WFI\\_8YuYTBsm53g?e=EfEfSp](https://dgaccocr-my.sharepoint.com/:b/g/personal/dwong_dgac_go_cr/EfD8LarbSChHv6eClbLLxSsBhKloDG_WFI_8YuYTBsm53g?e=EfEfSp))

### 4. PARTICIPACION

- Para el caso de los Departamentos y sus procesos a cargo la participación sería como sigue:
  - La Dirección General realizará ASCII considerando la situación del proceso de SSP.



Página 3

- o El Departamento Financiero Administrativo realizará ASCI considerando las situaciones de los procesos de Archivo Institucional, Salud Ocupacional, Servicios Generales.
  - o El Departamento de Seguridad Operacional realizará ASCI considerando las situaciones de los procesos de Gestión Técnica Documental, Regulación Aeronáutica y Certificación Aeronáutica.
  - o El Departamento de Aeropuertos realizará ASCI como una sola dependencia en conjunto con su proceso de Salón Diplomático.
- La Unidad de Planificación espera la participación de todos los jefes y enlaces de todas las dependencias que conforman la estructura organizativa de la Dirección General de Aviación Civil y el CETAC. En el caso de que el titular subordinado considere oportuno un cambio de enlace deberán avisar a la Unidad de Planificación Institucional al correo de [dwona@dgac.go.cr](mailto:dwona@dgac.go.cr), a la mayor brevedad posible, para poder hacer las coordinaciones correspondientes.

## 5. COLABORACION PARA LA REALIZACIÓN DE ASCI 2025

La Unidad de Planificación Institucional ha creado varios videos de ayuda que se les solicita observar:

- Dos animaciones explicativas teóricas, uno sobre el Sistema de Control Interno en general y otro sobre la Autoevaluación (duración 1 y 2 minutos):  
<https://sub.dgac.go.cr/transparencia/unidad-de-planificacion/control-interno/#1691588849559-3765587a-a75d>
- Un video a manera de ejemplo explicando cómo usar el SIVARI para contestar las preguntas de la ASCI, es del año 2023 pero igualmente es útil para entender cómo usar el SIVARI este año, se les deja el enlace para que lo puedan revisar y así guiarse de mejor manera (duración 17 minutos):  
[https://dgaccocr-my.sharepoint.com/:v/g/personal/dwona\\_dgac\\_go\\_cr/EVCG9KsnDD9BhFLJntwagQEBZVicN6c9B\\_Y\\_kRluwknNFw?e=JVqJS9](https://dgaccocr-my.sharepoint.com/:v/g/personal/dwona_dgac_go_cr/EVCG9KsnDD9BhFLJntwagQEBZVicN6c9B_Y_kRluwknNFw?e=JVqJS9)



Página 4

- Dos videos teóricos sobre Control Interno para reforzar los conocimientos en esta temática (duración 10 minutos cada uno):

- ✓ [Grabando-20240930\\_133121.webm](#)
- ✓ [Grabando-20240930\\_133232.webm](#)

Igualmente, los enlaces y jefaturas de todas las dependencias que conforman la estructura organizativa de la Dirección General de Aviación Civil y el CETAC serán convocados a reuniones de tipo virtual según las fechas y horarios de la agenda que se adjunta,<sup>2</sup> a fin de despejar dudas en el llenado del cuestionario, por lo cual deberán haberlo analizado previamente y haber visto los videos facilitados. De la misma manera se analizará el posible uso de evidencias generadas en acciones de mejora desarrolladas a partir de la ASCI 2024 y que hayan cumplido con los plazos establecidos por la UPI. Se pide un esfuerzo por apegarse a las fechas y los horarios dada la agenda tan apretada, sin embargo, se deja abierta la posibilidad de hacer cambios bajo situaciones justificadas.

Adicionalmente la Unidad de Planificación Institucional mantendrá comunicación con enlaces y titulares por medio del chat Avisos de Control Interno (en Teams), cuando así lo considere necesario, más la comunicación individual.

Si alguna dependencia considera innecesario la reunión, esta se puede cancelar bajo previo aviso, quedando disponibles los otros medios para despejar dudas o comunicación general.

## 6. SOBRE LAS PREGUNTAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para este año, al igual que el anterior, la Unidad de Planificación Institucional, revisará de manera estricta las respuestas de las preguntas sobre si los sistemas de información que se utilizan presentan características positivas (preguntas 1,2,3,4,7,8, y 9 del componente Sistemas de Información). Para estas preguntas deberán realizar encuestas al personal de la dependencia que usa los sistemas y estos deberán estar de acuerdo con el enunciado, si no es así se deberá marcar la opción Parcial o No (si ninguno está de acuerdo con el enunciado de la pregunta). Ahora bien, si se nota que alguna (s) respuesta (s) fueron dadas de manera negativa intencionalmente o sin analizar bien las preguntas, estas podrían dejar de ser consideradas para el recuento total, siempre y cuando se haga un análisis de estas y se demuestre tal situación, lo cual también debe ser aprobado por la Unidad de Planificación Institucional para poder tomarse como Sí.

<sup>2</sup> Ver Anexo 2. Las reuniones con las unidades del DSO se definirán luego en coordinación directa con estas.



Página 5

Un aspecto importante por considerar para las encuestas es que debe hacerse a todo el personal (como un censo) si la dependencia tiene menos de 10 personas. En caso de contar con 10 o más funcionarios se permite que esta solo sea respondida por los encargados/jefes de proceso y la jefatura. En caso de tomar esta opción, las evidencias deben demostrar a cuál proceso representa cada funcionario consultado.

## 7. SOBRE LAS EVIDENCIAS A USAR PARA DEMOSTRAR LAS RESPUESTAS

Se les recuerda la importancia de usar evidencias documentales correctas. A continuación se enlistan errores comunes que causan que la Unidad de Planificación Institucional rechace las respuestas dadas:

- Minutas u otros documentos oficiales sin firmas
- Convocatorias a reuniones sin minutas o alguna otra evidencia que demuestre que se realizó la reunión.
- Minutas de reuniones que no mencionan los temas que se supone se trataron para satisfacer la norma de Control Interno evaluada.
- Evidencias que no corresponden a la pregunta evaluada
- Se usan evidencias de años anteriores (en algunos casos es permitido pero en otras no, por ejemplo todos los años la jefatura debe informar/recordar a sus subalternos cómo actuar ante el posible ofrecimiento de dádivas)
- No le dan seguimiento a solicitudes realizadas para mejorar aquellas preguntas que respondieron NO
- Solo demuestran la realización de alguna de las dos acciones de la pregunta 2 de Ambiente de Control: monitorear el clima organizacional o realizar gestiones para su mejoramiento continuo.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que hay preguntas que la realización de la acción de mejora desarrollada colabora, pero no asegura poder responder Sí, dado que se depende de factores externos, por ejemplo la disponibilidad de sistemas de información, de plazas para funcionarios, de procedimientos/políticas institucionales para ciertos temas, entre otros. Por tanto, se les hace un llamado a no caer en el pesimismo ni en la deshonestidad a la hora de responder las preguntas dado que



Página 6

para los temas que no puedan tomarse como satisfactorios en una ASCI, cada siguiente año habrá oportunidad para seguirlo trabajando.

Igualmente se informa que hay preguntas que en años anteriores se han aceptado evidencias demostrando el recibo de correos masivos remitidos por alguna Dependencia institucional (Comisión de Ética, Planificación, Tecnologías de Información, Dirección General, Despacho del Ministro, entre otros), sin embargo, para este año es necesario que la jefatura demuestre la gestión realizada a lo interno de su dependencia para asegurar que se conoció la información compartida como por ejemplo que reenvíe tales comunicados o les pida a sus funcionarios revisarlos en una reunión u otro medio.

Así mismo, si bien, no es error, se considera una carga de trabajo innecesaria el aporte de evidencias en exceso, por ejemplo, los inventarios de activos de todos los funcionarios de la Dependencia. Se debe recordar que esto es una autoevaluación, no una auditoría, adicional se requiere que sean honestos en sus respuestas, la Unidad de Planificación Institucional revisa las respuestas, los comentarios y las pruebas documentales pero en algunos casos con aportar algunos ejemplos y respaldarlos con un comentario adecuado es suficiente.

## 8. SOBRE EL SIVARI

- El SIVARI presenta unas limitaciones a tomar en cuenta:
  - Un mismo documento no puede ser subido más de una vez al sistema como evidencia de cumplimiento de una norma de control interno (al responder que Sí o Cumple Parcialmente), por tanto, si se necesita usar el mismo documento más de una vez deberán cambiarle el nombre para subirlo al SIVARI las veces siguientes a la primera.
  - Los nombres de los documentos subidos no pueden tener tildes ni caracteres especiales (\*, %, /, entre otros). Se recomienda nombrarlos de maneras sencillas.
- El cuestionario solo puede ser respondido desde el perfil de la jefatura de la Dependencia<sup>3</sup>. Se sugiere una estrecha coordinación con el enlace para que este tenga todas las evidencias a utilizar en una carpeta compartida, así como las respuestas a escoger y comentarios de las respuestas a aportar listos solo para ser subidos y/o pegados en SIVARI.

<sup>3</sup> Se está trabajando en la opción de que para los casos en que el Subdirector esté como titular subordinado se pueda cambiar en SIVARI pero aún no se tiene seguridad al respecto.



9. OTRAS CONSIDERACIONES

- Se hicieron dos cambios al cuestionario, mejorando la redacción de algunas preguntas, buscando una mejor comprensión (Ver Anexo 1).
- Se les hace un llamado a ser honestos a la hora de responder el cuestionario, siempre teniendo en mente que, si algo no se cumple, el próximo año se podrá trabajar para mejorarlo, fortaleciendo así la gestión institucional, lo cual es el objetivo final de estos ejercicios.

C: Archivo/dwa

.....  
.....

La presente circular será vigente hasta<sup>4</sup>:

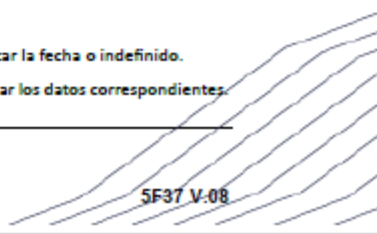
NA

La presente circular deja sin efecto la(s) siguiente(s) circular(es)<sup>5</sup>:

Número de Circular	Fecha	Asunto
NA	NA	NA

<sup>4</sup> En caso de que la presente circular tenga un plazo definido de aplicación, indicar la fecha o indefinido.

<sup>5</sup> En caso de que la presente circular deje sin efecto alguna circular anterior, anotar los datos correspondientes.



ANEXO 1 CAMBIOS A LAS PREGUNTAS EN LA ASCI 2025

Componente de Control Interno	# de Pregunta	Redacción en ASCI 2024	Redacción propuesta para 2025	Explicación del Cambio
Seguimiento	3	¿En su unidad organizativa se comunicaron las respuestas de los cinco componentes la Autoevaluación de Control Interno (ASCI) del año anterior?	¿Usted como titular subordinado comunicó al personal a su cargo las respuestas del cuestionario (en sus cinco componentes) de Autoevaluación de Control Interno (ASCI) del año anterior?	Se busca más claridad al leer la pregunta
Sistemas de Información	10	¿Tiene usted instaurado un plan de continuidad del servicio de su Dependencia (aunque sea disminuido) en el caso de que los sistemas de información a cargo de su Dependencia no puedan ser accedidos?	¿En su Unidad Organizativa se han implementado respaldos periódicos y es de conocimiento del personal la manera de realizarlos, de tal forma que permitan la continuidad del servicio de su Dependencia (aunque sea disminuida) en el caso de que los sistemas de información utilizados no puedan ser accedidos?	Se busca más claridad al leer la pregunta, dirigirla más a los esfuerzos realizados y requeridos en este tema.



**ANEXO 2 CRONOGRAMA DE REUNIONES PARA ASCII 2025<sup>6</sup>**

Día	Hora	Dependencia
6/10/2024	08:00	Dirección General
6/10/2024	10:00	Secretaría CETAC
6/10/2024	14:00	Asesoría Jurídica
7/10/2024	08:00	Proces Fiscalización de Contrato AIDOQ
7/10/2024	10:00	Proceso Gerencia del Contrato del AIDOQ
7/10/2024	14:00	Tecnologías de Información
8/10/2024	08:00	Aeropuerto Tobías Bolaños Palma
8/10/2024	10:00	Dpto. Financiero Administrativo
8/10/2024	14:00	Recursos Humanos
9/10/2024	08:00	Recursos Financieros
9/10/2024	10:00	Proveduría
9/10/2024	14:00	Dpto. Servicios de Navegación Aérea, Administración del Espacio Aéreo y Unidad de Información Aeronáutica
10/10/2024	08:00	Dpto. Aeropuertos
10/10/2024	10:00	Aeródromos Locales
10/10/2024	14:00	Aeropuerto Daniel Oduber Quirós
13/10/2024	08:00	Aeropuerto Internacional de Limón
13/10/2024	10:00	Tecnologías de Información
13/10/2024	14:00	Mantenimiento
14/10/2024	10:00	Infraestructura Aeronáutica
14/10/2024	14:00	OFGI

<sup>6</sup> Las reuniones con las unidades del DSO se definirán luego en coordinación directa con estas.



ANEXO 3 Respuesta de la Unidad de Recursos Humanos sobre la Normativa Aplicable para las Delegaciones de Autoridad



17 de noviembre de 2025  
DGAC-DFA-RH-OF-0979-2025

Señora  
Karla Cascante Urefia  
Jefatura de Planificación Institucional  
**Presente**

**Asunto: Respuesta al oficio DGAC-UPI-OF-291-2025, consulta sobre normativa vigente de delegaciones de autoridad.**

Estimada señora:

En atención a su solicitud realizada mediante oficio número DGAC-UPI-OF-291-2025 del 11 de noviembre del 2025, a esta Unidad, en la cual solicita literalmente:

(...)

*Con el fin de revisar las respuestas de Autoevaluación del Sistema de Control Interno de la siguiente pregunta:*

*¿En su unidad organizativa la delegación de cargo se realiza de conformidad con el bloque de legalidad y se asigna la autoridad necesaria para que los funcionarios puedan tomar decisiones y emprender las acciones pertinentes?*

**Le solicito su colaboración para indicarnos cual es la normativa vigente para realizar las delegaciones de autoridad de las jefaturas nombradas.**

(...)

*(El subrayado no es del original)*

Por la indicación citada, se muestra lo siguiente:

La delegación se da cuando un funcionario confiere a sus inferiores jerárquicos alguna de las atribuciones a él asignadas por la ley a fin de asegurar la celeridad, economía, sencillez y eficacia de los trámites administrativos.

El ejercicio de la competencia constituye, en principio, una obligación de la autoridad o del órgano correspondiente y es improrrogable, a menos que la delegación esté



expresamente autorizada. Como consecuencia de la delegación, las atribuciones del órgano superior pasan al inferior que continuará ejerciéndolas.

La figura de la delegación se encuentra regulada en los numerales 89, 90, 91 y 92 de la Ley General de la Administración Pública (LGAP), los cuales indican:

#### **De la Delegación**

##### **Artículo 89.-**

1. *Todo servidor podrá delegar sus funciones propias en su inmediato inferior, cuando ambos tengan funciones de igual naturaleza.*
2. *La delegación no jerárquica o en diverso grado requerirá de otra norma expresa que la autorice, pero a la misma se aplicarán las reglas compatibles de esta Sección.*
3. *No será posible la delegación cuando la competencia haya sido otorgada al delegante en razón de su específica idoneidad para el cargo.*
4. *La delegación deberá ser publicada en el Diario Oficial cuando sea para un tipo de acto y no para un acto determinado.*

##### **Artículo 90.-**La delegación tendrá siempre los siguientes límites:

- a) *La delegación podrá ser revocada en cualquier momento por el órgano que la ha conferido;*
- b) *No podrán delegarse potestades delegadas;*
- c) *No podrá hacerse una delegación total ni tampoco de las competencias esenciales del órgano, que le dan nombre o que justifican su existencia;*
- d) *No podrá hacerse delegación sino entre órgano de la misma clase, por razón de la materia, del territorio y de la naturaleza de la función; y*
- e) *El órgano colegiado no podrán delegar sus funciones, sino únicamente la instrucción de las mismas, en el Secretario.*

**Artículo 91.-***El delegante tendrá siempre la obligación de vigilar la gestión del delegado y podrá ser responsable con éste por culpa en la vigilancia. Sólo habrá lugar a culpa en la elección cuando ésta haya sido discrecional.*

**Artículo 92.-***Se podrá delegar la firma de resoluciones, en cuyo caso el delegante será el único responsable y el delegado no podrá resolver, limitándose a firmar lo resuelto por aquél.*

Según Jinesta Lobo, consiste en: *"una transferencia interorgánica y temporal del ejercicio de una competencia propia, actual y específica del superior jerárquico al inferior con el propósito de facilitarle al primero el cumplimiento de los fines*



*institucionales encomendados*" [Jinesta Lobo, E. (2009). Tratado de Derecho Administrativo. Tomo I. Parte General. Jurídica Continental, p. 456].

Es decir, la delegación es un mecanismo por medio del cual el superior habilita al inferior para que, por un plazo determinado, desarrolle algunas de sus competencias.

Dado que la competencia delegada le sigue perteneciendo al superior, este mantendrá la obligación de vigilar la gestión del delegado y podrá ser responsable con este por culpa en la vigilancia, siempre que la elección del delegado haya sido discrecional. Es decir, el delegante es responsable únicamente si fue muy negligente en la supervisión y fiscalización.

Por otra parte, también se debe tomar en cuenta:

1. Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, establece los principios rectores del empleo público:

**Principio de legalidad**, que exige que toda actuación administrativa se fundamente en norma jurídica vigente.

**Principio de eficiencia y eficacia**, que orienta la gestión pública hacia el cumplimiento de objetivos institucionales.

**Principio de responsabilidad funcional**, que implica que cada funcionario debe asumir las competencias propias de su cargo, incluyendo la posibilidad de delegar funciones cuando la normativa lo permita.

2. Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público (Decreto Ejecutivo N.º 43952-PLAN), el cual desarrolla las disposiciones de la ley y establece que las jefaturas deben ejercer sus funciones conforme a los principios de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas. Este reglamento reconoce la posibilidad de delegar funciones administrativas, siempre que se respete la jerarquía institucional y se documente adecuadamente la delegación.

3. Ley General de Control Interno N.º 8292, que establece el deber de las autoridades superiores de implementar mecanismos que garanticen el adecuado ejercicio de las competencias, incluyendo la delegación de funciones como parte del fortalecimiento del sistema de control interno.

4. Estatuto de Servicio Civil (Ley N.º 1581) y sus reglamentos, aplicables de forma supletoria cuando existan vacíos normativos, también reconocen la figura de la delegación funcional como herramienta de una gestión administrativa.



### CONSIDERACIONES JURÍDICAS:

1. La delegación de autoridad debe realizarse por escrito, especificando claramente las funciones delegadas, el plazo de vigencia, y el funcionario receptor de la delegación.
2. No se puede delegar la responsabilidad, únicamente la ejecución de funciones; la jefatura mantiene la responsabilidad por los actos realizados bajo delegación.
3. La delegación debe respetar el principio de competencia, es decir, solo puede delegarse aquello que no esté reservado legalmente al superior jerárquico.
4. Debe existir una trazabilidad documental que permita verificar la legalidad y oportunidad de la delegación, como parte del sistema de control interno.

Es decir, un superior jerárquico puede delegar, eventualmente, funciones propias; pero no puede delegar competencias que el ordenamiento jurídico le ha otorgado a otro órgano, aunque sea el inferior suyo.

En virtud del marco normativo vigente las jefaturas institucionales están facultadas para efectuar delegaciones de autoridad funcional siempre que dichas actuaciones se encuentren debidamente respaldadas por el bloque de legalidad, consten por escrito y se garantice que el funcionario receptor ostenta la competencia funcional y la investidura necesaria para adoptar decisiones y ejecutar actos administrativos. Esta facultad, ejercida conforme a los principios de legalidad eficiencia y responsabilidad funcional constituye un instrumento legítimo para optimizar la gestión pública y robustecer el sistema de control interno institucional.

Quedamos atentos a cualquier consulta extraordinaria.

Cordialmente

Firmado digitalmente  
por IVONNE ESTELA  
CUBILLO NIPOTE  
(FIRMA)  
NIPOTE (FIRMA) Fecha: 2025.11.17

Ivonne Cubillo Nipote

Proceso de Relaciones Laborales y Humanas

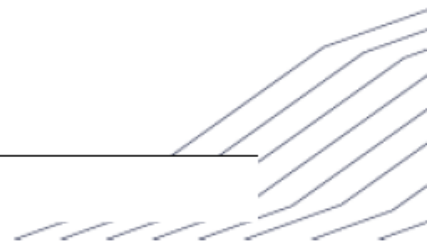
Firmado digitalmente por  
NORA NOELIA VILLALOBOS  
GUTIERREZ (FIRMA)  
Fecha: 2025.11.17 14:31:43  
-06'00'

Noelia Villalobos Gutiérrez

Jefatura a.i

Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos

C: Archivo/copiador





MINISTERIO DE  
OBRAS PÚBLICAS  
Y TRANSPORTES

GOBIERNO  
DE COSTA RICA



Nombre del Informe

Dependencia que emite el informe

Página 67 de 68

**Firma:**