

**MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES
CONSEJO TÉCNICO DE AVIACIÓN CIVIL
AUDITORÍA INTERNA**

INFORME Nº AI-13-2025

**AUDITORIA
CUMPLIMIENTO AL PLAN Y PROGRAMA DE
VIGILANCIA UNIDAD DE OPERACIONES**

NOVIEMBRE DEL 2025



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. INTRODUCCIÓN	7
1.1.- NATURALEZA DEL ESTUDIO	7
1.2.-JUSTIFICACIÓN	7
1.3.-OBJETIVOS	7
1.3.1.- Objetivo general	7
1.3.2.- Objetivos específicos	8
1.4.- ALCANCE	8
1.5.- METODOLOGÍA.....	9
1.6.- TIPO DE AUDITORÍA	10
1.7.- NORMATIVA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y TÉCNICA	10
1.8.- CUMPLIMIENTO CON NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA	11
1.9.- LIMITACIONES.....	11
1.10.- GENERALIDADES DEL ESTUDIO	11
A. Introducción.....	11
B. Proceso de Regulaciones Aeronáuticas (PRA).....	12
Diferencias clave entre una DO y una RAC:	16
C. Proceso de Certificación de Operadores Aéreos	17
5) Ausencia de documentación de renovación de COA	20
D. Manual del Inspector de Operaciones vs. Documentos elaborados por el Sistema de Gestión DGAC.....	21
E. Vigilancia de la Seguridad Operacional – Unidad de Operaciones.....	23
F. Evaluación de Capacitación con enfoque a la Unidad de Operaciones.	30
1) Vencimiento de la recurrencia en curso de tipo del inspector POI –.....	30
2) Ausencia de estandarización en el contenido del OJT para inspectores de Operaciones	30
3) Falta de evaluación documentada de Nivel 3 en el proceso de OJT	31



INFORME AI-13-2025

G. Impacto de la Ley Marco de Empleo Público en la retención y atracción de personal técnico aeronáutico.....	31
1.11.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	32
II. COMENTARIOS.....	33
III. CONCLUSIONES.....	39
IV RECOMENDACIONES.....	44



INFORME AI-13-2025

ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
CETAC	Consejo Técnico de Aviación Civil
DGAC	Dirección General de Aviación Civil
OPS	Unidad de Operaciones Aeronáutica
MIA	Manual del Inspector de Aeronavegabilidad
SIAR	Sistema de Información Aeronáutico Regional
DSO	Departamento de Seguridad Operacional
AIR	Unidad de Aeronavegabilidad
CE	Certificado de Explotación
CO	Certificado Operativo
COA	Certificado de Operación Aéreo
SCI	Sistema de Control Interno
UTI	Unidad de Tecnología de Información



RESUMEN EJECUTIVO

¿Cuál fue el objetivo del estudio?

El objetivo de la auditoría es evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión que le corresponde cumplir a la Unidad de Operaciones, en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales y de conformidad con la normativa que la rige, desde el entorno nacional e internacional.

¿Por qué se justificó el estudio?

El estudio forma parte del plan de trabajo de auditoría 2025 y representa riesgos importantes dentro de la valoración de riesgo institucional realizada por la Auditoría para el período 2025.

¿Cuáles fueron los principales hallazgos?

Los hallazgos más significativos son los siguientes:

- Se evidencian procesos de certificación que están siendo reconstruidos como consecuencia de la pérdida de sus respectivos archivos, lo que compromete la trazabilidad documental y la integridad del historial técnico.
- La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) enfrenta limitaciones significativas para retener al personal de nuevo ingreso, principalmente debido a los bajos niveles salariales ofrecidos en nuevas contrataciones. Esta situación ha generado una fuga constante de talento en las Unidades Operativas, particularmente en el área de Operaciones, dificultando la reposición efectiva del personal saliente y afectando la continuidad operativa.
- Se ha observado la emisión de nuevos procedimientos a través del sistema de gestión de calidad SAGEC. Si bien muchos de estos documentos son pertinentes y necesarios para respaldar las funciones de los inspectores de operación, presentan inconsistencias y contradicciones con respecto a lo establecido en el Manual del Inspector de Operaciones (MIO), lo que genera ambigüedad normativa y riesgo de interpretación divergente.



INFORME AI-13-2025

¿Qué esperamos de la Administración?

Promover las acciones que sean necesarias de forma tal que se dé cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el presente informe.



I. INTRODUCCIÓN

1.1.- NATURALEZA DEL ESTUDIO

Como parte del universo auditable, se incluye dentro del plan de trabajo de Auditoría Interna auditar las áreas técnicas, en este caso, la Unidad de Operaciones, a fin de evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión de las funciones y responsabilidades que deben cumplir. Para ello se cuenta con la asistencia de un auditor externo, con conocimiento y experiencia en temas de operaciones y auditoría de calidad, a fin de contar con criterios independientes a los de la administración de la DGAC, para validar los productos que emite la Auditoría Interna, en torno al tema; y que, además debe cumplir con la normativa que regula la función de la Auditoría Interna desde la Contraloría General de la República.

Es importante indicar que, al formar parte del plan de trabajo de Auditoría, existe vinculación directa con la ejecución del Plan Operativo Anual de la Auditoría (PAO), asimismo, con el POI institucional.

1.2.-JUSTIFICACIÓN

Cumplimiento con el Plan de Trabajo de Auditoría Interna y, por ende, con la ejecución del Plan Operativo Anual de la Auditoría (PAO), asimismo, con el POI institucional.

El presente estudio se efectuó con fundamento en las competencias conferidas a las Auditorías Internas, de acuerdo con el artículo 22 de la Ley General de Control Interno y en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo del año 2025 de esta Auditoría Interna.

1.3.-OBJETIVOS

1.3.1.- Objetivo general

Evaluar la eficiencia y la eficacia de la gestión que le corresponde a la Unidad de Operaciones, en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales y de conformidad con la normativa que la rige, desde el entorno nacional e internacional.



INFORME AI-13-2025

1.3.2.- Objetivos específicos

1. Comprobar que la gestión administrativa y técnica de la Unidad de Operaciones se realice con la existencia y aplicación de un marco regulatorio actualizado con los estándares internacionales, tal como lo establece OACI.
2. Comprobar que la gestión de certificación de operadores aéreos realizada por la unidad de Operaciones se ejecute de acuerdo con los procedimientos establecidos, el manual del inspector de operaciones y procedimientos a lo interno de la institución.
3. Identificar los criterios de evaluación, a partir de los cuales se emiten autorizaciones y aprobaciones operacionales.
4. Comprobar el cumplimiento del plan de Vigilancia (nacional e internacional) a partir del reporte de cumplimiento en el PAO y la existencia de registros en el SIAR.

1.4.- ALCANCE

La auditoría se centró en la Unidad de Operaciones y sus procesos relacionados con su actividad como son:

Proceso / actividad	Personal Entrevistado
Reunión de apertura de auditoría	<ul style="list-style-type: none">— Lic. Oscar Serrano Madrigal – Auditor General- CETAC— Lic. Maribel Muñoz Arrieta – Subauditora General— Cap. Erick Sagrera Peña – Jefe de Operaciones— Douglas Mendoza A. – Auditor Externo— Manuel Protti Ramírez – Auditor Externo
Regulaciones y sus enmiendas	<ul style="list-style-type: none">— Gerarld Soto - Inspector Tripulantes de Cabina— Rony Rojas – Inspector Operaciones Despacho— Cap. Ricardo Jiménez - Inspector Operaciones— Lic. Miguel Soto – Proceso PRA
Certificación de operadores aéreos, comerciales (CO) y autorizaciones especiales.	<ul style="list-style-type: none">— Gerardo Soto - Inspector Tripulantes de Cabina— Rony Rojas – Inspector Operaciones Despacho— Cap. David Umaña Ovares— Cap. Alain Rojas – Asesor— Cap. Walter Steinvorth - Asesor
Vigilancia de la seguridad operacional.	<ul style="list-style-type: none">— Rony Rojas – Inspector Operaciones Despacho— Yorlenny Perez – Inspector Operaciones/Mercancías Peligrosas



INFORME AI-13-2025

Proceso / actividad	Personal Entrevistado
➤ Capacitación del Personal de Operaciones	— Rebeca Rodríguez Howell – Responsable Procesos de Capacitación. — Valeria Quiroz – Asistente Capacitación — Katherine Díaz López – Asistente Capacitación — Lidieth Valverde - Consultora

1.5.- METODOLOGÍA

Para la ejecución de la auditoría de manera exitosa se ha seguido la metodología, la cual se detallará a continuación basándonos en la establecida para la auditoría integral:

- ❖ Entrevista con el personal clave y la jefatura,
- ❖ Examen de los documentos aportados,
- ❖ Análisis de la información y datos obtenidos en el proceso de auditoría, e identificación de las eventuales irregularidades.

FASE I

1. Análisis General y Diagnóstico:

- 1.1 Evaluación Preliminar
- 1.1 Plan de Trabajo
- 1.1 Ejecución
- 1.1 Diagnóstico

FASE II

2. Planeación Específica:

- 2.2 Determinación de Objetivos
- 2.2 Elaboración de programas
- 2.2 Determinación de Recursos
- 2.2 Seguimiento del Programa



INFORME AI-13-2025

FASE III

3. Ejecución:

- 3.1 Obtención de evidencia, el auditor recopila datos sobre el desempeño operativo.
- 3.2 Técnicas y Recursos: se realizan entrevistas con el personal para obtener información detallada.
- 3.3 Coordinación y supervisión

FASE IV

4. Informe de Resultados:

- 4.1 Observaciones, hallazgos y oportunidades de mejora
- 4.2 Estructura, contenido y presentación
- 4.3 Discusión y definición de compromisos
- 4.4 Informe

1.6.- TIPO DE AUDITORÍA

La auditoría operacional es una revisión sistemática de la efectividad u eficiencia de las operaciones de la Unidad de Operaciones.

1.7.- NORMATIVA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y TÉCNICA

- a) Ley General de Control Interno, Ley Nº 8292 del 31 de julio de 20021.
- b) "Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público", (Resolución R-DC-119-2009 del 16/12/2009), publicadas en "La Gaceta" Nº 28 del 10 de febrero de 2010.
- c) "Normas Generales de Auditoría para el Sector Público", R-DC-64-2014, publicadas en "La Gaceta" Nº 184 del 25/09/2014 que rigen a partir del 01 de enero de 2015.
- d) Normativa OACI.



INFORME AI-13-2025

- e) Normativa vigente DGAC-CETAC
- f) Procedimientos del Sistema de Gestión de la Auditoría Interna, certificado bajo la norma ISO 9001:2015
- g) Regulación aeronáutica costarricense.
- h) Norma Aeronáutica Internacional, emitida por Organismos Internacionales de Aviación Civil.

1.8.- CUMPLIMIENTO CON NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA

El estudio se ejecutó de conformidad con las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público” (R-DC-64-2014) y las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público”.

1.9.- LIMITACIONES

Durante el desarrollo del estudio no enfrentamos limitación alguna que afectara el alcance del estudio.

1.10.- GENERALIDADES DEL ESTUDIO

A. Introducción

La auditoría fue realizada por el Ing. Douglas Mendoza Aragón, contratado como auditor externo con experiencia en temas de aeronavegabilidad, seguridad operacional y auditorías. El Ing. Mendoza fue asistido por el Sr. Manuel Protti, con experiencia en operaciones y exinspector de la DGAC.

Bajo la dirección del Lic. Oscar Serrano Madrigal, Auditor General, y la Lic. Maribel Muñoz Arrieta, Subauditora, la coordinación de la auditoría inicia desde enero del presente año y se lleva a cabo (en sitio) del 30 de septiembre al 03 de octubre de 2025.

El personal entrevistado durante el transcurso de la auditoría fue:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1) Cap. Erick Alexei Sagrera Peña | Jefe de la Unidad de Operaciones |
| 2) Gerald Soto Paredes | Inspector de Tripulantes de Cabina |



INFORME AI-13-2025

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 3) Rony Rojas Paraleles | Inspector de Operaciones Despacho |
| 4) Lic. Miguel Solano García | Proceso de Regulaciones |
| 5) Cap. Ricardo Jiménez Paniagua | Inspector de Operaciones |
| 6) Sr. Alain Rojas Porras | Asesor en procesos de certificación |
| 7) Cap. Walter Steinvorth | Asesor en procesos de certificación |
| 8) Sra. Yorleny Pérez Chacón | Seguimiento al programa de vigilancia |
| 9) Sr. David Umaña Ovares | Vigilancia escuelas |

La planificación de la auditoría fue ajustada dada la modalidad de teletrabajo de la mayoría de los inspectores.

Se inicia la auditoría a las 08:10 am con la reunión de apertura estando presente el Lic. Oscar Serrano Madrigal – Auditor General, Lic. Maribel Muñoz Arrieta – Subauditora General, Cap. Erick Alexei Sagrera Peña – Jefe de Operaciones, Douglas Mendoza Aragón. – Auditor Externo y asistente Manuel Protti Ramírez – Auditor Externo.

B. Proceso de Regulaciones Aeronáuticas (PRA)

Se inicia la auditoría con la revisión de las regulaciones actuales y su actualización con respecto a las enmiendas de los SARPs de la OACI.

El Proceso de Regulaciones Aeronáuticas (PRA) inicia con la revisión de las regulaciones vigentes y su alineación con las enmiendas de los SARPs (Normas y Métodos Recomendados) de la OACI. A continuación, se presenta el estado actual de las regulaciones relacionadas con Operaciones:

Regulación	Última Enmienda Nacional - RAC	Última Enmienda OACI Aplicable	Observaciones
RAC OPS 1 Transporte Aéreo Comercial (Aviones)	31 de agosto de 2023 Cumple con Enmienda 46, Anexo 6 Parte I	Enmienda 49 Adoptada: marzo 2024, Efectiva: julio 2024 Aplicable: 2024	Existe un desfase de 1 año respecto a la última enmienda internacional. Ya circula la propuesta de Enmienda 50.



INFORME AI-13-2025

Regulación	Última Enmienda Nacional - RAC	Última Enmienda OACI Aplicable	Observaciones
RAC OPS 3 Transporte Aéreo Comercial (Helicópteros)	25 de octubre de 2022 Cumple con Enmienda 23, Anexo 6 Parte III	Enmienda 25 Adoptada: marzo 2024, Efectiva: julio 2024 Aplicable: noviembre 2024	Se requiere actualización para alinearse con la Enmienda 25.
MRAC – 18 Mercancías Peligrosas	Edición inicial: 25 de mayo de 2015 Cumple con la Enmienda 12, Anexo 18	Enmienda 12 Adoptada: marzo 2015 Efectiva: julio 2015 Aplicable: noviembre 2015	No se han realizado actualizaciones en 10 años. Riesgo normativo elevado.

1. Análisis del Estado Regulatorio

Del análisis anterior se concluye que el sistema de actualización normativa de la DGAC presenta deficiencias importantes en cuanto a oportunidad y alineación con los estándares internacionales. Algunas regulaciones, como RAC OPS 1, presentan desfases de hasta dos años, mientras que otras, como MRAC-18, no han sido actualizadas en más de una década, lo que representa un riesgo significativo en términos de cumplimiento y seguridad operacional.

2. Gestión del PRA

Con el objetivo de subsanar estas brechas, la DGAC ha designado al Lic. Miguel Solano García como responsable del PRA, en coordinación con el Cap. Ricardo Jiménez Paniagua, inspector de operaciones, específicamente para la revisión del RAC OPS 1. Según la documentación revisada durante la auditoría, se evidencia un avance sustancial en el proceso de revisión del RAC OPS 1, en cumplimiento con la Enmienda 50 del Anexo 6 Parte I y conforme al procedimiento 7P11 “Proceso de Regulación Aeronáutica”, versión 35.

Este procedimiento establece las fases de desarrollo y enmienda de un RAC, las cuales deben ser debidamente documentadas. Se ha implementado un sistema de gestión documental mediante SharePoint, donde se registran los avances y evidencias correspondientes a cada etapa del proceso, conforme a lo estipulado en 7P11.



INFORME AI-13-2025

3. Hallazgos y Debilidades del Proceso de Regulaciones Aeronáuticas

- ❖ **Gestión documental descentralizada:** Aunque SharePoint permite colaboración y trazabilidad, actualmente está alojado en la computadora personal del encargado del PRA. Esta práctica compromete la custodia institucional de la información, exponiendo a la DGAC a pérdidas documentales en caso de desvinculación del personal. Se ha reportado al menos un caso de pérdida de información por esta causa.
- ❖ **Falta de un sistema institucional de respaldo:** La ausencia de un **repositorio centralizado** bajo control de la DGAC limita la capacidad de demostrar trazabilidad y cumplimiento normativo, incluso cuando los procesos se ejecutan correctamente.
- ❖ **Sobrecarga operativa:** El PRA es gestionado por una sola persona, quien actúa como coordinador entre múltiples unidades. Considerando que la DGAC debe mantener actualizados más de 19 Anexos al Convenio de la OACI, esta estructura resulta insuficiente para garantizar eficiencia, continuidad y cumplimiento con los Anexos de la OACI.

4. Uso de Directivas Operacionales para normar a los usuarios. La DGAC ha emitido una serie de Directivas Operacionales basados en el Artículo 18 inciso I de la Ley General de Aviación Civil que dicta lo siguiente:

"**Artículo 18.-** Son atribuciones de la Dirección General de Aviación Civil:

I.- Velar por el cumplimiento estricto de esta ley, sus reglamentos, los tratados, los convenios o las convenciones internacionales sobre Aviación Civil que el Estado suscriba y ratifique constitucionalmente; así como la actualización y revisión de los reglamentos de aviación Civil promulgados conforme a las normas y recomendaciones internacionales dictadas regularmente por la Organización de Aviación Civil Internacional.

(Así reformado por la Ley No. 7864 del 22 de febrero de 1999)"

Y por lo establecido en el RAC OPS 1, 1.015 que dice lo siguiente:



INFORME AI-13-2025

“RAC-OPS 1.015 Directivas Operacionales.

(a) La DGAC puede emitir Directivas Operacionales mediante las cuales prohíba, limite o someta a determinadas condiciones una operación en interés de la seguridad operacional.

(b) Las Directivas Operacionales contendrán:

- (1) El motivo de su emisión;*
- (2) Su ámbito de aplicación y duración; y*
- (3) Acción requerida de los operadores.*

(c) Lo requerido por cualquier Directiva Operacional se considerará como un requisito adicional a los establecidos en la RAC-OPS 1.”

Lo que se ha prestado a usar la Directiva Operacional para emitir requerimientos normativos y de esta forma justificar cumplimiento con las Normas Internacionales como son los SARPs de la OACI.

Una **Directiva Operacional (DO)** no tiene el mismo carácter jurídico que una **Regulación Aeronáutica Costarricense (RAC)**, aunque ambas son instrumentos normativos emitidos por la DGAC. A continuación, se presenta una tabla comparativa.

En el marco de la Ley General de Aviación Civil de Costa Rica y conforme a la estructura normativa de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), es importante establecer que una **Directiva Operacional (DO)** no posee el mismo rango ni carácter jurídico que una **Regulación Aeronáutica Costarricense (RAC)**.

Las **RACs** constituyen normas reglamentarias de carácter general, emitidas mediante decreto ejecutivo y publicadas oficialmente, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley Nº 5150. Estas regulaciones definen los requisitos técnicos, administrativos y operativos aplicables a los distintos actores del sistema aeronáutico nacional.

Por su parte, las **Directivas Operacionales** son instrumentos administrativos emitidos directamente por la DGAC, con el propósito de:

- Aclarar la aplicación de una regulación existente.



INFORME AI-13-2025

- Implementar medidas técnicas específicas.
- Responder a situaciones operativas emergentes o enmiendas recientes de los Anexos OACI.

Aunque las DO son de cumplimiento obligatorio para sus destinatarios, **no modifican ni sustituyen el contenido de una regulación vigente**. Su función es complementaria y operativa, y debe estar alineada con el marco legal y reglamentario establecido.

Diferencias clave entre una DO y una RAC:

Aspecto	Regulación (RAC)	Directiva Operacional (DO)
Jerarquía normativa	Tiene carácter reglamentario. Se emite mediante decreto ejecutivo y está respaldada por la Ley de Aviación Civil № 5150.	Es una disposición técnico-administrativa emitida por la DGAC para complementar o aclarar la aplicación de una regulación existente.
Proceso de emisión	Requiere aprobación formal por el Poder Ejecutivo y publicación en La Gaceta .	Se emite directamente por la DGAC, usualmente como respuesta a cambios operativos, enmiendas OACI o situaciones emergentes.
Aplicabilidad	Obligatoria y general para todos los operadores bajo su alcance.	Obligatoria para los destinatarios específicos (ej. operadores, inspectores), pero no sustituye ni modifica una regulación.
Finalidad	Establecer requisitos técnicos, administrativos y operativos de carácter permanente.	Aclarar, actualizar o implementar aspectos puntuales de una regulación, especialmente en contextos urgentes o transitorios.

En resumen, **una Directiva Operacional tiene fuerza vinculante, pero no equivale ni sustituye una regulación**. Su función es operativa y complementaria, no legislativa.

Además de los hallazgos previamente expuestos, se identifica una debilidad crítica en la gestión de las Directivas Operacionales (DO). No se evidencia la existencia de un sistema institucional de control, registro o trazabilidad de estas disposiciones.



INFORME AI-13-2025

Durante la auditoría, al consultar a la Unidad de Operaciones sobre el número de DO emitidas y la persona responsable de su administración, se constató que **no se tenía conocimiento ni del total de directivas vigentes ni de quién ejerce su control técnico o documental**. Esta falta de claridad organizacional refleja una seria deficiencia en la gobernanza normativa.

A la fecha, se han contabilizado **15 Directivas Operacionales publicadas en el sitio web oficial de la DGAC**. Sin embargo, no existe evidencia de un repositorio interno, matriz de seguimiento, ni procedimiento formal que garantice:

- La trazabilidad de su emisión.
- La validación técnica previa.
- La actualización o derogación conforme a cambios regulatorios.

Esta situación expone a la DGAC a riesgos significativos, tales como:

- Aplicación inconsistente o contradictoria de requisitos operativos.
- Desconocimiento por parte de inspectores y operadores sobre disposiciones vigentes.
- Pérdida de credibilidad institucional ante auditorías externas.

C. Proceso de Certificación de Operadores Aéreos

En el marco de esta auditoría, se revisaron los procesos de certificación correspondientes a las empresas **Aires de Pavas y Green Airways**. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes relacionados con el proceso de **Aires de Pavas**:

Durante la revisión, se constató la **ausencia de documentación correspondiente a la fase inicial de Pre – aplicación**, así como la presencia de documentos inconclusos. En la **Fase 3 (revisión de manuales)**, se evidenció que las discrepancias identificadas durante la evaluación técnica de los manuales **no fueron formalmente comunicadas al operador mediante nota técnica**, ni se recibió respuesta documentada por parte del operador en forma de acciones correctivas.

Al consultar a los inspectores de operaciones sobre esta situación, se informó que **los registros del proceso fueron extraviados**, debido a que fueron **trasladados a una**



INFORME AI-13-2025

bodega sin el debido control documental ni medidas de resguardo adecuadas, lo que comprometió su integridad y disponibilidad.

Ante esta situación, la DGAC ha contratado a un grupo de expertos con el objetivo de **localizar y reconstruir los expedientes de certificación**, con miras a lograr reconstruirlos completamente y así poder presentarlos ante auditorías de organismos internacionales. No obstante, a pesar de estos esfuerzos, **existe documentación que no ha sido recuperada y cuya reconstrucción se considera improbable**, lo que representa un riesgo significativo para la trazabilidad institucional y la credibilidad del proceso de certificación.

En la misma situación están otros procesos de certificación, se pudo constatar al menos 4 operadores. Sin embargo, en el informe de la Misión de Evaluación Técnica de Operación de Aeronaves del Proyecto de Mejora del Sistema de vigilancia de la seguridad operacional (SOS) llevado a cabo del 26 de agosto al 6 de septiembre de 2024, señala 12 Operadores Aéreos cuyos procesos no están debidamente documentados.

Se revisaron los procesos de certificación y Certificados COA emitidos a los operadores aéreos antes mencionados, encontrándose los siguiente:

- 1) Los certificados COA revisados para ambas empresas estaban firmados por el Subdirector General, sin embargo, la Carta de Política No. 38 de la DGAC establece que es protesta del Director General de la DGAC firmar el COA.
- 2) También se evidenció que en algunos COA se han cometido errores como que en la casilla de dirección escribieron las siglas de No Aplica, siendo esta información obligatoria en estos certificados.
- 3) Durante la auditoría se consultó sobre la existencia de un repositorio institucional para el resguardo, almacenamiento y custodia de los **Certificados de Aeronavegabilidad (COA)**. La respuesta obtenida indica que, históricamente, dicha función ha sido asumida por la **Secretaría de Aeronavegabilidad**, y que actualmente se continúa con esta práctica sin modificaciones ni formalización documental.

Asimismo, se indagó sobre **quién es responsable del control operativo de los COA y CO**, específicamente en lo relativo al **monitoreo de fechas de vencimiento, renovaciones y seguimiento técnico**. La respuesta fue que **no existe una**



INFORME AI-13-2025

definición clara ni asignación formal de esta responsabilidad dentro de la estructura organizativa de la DGAC.

- 4) Durante la auditoría de los procesos de certificación auditados, se constató que la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) no está requiriendo a los Operadores Aéreos ni a otras organizaciones reguladas cumplir con el requisito de implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS) tal como lo establece el RAC OPS 1 1.037 que literalmente indica:

(a) Los operadores aéreos deben implantar en sus Organizaciones un sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS) aceptable para la DGAC.

Según lo manifestado por los inspectores de operaciones, esta omisión responde a dos factores principales:

- **Limitación de recursos humanos:** Actualmente, **una sola persona es responsable de revisar, aprobar y gestionar los SMS** de todas las organizaciones reguladas, incluyendo operadores comerciales, escuelas de aviación y otras entidades sujetas al RAC 19. Esta sobrecarga operativa impide una supervisión efectiva y oportuna.
- **Interpretación de una nota técnica emitida por OACI**, en la que se indica que las preguntas de protocolo relacionadas con SMS no serán evaluadas en auditorías internacionales durante el año 2025. Esta comunicación ha sido utilizada como argumento para postergar la exigencia del cumplimiento normativo, sin considerar que la obligación de implementar el SMS sigue vigente en la normativa nacional.

Esta situación representa una **debilidad crítica en el sistema de supervisión de la seguridad operacional**, y expone a la DGAC a los siguientes riesgos:

- **Incumplimiento normativo** frente a los propios reglamentos nacionales (RAC OPS 1 y RAC 19).
- **Falta de cultura organizacional de seguridad operacional** en operadores y organizaciones reguladas.
- **Limitada capacidad de respuesta ante eventos de seguridad**, al no contar con sistemas estructurados de gestión de riesgos.



INFORME AI-13-2025

- **Observaciones severas en futuras auditorías internacionales**, una vez que se reactive la evaluación de los protocolos SMS.

5) Ausencia de documentación de renovación de COA

Durante la auditoría a los procesos de certificación, se constató que el Certificado de Operador Aéreo (COA) de la empresa Green Airways tenía como fecha de vencimiento el 14 de agosto de 2023. Al solicitar la documentación que respaldara el proceso de renovación correspondiente, no se presentó evidencia alguna que demostrara la existencia de una gestión activa o concluida para dicho trámite.

Asimismo, se verificó que no se está cumpliendo con lo establecido en el procedimiento 7P10 "Certificaciones Aeronáuticas", numeral 2.4, el cual regula expresamente los pasos y requisitos para la renovación del Certificado de Explotación y su respectivo COA o CO. Se evidenció además que **no existe un proceso documentado**, institucionalizado ni estandarizado para la gestión de renovaciones de COA, lo que genera una brecha crítica en la trazabilidad y control de la vigencia de estos certificados.

La ausencia de un procedimiento formal y la falta de documentación que respalde la renovación del COA o CO representan una **debilidad significativa en el sistema de certificación y vigilancia de la DGAC**, con los siguientes riesgos asociados:

- **Operación de empresas con certificados vencidos**, lo que compromete la legalidad de las operaciones aéreas y expone a la DGAC a responsabilidades administrativas y legales.
- **Falta de trazabilidad y evidencia documental**, lo que impide demostrar cumplimiento ante auditorías internas o externas.
- **Riesgo reputacional e institucional**, al evidenciarse una gestión deficiente de procesos críticos como la renovación de certificados.
- **Desalineación con los procedimientos internos (7P10)**, lo que debilita la gobernanza normativa y la consistencia operativa.

6) Material guía para la aprobación y certificación de Operadores Aéreos – Helicópteros.

Durante la auditoría a los procesos de certificación, se constató que la Unidad de Operaciones de la DGAC no ha desarrollado material guía específico para la



INFORME AI-13-2025

aprobación y certificación de operadores aéreos que utilizan helicópteros. Actualmente, el personal técnico se ve obligado a utilizar como referencia el Manual del Inspector de Operaciones (MIO), cuyas guías están diseñadas exclusivamente para aeronaves de ala fija. Esta práctica genera una inadecuada correspondencia entre los criterios de evaluación y la naturaleza operacional de los helicópteros, lo que compromete la validez técnica de los procesos de certificación y puede derivar en inconsistencias regulatorias.

La situación se agrava aún más por la falta de personal calificado: el único inspector con habilitación específica para helicópteros se retiró recientemente de la institución por jubilación, dejando a la DGAC sin capacidad técnica interna para atender con solvencia este tipo de operaciones. Aunque la plaza fue publicada para concurso, las restricciones salariales impuestas por la Ley Marco de Empleo Público han desincentivado la postulación de candidatos, al punto de que, al momento de la auditoría, no se había recibido ninguna solicitud.

Esta combinación de falta de guías técnicas y ausencia de personal especializado representa un riesgo crítico para la seguridad operacional, ya que impide a la DGAC ejercer de forma efectiva su rol de autoridad aeronáutica en un segmento tan sensible como el de las operaciones con helicópteros. Además, expone a la institución a posibles señalamientos en auditorías internacionales, debilita su capacidad de supervisión y certificación, y compromete la confianza de los operadores y del público en general en la solidez del sistema de aviación civil del país.

D. Manual del Inspector de Operaciones vs. Documentos elaborados por el Sistema de Gestión DGAC.

Durante la auditoría se constató que el Manual del Inspector de Operaciones (MIO), revisión 1 del 04 de noviembre de 2022, constituye el documento oficial publicado por la DGAC para ser utilizado por el personal de Operaciones Aeronáuticas con el propósito de certificar, inspeccionar y supervisar los Operadores Aéreos con COA vigentes emitidos de conformidad con las normas aplicables.



INFORME AI-13-2025

El Sistema de Gestión de la DGAC, según la norma ISO: 9001:2015, se ha establecido, implementado y se mantiene para los procesos relacionados con los siguientes servicios:

- Servicio de Tránsito
- Búsqueda y Salvamento
- Certificación, vigilancia y regulación aeronáutica
- Emisión de licencias al personal aeronáutico
- Registro aeronáutico
- Seguridad operacional, entre otros.

El principio fundamental de todo sistema de gestión de calidad, conforme a la norma ISO 9001:2015, es **promover la mejora continua y la coherencia operativa** mediante procesos documentados, estandarizados y alineados con la normativa vigente. Sin embargo, en el caso de la DGAC, se identificó una **desconexión crítica (conflicto) entre los procedimientos publicados en el Sistema de Gestión Institucional y los lineamientos establecidos en el Manual del Inspector de Operaciones (MIO)**.

Ejemplo representativo de esta inconsistencia es el **procedimiento 7P10 “Certificaciones Aeronáuticas”**, el cual presenta una estructura, secuencia y criterios **completamente distintos** a los definidos en el **MIO, Parte 4, Capítulo 4.2 “Certificación de Operador Aéreo”** y sus capítulos subsiguientes. Esta divergencia genera una **doble referencia** para el personal técnico, sin una jerarquía clara entre ambos documentos.

Además, se constató que **el personal técnico de la DGAC aplica los procedimientos del Sistema de Gestión**, debido a que estos están **mejor estructurados, son más claros y accesibles**, lo que ha generado un **desplazamiento operativo del MIO como documento rector**, a pesar de que este fue concebido como guía técnica oficial para los inspectores de operaciones.

Los riesgos derivados de esta situación incluyen:

- **Aplicación inconsistente de procesos de certificación**, lo que puede afectar la equidad, trazabilidad y validez de las decisiones técnicas.
- **Confusión operativa entre inspectores**, al no existir una directriz unificada sobre qué documento prevalece en caso de contradicción.



INFORME AI-13-2025

- **Debilitamiento del sistema de calidad institucional**, al evidenciarse que los procedimientos no están alineados con los manuales técnicos operativos.
- **Observaciones en auditorías externas**, especialmente aquellas que evalúan la coherencia documental y la trazabilidad normativa.
- **Limitación para implementar mejoras continuas**, ya que las contradicciones impiden consolidar buenas prácticas y retroalimentación efectiva.

Esta falta de alineación entre el MIO y los procedimientos del sistema de gestión compromete la integridad del marco normativo interno y dificulta la consolidación de una cultura organizacional basada en la calidad, la trazabilidad y la mejora continua.

E. Vigilancia de la Seguridad Operacional – Unidad de Operaciones.

La Unidad de Operaciones registra y lleva el control de toda la vigilancia de la seguridad operacional en el SIAR Evo. El Plan de Vigilancia, una vez aprobado por el Jefe del Departamento de Seguridad Operacional de la DGAC, es ingresado al SIAR Evo por la persona a cargo de su gestión en Operaciones, que cabe mencionar, realiza un excelente trabajo de monitoreo y seguimiento del plan de vigilancia. Cada inspector es responsable de ejecutar la inspección asignada y una vez realizada ingresar el resultado de esta (hallazgos, si los hubiera) y la documentación de soporte establecida como es: la lista de verificación (checklist), nota al operador, respuesta a los hallazgos, etc.

El plan de vigilancia de Operaciones fue elaborado partiendo del instructivo 7112, Plan Anual de Vigilancia, aprobado por la Dirección de la DGAC con fecha 14 de febrero de 2025.

El siguiente Plan contiene:

- a. Operadores Aéreos que realizan operación internacional.
- b. Operadores Aéreos Locales (Taxi Aéreo).
- c. Escuelas de Vuelo / Despacho de Vuelos
- d. Fumigación Agrícola
- e. Trabajos Aéreos
- f. Ultraligeros



INFORME AI-13-2025

Planificación general de la vigilancia Operaciones Aeronauticas

1) Inspecciones por realizar a los Operadores Aéreos (COAs) que realizan operaciones áreas internacionales

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Base principal de operaciones	1
OPS	Estación.	1
OPS	Rampa (una por semestre) (EFB 7F335)	2
OPS	Ruta en cabina de mando (Autorizaciones Especiales)	2
Mercancías Peligrosas	Estación. A cada estación autorizada en las Especificaciones y Limitaciones de Operación.	1
OPS	Simulador de vuelo (como aplique)	1
OPS	Cabina de pasajeros	2
OPS	Aleatoria	2
OPS	Contrato de Web Léase (puede ser fuera del País con el visto bueno del Jefe- como aplique)	1
OPS	Análisis de Pista brindados por un tercero al Operador Nacional (como aplique)	1
OPS	Ingeniería de Operaciones	1

2) Inspecciones a realizar a los Operadores Aéreos Domésticos (COA vuelos locales) ala fija.

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Base principal de operaciones.	1/2
OPS	Rampa	2
OPS	Comprobación de ruta y competencia al piloto.	2
OPS	Estaciones autorizadas en las Especificaciones y Limitaciones de Operación.	25 %
OPS	Simulador de vuelo (según aplique)	1



INFORME AI-13-2025

Mercancías Peligrosas	Programa de Mercancías peligrosas (Base de Operaciones y estaciones autorizadas)	1
-----------------------	--	---

3) Inspecciones para realizar a los Operadores Aéreos Domésticos (COA vuelos Locales no regulares sin operaciones especiales y aeronaves no complejas) ala rotativa.

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Base principal de operaciones.	1
OPS	Rampa	1
OPS	Comprobación de ruta y competencia al piloto.	1
OPS	Estaciones autorizadas en las Especificaciones y Limitaciones de Operación. (cuando aplique).	25 %
OPS	Simulador de vuelo (según aplique)	1
Mercancías Peligrosas	Programa de Mercancías peligrosas (Base de Operaciones y estaciones autorizadas)	1
OPS	Aleatorias	1

4) Inspecciones a realizar a las Escuelas de Vuelo

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Base de operaciones	1
OPS	Competencia a los instructores de vuelo (si aplica)	100 %
OPS	Operaciones de rampa (si aplica)	1

5) Inspecciones a realizar a las Operadores Agrícolas

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Base de operaciones	1



INFORME AI-13-2025

OPS	Estaciones autorizadas en las Habilitaciones y Limitaciones de Operación (como aplique)	25 %
OPS	Aleatorias autorizadas por el Jefe (como aplique)	2

6) Inspecciones a realizar a las Operadores de Servicios de Asistencia en Tierra

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Base de operaciones	1
OPS	Estaciones autorizadas (como aplique)	1
Mercancías Peligrosas	Programa de Mercancías peligrosas (como aplique)	1

7) Inspecciones a realizar a las empresas de Trabajos Aéreos

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Base de operaciones	1
OPS	Competencia al piloto	2

8) Inspecciones a realizar a las empresas de Ultraligeros

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Base de operaciones	1

9) Inspecciones por realizar a los Operadores Aéreos Extranjeros Itinerados

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
OPS	Rampa	1

10) Inspecciones a realizar a Examinadores Designados

Unidad	Tipo de Inspección	Cantidad por año
--------	--------------------	------------------



INFORME AI-13-2025

OPS

Examinador designado para Pilotos de Aviación
General y Ultraligeros

1

En cumplimiento con lo requerido por el programa de vigilancia para Operadores Aéreos, Operadores Domésticos Comercial, Escuelas de Vuelo, Trabajos Aéreos, Ultraligeros y Operadores Aéreos Extranjeros, en total para el periodo 2024 – 2025 se programaron un total de 132 inspecciones, repartidas entre 24 inspectores.

Asignación Plan de Vigilancia OPS 2024 - Rev. Original			
Adonay Gerardo Jiménez Salas	Allen Víquez Bolaños	Ariel Herrera Bermúdez	Carlos Gerardo González González
Avianca Costa Rica, S.A.	DEHC, S.A. - RPAS C	G.A. Flight Support (LIR-OCO)	Servicios Aéreos Nacionales, S.A. (Sansa)
AEROCARIBE, S.A.	Municipalidad de Heredia - RPAS N	AERO COMBUSTIBLES DE CENTROAMÉRICA, S.A.	Carmon Air Charter Limitada
AERO AGRO, S.A.	Municipalidad de Santa Ana - RPAS N	DELTA AIRLINES INC.	Costa Rica Green Airways S.R.L.
	Carlos Mateus - RPAS N	AMERICAN AIRLINES	Encargado MRLB
	Abonos del Pacífico, S.A. (Abopac) RPAS	AIR CANADA	
	AEROGEO TECH, S.A. - RPAS C	Suplente MRLB	
	Muraya Drone Terra, S.A - RPAS C		
	Encargado RPAS		
	Encargado Paracaidismo		
Carlos Vargas Vargas	Erick Alexei Sagraera Peña	Flor de María Mélen Villalta	Francisco Alvarado Díaz
HELISTAR, S.A.	Aerodiva S.A. (AF/AR)	Encargada Permisos Sobrev.	M.S. Multiservicios del Sur, S.A.
ULTRALIGEROS Y EXPERIMENTALES AGRÍCOLAS, S.A.	Fumigadora y Transportadora Aérea Costarricense, S.A. (FUTRAACSA)		AIR TRANSAT
FLY WITH US, S.A.	FUMISIBU ATLANTICA, S.A.		UNITED AIRLINES INC.
SERVICIOS INTEGRADOS DE AVIACION, S.A. (SIASA)	Central American Air Charters S.A. (Adventure Air)		WEST JET
ULTRALIGHT TOUR, S.A.	Aerotour, S.R.L. (Taxi aéreo) (AF/AR)		Encargado Denuncias
3-101-750678, S.A. (Adventure Flight, S.A.)	PRESTIGE WINGS, S.A.		
Tracto Aviones Aviation Ltda.			
Encargado Ultraligeros			
Gerald Martín Soto Paredes	Gerardo Masís Delgado	Herberth Gerardo Hernández Víquez	José Antonio Blanco Echandi
Avianca Costa Rica S.A Servicios a Terceros	ADS - Servicio de Despacho Aéreo S.A.	Grazu, S.A. - RPAS, CPEA - RPAS C	AEROBELL FLIGHT SCHOOL, S.A.
Avianca Costa Rica, S.A. CIT San José	Aero Servicios AS, S.A.	Codocsa S.A. - RPAS N, Infinity - RPAS C	CPEA Flight School S.A.
AENSA Academia de Enseñanza Aeronáutica, S.A.	Interairport Services Swissport S.A.	Escuela de Geografía UCR - RPAS N	INSTITUTO DE FORMACIÓN AERONAUTICA, S.A. (IFA)
Centro Entrenamiento Aeronáutico Aeroformación de Costa Rica, S.A.	LUFTHANSA, Tampa	Municipalidad de Grecia - RPAS N	Encargado de TC's
Coordinador Auditorías Int.	ASOCIACIÓN UNITED SKY CAP. (ASOCIACIÓN DE MALETEROS UNIDOS)	Seguridad Alfa - RPAS C	Encargado Planificación
Suplente Ultraligeros	Supl. MROC	Municipalidad de Alajuelita - RPAS	Suplente de Auditorías Internacionales
Suplente TC's	Encargado Ground Handrers	Sistemas de Topografía y Mapeo S.A. (SISTMAP)	Suplente Desarrollo N.
		CONSULTOPO INGENIERÍA, S.A. - RPAS C	
		Suplente Mercancías P. - Suplente RPAS	
Juan Carlos Chavez Ruiz	Luis Pablo Baltodano García	Manuel Emilio García Truque	Walter Bowyer Escalante
Escuela Costarricense de Aviación S.A.(ECDEA)	Geotecnologías S.A. - RPAS C	GCG GROUND COSTA RICA, S.A. (GCG)	Vuela Aviación S.A.
Horizontes de Esperanza	Compañía Nacional de Fuerzo y Luz - CNFL - RPAS N, SBA Drones - RPAS N, UAV Latam C.R. - RPAS C	AEROJET DE COSTA RICA, S.A.	AIRES DE PAVAS, S.A.
AEROMÉXICO, ARA JET, British Airways	HALCÓN AGRÍCOLA DE COSTA RICA, S.A (Agro Hawk) RPAS	AEROLOGÍSTICA S.T. S.A.	AERO COLONO C.R., S.A.
AEROREPUBLICA (WINGO), KLM	Soluciones Agrodigitales del Trópico, S.A. (Agromtech)- RPAS C	CASA PROVEEDORA PHILLIPS, S.A. (New Rest)	AVIACIÓN AGRÍCOLA, S.A. (HANGAR 47)
AIR FRANCE, Federal Express FEDEX	Aeromercadeo, S.A. - RPAS C	Corporación Transportes Múltiples Interurbanos Saborio y Saborio S.A. (TRAMSA)	Encargado MRPV
AVIANCA COLOMBIA, LATAM AIRLINES PERU	ACSI, Aeromercadeo, TAC Airlines	ABX Carguero	
Encargado MROC	Agencia de Aeronaves ADA, S.A.	Aerotransportes de carga (AeroUnión)	
	VLAR HELICOPTERS, S.A. (Carga externa)	Aerotransporte MAS AIR	
	Grupo Corporativo Skyway, S.A.	La Costeña	
	Suplente Certificación / Planificación	La Nueva Aerolínea S.A.	



INFORME AI-13-2025

Asignación Plan de Vigilancia OPS 2024 - Rev. Original			
	Suplente Administrativos / Permisos Sobrev.	Línea Aérea Carguera de Colombia	
	Suplente Vigilancia / Paracaidismo		
Ricardo José Jiménez Paniagua	Roni Alberto Rojas Parajeles	Victor Hugo Arias Ramos	Victor Manuel Zamora Vargas
Jefatura OPS	Coordinador Desarrollo N.	AEROAGRICOLA COSTA RICA, S.A.	
Encargado Capacitación	El Colono Agropecuario - RPAS C	AEROTOUR S.R.L. CARGA EXTERNA	
	3-102-830889, S.R.L. (Aero Academy) - RPAS C	AGRO COPTER, S.R.L.	
	Enel Green Power C.R. S.A. - RPAS N	Hélice Helicópteros Centroamericanos S.A.	
	Aerocalidad Drones - RPAS C	Helicópteros del Norte	
	Dirección de Ing. de la CCS - RPAS N	VOLAR HELICOPTERS, S.A. (Taxi Aéreo)	
	MT Consultores Int. S.A. - RPAS C	Viajes Especiales Aéreos, S.A. (VEASA)	
	Registro Nacional - RPAS N	Líneas Aéreas Trans Costa Rica	
	Recope - RPAS N	Encargado helicópteros	
		Encargado Agrícola	
Mauricio Salas Martínez	Warner Tames Solano	Wilburg Gerardo Rodríguez Vega	Yorleni Pérez Chacón
Coordinador de Certificación	CONAVI - RPAS N / CATIE - RPAS N	VIP HELI SERVICES, S.A. (AF/AR)	Servicio Terrestre Aéreo y Rampa S.A. (STAR)
Suplente Capacitación	Abonos del Pacífico, S.A. (Abopac) RPAS	EL COLONO AGROPECUARIO, S.A.	Coord. Vigilancia
	GEOINN GEOSPATIAL INNOVATIONS, S.A. - RPAS C	Heligreen of Costa Rica	Encargada Administrativos
	INTOPO, S.R.L. - RPAS C	SERVICIO NACIONAL DE HELICÓPTEROS, S.R.L. (S.N.H.)	Encargada Mercancías Peligrosas
	Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (LANAMME UCR) - RPAS C	HELJET AVIATION, S.A. (Taxi aéreo AF/AR)	
	LEARN ROBOTIX ACADEMY AVIATION, S.A. - RPAS C	Suplente Agrícola	
	Sistemas de Topografía y Mapeo S.A. (SISTMAP)		
	AERO FUMIGACIÓN CENTROAMERICANA, S.A. (AFCA)		
	Suplente Denuncias RPAS		
	Suplente MRPV		

Resumen Plan de Vigilancia 2024

INDICADORES DEL PLAN



El Plan de Vigilancia 2025 – 2026, se programaron un total de **148 entes** por auditar, lo que contabiliza entre **400 tareas programadas** (entre inspecciones y otras actividades), repartidas entre **18 inspectores** (al 14 de febrero de 2025), de acuerdo con el listado de inspectores en dicho plan.



INFORME AI-13-2025

Para la fecha de la auditoría (inicio de octubre de 2025) del plan de vigilancia 2025 acumulaba un **48.2 %** de cumplimiento con respecto a las tareas programadas.

En la fecha de la auditoría se contabilizan un total de **25 inspectores de operaciones** distribuidos en la siguiente forma:

Inspectores Estándar de Vuelo A-----	2 (con licencia ATP)
Inspectores Estándar de Vuelo B-----	6 (de menor jerarquía)
Inspectores Tripulantes de Cabina -----	3
Inspectores de Operaciones Despachadores -----	12
Inspectores Operaciones Pilotos -----	2

Como resultado de la auditoría a las inspecciones realizadas conforme al Plan de Vigilancia 2025–2026, se identificaron inconsistencias en el uso de listas de verificación durante la inspección “Base” efectuada a la empresa Avianca en 2024.

En dicha inspección, se constató que varios ítems contenidos en las listas de verificación MIO INSP 132 – *Registro de Vuelo, Tripulantes, Despachadores y otro personal de operaciones*, y MIO INSP 133 – *Inspección de Base*, no fueron marcados como verificados. Las casillas correspondientes permanecen sin señalización, y no se registró ninguna anotación que justifique la omisión de revisión de dichos ítems.

Asimismo, se detectó un caso similar en otra inspección, en el cual ciertos ítems tampoco fueron marcados como verificados. Sin embargo, en esta ocasión el inspector de operaciones sí dejó constancia escrita explicando la razón por la cual dichos ítems no fueron revisados.

Consecuencia: La omisión de verificación y la ausencia de anotaciones justificativas comprometen la trazabilidad de la inspección, dificultan la validación de cumplimiento normativo y pueden generar vacíos en la evidencia documental requerida para fines regulatorios y de mejora continua.

Falta de estandarización en el registro de observaciones por parte del personal inspector, o ausencia de controles que aseguren el cumplimiento uniforme del procedimiento de verificación.



INFORME AI-13-2025

F. Evaluación de Capacitación con enfoque a la Unidad de Operaciones.

Como parte de la auditoría a la Unidad de Operaciones, también se evaluó el Plan de Capacitación 2024 y 2025. Esta parte fue atendida por Rebeca Rodríguez H, responsable de Capacitación, acompañada por: Valeria Quiroz, Katherine Díaz L., todas ellas asistentes de capacitación y Lidieth Valverde, asistente por contrato.

Se auditó el programa de entrenamiento de los inspectores y el cumplimiento con el programa de capacitación 2024 y 2025. Como resultado, de la evaluación se encontraron los siguientes hallazgos y observaciones.

1) Vencimiento de la recurrencia en curso de tipo del inspector POI –

El Manual de Capacitación 1.9.6.3 establece que los inspectores deben mantener vigente su capacitación en los cursos de tipo correspondientes a las aeronaves bajo su responsabilidad (recurrencia cada 12 meses), como parte de su competencia técnica continua.

Se evidenció que el Capitán Mauricio Salas, inspector POI de empresas que operan la aeronave C208B, tiene vencida su recurrencia en el curso de tipo correspondiente a dicha aeronave. El último entrenamiento realizado fue en 2018.

El desempeño de funciones de supervisión por parte de un inspector con capacitación vencida puede comprometer la calidad de la vigilancia operacional y la conformidad con los requisitos normativos.

2) Ausencia de estandarización en el contenido del OJT para inspectores de Operaciones

El Manual de Capacitación debería definir claramente los contenidos, objetivos y criterios de evaluación del OJT (On-the-Job Training) para garantizar una formación homogénea y alineada al perfil del inspector.

Se constató que no existe un estándar definido para los temas incluidos en el OJT de los inspectores de Operaciones. El formato de registro actual se limita a un listado de actividades, sin vinculación clara con el perfil funcional del inspector.

La falta de estandarización en el OJT puede generar brechas de competencia, inconsistencias en la formación y dificultades para evaluar la idoneidad del inspector en funciones específicas.



INFORME AI-13-2025

Falta de evaluación documentada de Nivel 3 en el proceso de OJT

El proceso de OJT debería incluir una evaluación formal de Nivel 3 (demostración de competencia en el puesto de trabajo), documentada por el instructor responsable, como evidencia del cumplimiento de los requisitos de competencia.

No se encontró evidencia documental de la evaluación final de Nivel 3 en los registros de OJT revisados. El procedimiento actual no contempla de manera explícita esta evaluación como parte del proceso. Solamente se registra en el formato de OJT la conclusión de los Niveles.

La ausencia de evaluación formal de Nivel 3 impide verificar objetivamente la competencia del inspector para desempeñar funciones específicas, lo que representa un riesgo para la calidad del proceso de vigilancia. Esto representa una deficiencia en el diseño del procedimiento de OJT, al omitir la inclusión de la evaluación de competencia como etapa obligatoria.

G. Impacto de la Ley Marco de Empleo Público en la retención y atracción de personal técnico aeronáutico.

La Dirección General de Aviación Civil (DGAC) requiere contar con personal técnico altamente calificado para cumplir con sus funciones de regulación, vigilancia y supervisión de la aviación civil, conforme a estándares internacionales de seguridad operacional. La sostenibilidad de estas capacidades depende de políticas institucionales que permitan atraer, retener y desarrollar talento especializado.

A partir de la entrada en vigor de la **Ley Marco de Empleo Público** el **10 de marzo de 2023**, la DGAC ha experimentado una **fuga sostenida de personal técnico aeronáutico calificado**, cuya formación ha requerido años de estudio, experiencia operativa y entrenamiento especializado. Asimismo, la institución **no cuenta con capacidad salarial competitiva** para atraer nuevos profesionales con el perfil requerido, ya que los montos establecidos por la ley no son equiparables con los que ofrece el sector privado o la industria aeronáutica nacional e internacional.

Las restricciones impuestas por la Ley Marco de Empleo Público en la definición de escalas salariales globales, que no contemplan las particularidades técnicas ni los niveles de especialización requeridos por el sector aeronáutico. Esta limitación está afectando **gravemente la capacidad operativa de la DGAC**, generando vacíos técnicos en áreas críticas como inspección, certificación, vigilancia y análisis de riesgos de todas



INFORME AI-13-2025

las unidades operativas. La pérdida de conocimiento institucional y la dificultad para reemplazar personal especializado comprometen la continuidad de funciones esenciales, debilitan la capacidad de respuesta ante eventos operacionales y pueden afectar el cumplimiento de compromisos internacionales en materia de seguridad operacional.

1.11.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En atención a lo señalado en la Norma № 205 (Comunicación de resultados) de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el 09 de diciembre del año en curso se remitió nota (AI-406-2025), con el fin convocar a la conferencia final con el propósito de atender, escuchar y valorar opiniones, discrepancias y aportes que puedan surgir de los resultados finales que obtuvimos durante el estudio.

Este ejercicio se llevó a cabo el 16 de diciembre del año 2025, a las 10:00 horas, en reunión desarrollada mediante la utilización de la plataforma Microsoft – Teams.

Por parte de los auditados participaron:

Sr. Marco Castillo Masís, director general de Aviación Civil
Sr. Luis Diego García Palma, jefe Unidad de Seguridad Operacional del Estado
Sr. Erick Alexei Sagrera Peña, jefe Unidad de Operaciones
Sra. Marilú Arroyo Hernández, jefe Proceso de Gestión Técnica Documental

Por parte de la Auditoría Interna participaron:

Sr. Oscar Serrano Madrigal, Auditor General
Sra. Maribel Muñoz Arrieta, Sub Auditora
Sr. José Rafael Segura Vargas, Auditor
Sr. Douglas Mendoza Aragón – Auditor Externo
Sr. Manuel Protti Ramírez – Auditor Externo

Durante ese ejercicio no se presentaron observaciones que hicieran necesario introducir cambios al contenido del informe.



II. COMENTARIOS

1. Considerando los resultados de la evaluación de eficiencia y eficacia realizada por la Auditoría Interna, y conforme a los criterios establecidos por esta, se concluye que la gestión desarrollada por la Unidad de Operaciones a la fecha de la auditoría presenta niveles de desempeño que no alcanzan los estándares esperados para una autoridad aeronáutica, especialmente en áreas críticas como certificación, vigilancia, documentación técnica y gestión de competencias. Los hallazgos evidencian una serie de debilidades estructurales, normativas y operativas que afectan la calidad, trazabilidad y sostenibilidad de los procesos bajo su responsabilidad.

2. En lo referente a Regulaciones Aeronáuticas.
 - **Riesgo institucional por la gestión documental descentralizada.**

La práctica actual de alojar el repositorio de regulaciones en la computadora personal del encargado del Proceso de Regulaciones Aeronáuticas (PRA) representa un riesgo crítico para la custodia y continuidad institucional de la información normativa. Esta modalidad, aunque apoyada en herramientas colaborativas como SharePoint, carece de respaldo institucional formal y ha derivado en al menos un caso documentado de pérdida de información. La ausencia de un sistema centralizado bajo control de la DGAC compromete la trazabilidad, dificulta auditorías internas y externas, y debilita la capacidad de demostrar cumplimiento ante organismos internacionales como la OACI.

 - **Capacidad operativa limitada para la gestión normativa.** – La gestión del PRA recae actualmente en una sola persona, quien debe coordinar con múltiples unidades y mantener actualizadas todas las regulaciones aeronáuticas, que atienden al cumplimiento de los 19 Anexos de la OACI. Esta sobrecarga operativa no solo genera cuellos de botella en la actualización normativa, sino que también pone en riesgo la continuidad del proceso ante ausencias o desvinculaciones. En un entorno regulado por los Anexos de la OACI, donde la actualización oportuna de la normativa es esencial para mantener la seguridad operacional y la credibilidad internacional, esta estructura resulta claramente insuficiente.



INFORME AI-13-2025

- **Uso de Directivas Operacionales como sustituto normativo** – Se ha identificado el uso recurrente de Directivas Operacionales (DO) como mecanismo para establecer requisitos normativos, en lugar de utilizar el canal formal de emisión de Regulaciones Aeronáuticas Costarricenses (RAC). Aunque las DO están contempladas en el artículo 18 inciso I de la Ley General de Aviación Civil y en el RAC-OPS 1.015 como instrumentos válidos para imponer condiciones operativas en interés de la seguridad, su uso como sustituto de las RAC desvirtúa su naturaleza jurídica. Esta práctica puede generar inseguridad jurídica, confusión normativa entre los operadores y debilitar la legitimidad de los requerimientos técnicos ante auditorías internacionales.

- 3. En lo referente a los Procesos de Certificación:
 - **Firma de los Certificados de Operador Aéreo** – La revisión de los procesos de certificación de operadores aéreos, se evidenció que la renovación y/o emisión de Certificados de Operador Aéreo (COA) han sido firmados por el Subdirector General, a pesar de que la Carta de Política No. 38 de la DGAC establece que dicha responsabilidad recae exclusivamente en el Director General. Esta desviación del marco normativo interno podría comprometer la validez formal de los certificados emitidos y exponer a la institución a cuestionamientos legales y administrativos, especialmente en procesos de fiscalización o auditoría internacional. La firma del COA debe estar alineada con las atribuciones institucionales para garantizar legitimidad y trazabilidad.

 - **Deficiencias en la calidad y completitud de los certificados emitidos** – Se detectaron errores en la información contenida en algunos COA, como el uso de la sigla “No Aplica” en campos obligatorios como la dirección. Este tipo de inconsistencias refleja debilidades en el control de calidad documental y puede generar confusión o rechazo por parte de operadores, autoridades extranjeras o entes fiscalizadores. La precisión en los datos de los certificados es esencial para asegurar su validez operativa y jurídica, así como para mantener la credibilidad institucional.

 - **Ausencia de un sistema institucional de custodia y trazabilidad de COA** – La gestión histórica de los COA por parte de la Secretaría de Aeronavegabilidad, sin respaldo en un repositorio institucional formalizado,



INFORME AI-13-2025

evidencia una debilidad estructural en la custodia documental. La falta de un sistema centralizado y estandarizado para el almacenamiento y trazabilidad de estos certificados compromete la capacidad de la DGAC para responder ante auditorías, garantizar continuidad operativa y prevenir pérdidas de información crítica. Esta situación requiere una intervención urgente para institucionalizar el proceso y asegurar su sostenibilidad.

- **Incumplimiento normativo en procesos de renovación y exigencia de SMS** – La auditoría reveló que la DGAC no está requiriendo a los operadores aéreos la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), a pesar de estar establecido en el RAC OPS 1.037. Además, se constató la ausencia de documentación que respalde la **renovación** del COA de Green Airways, lo que contraviene el procedimiento 7P10. La falta de exigencia y seguimiento de estos requisitos normativos representa un riesgo significativo para la seguridad operacional y la conformidad con estándares internacionales. La inexistencia de un proceso institucionalizado para la renovación de COA agrava esta situación, generando vacíos críticos en la trazabilidad y control regulatorio.

4. En lo referente a documentos técnicos MIO y Sistema de Gestión DGAC

- La auditoría evidenció una situación crítica entre el Manual del Inspector de Operaciones (MIO) y los procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión Institucional de la DGAC, particularmente en procesos clave como la certificación de operadores aéreos. Esta dualidad de procedimientos ha generado ambigüedad operativa, desplazamiento del MIO como documento rector y una falta de jerarquía clara entre ambos instrumentos, lo que afecta directamente la coherencia técnica y administrativa de la institución.
- Falta de actualización del MIO en los procesos de aprobación de aeronaves de ala fija y no se diga en lo referente a helicópteros.

5. En lo referente a Capacitación:

- La ausencia de un sistema de capacitación basado en competencias limita la capacidad institucional (y por ende de la Unidad de Operaciones) para garantizar la idoneidad técnica del personal inspector, afectando la seguridad operacional y el cumplimiento normativo.



INFORME AI-13-2025

- La falta de trazabilidad en los procesos de OJT y la omisión de evaluaciones prácticas comprometen la validación objetiva de competencias, lo que representa un riesgo para la calidad de la vigilancia aeronáutica.
- La implementación de un sistema integral de capacitación por competencias permitirá fortalecer la gestión del talento técnico, mejorar la eficiencia del proceso formativo y asegurar la alineación con estándares internacionales como los establecidos por la OACI.

A partir de estos resultados se realizaron las pruebas correspondientes, resultando lo que se detalla a continuación:

- **Hallazgo 1** - Pérdida de documentación y falta de control, resguardo de información documental de los procesos importantes (críticos) de la DGAC. Aunado a la falta de política institucional y resguardo de información y la ausencia de un repositorio centralizado bajo el control de la DGAC.

- **Hallazgo 2** – se constató que la entrada en vigor de la Ley Marco de Empleo Público, el 10 de marzo de 2023, ha tenido un impacto negativo en la capacidad de la DGAC para retener y atraer personal técnico calificado. La falta de competitividad salarial ha provocado una fuga de talento especializado, cuya formación requiere años de experiencia, y ha dificultado el reemplazo de dicho personal, afectando gravemente la continuidad operativa de la institución

- **Hallazgo 3** - una desconexión entre el Manual del Inspector de Operaciones (MIO) y los procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión Institucional. Esta dualidad genera ambigüedad operativa, ya que el personal técnico aplica los procedimientos desarrollados por el Sistema de Gestión por su claridad, desplazando al MIO como documento rector sin una jerarquía definida. Esta inconsistencia contradice los principios de estandarización y mejora continua establecidos por la norma ISO 9001:2015. La **ausencia de una política clara de jerarquía normativa** entre los distintos instrumentos técnicos (MIO, procedimientos ISO, directivas operacionales, etc.). Esta falta de jerarquización genera ambigüedad en la aplicación de criterios, desplazamientos operativos no formalizados y debilita la gobernanza documental de la DGAC.



INFORME AI-13-2025

- **Hallazgo 4:** se identificaron debilidades estructurales que comprometen la competencia técnica del personal inspector. Se detectaron casos de inspectores con cursos de tipo vencidos, ausencia de un modelo de OJT basado en competencias, y falta de evaluación documentada de nivel práctico (Nivel 3). Estas deficiencias impiden validar objetivamente la idoneidad del personal para ejercer funciones críticas en el marco de la seguridad operacional.
- **Hallazgo 5** – se identificó el uso de Directivas Operacionales como sustituto normativo, lo cual desvirtúa su naturaleza jurídica y puede generar inseguridad entre los operadores.
- **Hallazgo 6** – se identificó el incumplimiento de requisitos clave como la exigencia del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), establecido en el RAC OPS 1.037.
- **Hallazgo 7** - se observaron errores en la emisión y control de certificados COA, incluyendo firmas no autorizadas según la Carta de Política No. 38, campos obligatorios incompletos y ausencia de documentación de renovación de COAs. Esta última situación revela una brecha crítica en la trazabilidad y control de vigencia de los certificados, agravada por la inexistencia de un proceso institucionalizado para gestionar renovaciones conforme al procedimiento 7P10.
- **Hallazgo 8:** se constató una sobrecarga operativa significativa en áreas críticas como el Proceso de Regulaciones Aeronáuticas (PRA), certificación y vigilancia. A nivel institucional, esta sobrecarga refleja una debilidad en la planificación de recursos humanos, ahondada por la escasez de personal técnico calificado dado el problema que se detalla en el hallazgo 2 arriba mencionado y en la asignación estratégica de capacidades técnicas, lo que pone en riesgo la sostenibilidad del sistema regulatorio aeronáutico. La gestión de procesos complejos por una sola persona, sin respaldo institucional ni planes de sucesión, representa un riesgo severo para la continuidad operativa, especialmente ante ausencias, desvinculaciones o jubilaciones. Este riesgo se ve amplificado por la falta de planificación estratégica en la asignación de capacidades técnicas.
- **Hallazgo 9 – Ausencia de guías específicas para certificación de operadores con helicópteros,** Durante la auditoría se constató que la Unidad de Operaciones no cuenta con material técnico específico para la certificación de operadores que utilizan helicópteros. El personal técnico aplica criterios del MIO diseñados para aeronaves de ala fija, lo que genera una **inadecuada correspondencia entre los criterios de**



INFORME AI-13-2025

evaluación y el tipo de operación. Esta brecha técnica compromete la validez de los procesos de certificación y evidencia una **falta de adaptación normativa** a las distintas modalidades operativas del sistema aeronáutico nacional.

Además, la situación se agrava por la **falta de inspectores habilitados en helicópteros**, tras la jubilación del único especialista en esta área. A pesar de haberse abierto la plaza, **las restricciones salariales impuestas por la Ley Marco de Empleo Público han impedido atraer candidatos**, lo que deja a la DGAC sin capacidad técnica para atender este segmento operacional.



III. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del estudio, se tiene que:

1. Debilidad en la gobernanza documental y normativa: Se evidenció una gestión descentralizada y no institucionalizada de documentos críticos relacionados con regulaciones aeronáuticas y procesos de certificación (COA o CO). La falta de repositorios oficiales, procesos estandarizados y controles de trazabilidad compromete la custodia, integridad y disponibilidad de la información, afectando la capacidad de la DGAC para demostrar cumplimiento ante auditorías internas y externas.
2. Impacto negativo de la Ley Marco de Empleo Público en la retención de talento técnico: Desde su entrada en vigor el 10 de marzo de 2023, la DGAC ha enfrentado una fuga de personal técnico calificado y dificultades para atraer nuevos inspectores, debido a la falta de competitividad salarial. Esta situación afecta gravemente la continuidad operativa y la capacidad institucional para cumplir con sus funciones sustantivas.
3. La situación se torna aún más grave ante la imposibilidad de reemplazar al único inspector especializado en helicópteros con el que contaba la DGAC, debido a estas restricciones salariales. La falta de postulantes para ocupar esta plaza refleja una pérdida de competitividad institucional que afecta directamente la continuidad operativa y la capacidad de supervisión en un segmento altamente sensible para la seguridad aérea
4. Conflicto entre instrumentos técnicos y operativos: Existe una desconexión entre el Manual del Inspector de Operaciones (MIO) y los procedimientos del Sistema de Gestión Institucional, lo que genera ambigüedad en la aplicación de criterios técnicos. Esta falta de coherencia documental debilita la estandarización operativa, contradice los principios de la norma ISO 9001:2015 y afecta la eficiencia del personal técnico. Como ejemplo de esta situación es la dificultad de reemplazar al único inspector especializado en helicópteros con el que contaba la DGAC, debido a estas restricciones salariales. La falta de postulantes para ocupar esta plaza refleja una pérdida de competitividad institucional que afecta directamente la continuidad operativa y la capacidad de supervisión en un segmento altamente sensible para la seguridad aérea



INFORME AI-13-2025

5. Insuficiencia estructural en la gestión de competencias del personal inspector: Se identificaron debilidades en el sistema de capacitación, incluyendo vencimientos en cursos de tipo, ausencia de un modelo de OJT basado en competencias y falta de evaluación práctica documentada. Estas carencias impiden validar objetivamente la idoneidad técnica del personal y representan un riesgo para la seguridad operacional.
6. Deficiencias en la emisión, renovación y control de certificados COA: Se detectaron errores formales en los certificados, firmas no autorizadas, omisiones en campos obligatorios y ausencia de documentación de renovación. Además, no existe un proceso estandarizado para gestionar la vigencia de los COA, lo que genera vacíos críticos en el control regulatorio y expone a la DGAC a riesgos legales y operativos.
7. Uso de Directivas Operacionales como sustituto normativo: La emisión de requerimientos técnicos mediante Directivas Operacionales, en lugar de Regulaciones Aeronáuticas Costarricenses (RAC), desvirtúa la jerarquía normativa establecida por la Ley N.º 5150. Esta práctica puede generar inseguridad jurídica y confusión entre los operadores regulados.
8. Falta de exigencia de requisitos normativos: La DGAC no está requiriendo la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS) a operadores aéreos, a pesar de estar establecido en el RAC OPS 1.037. Esta omisión representa una desviación significativa respecto a los estándares internacionales de la OACI.
9. Sobrecarga operativa y debilidad institucional en la asignación de recursos humanos: La gestión de procesos críticos, como el de Regulaciones Aeronáuticas, recae en una sola persona, lo que limita la capacidad de respuesta, continuidad y actualización normativa. Esta sobrecarga refleja una planificación deficiente de recursos humanos y pone en riesgo la sostenibilidad del sistema regulatorio.
-
10. La ausencia de guías técnicas específicas para la certificación de operadores que utilizan helicópteros, junto con la falta de inspectores habilitados en esta modalidad, representa una debilidad **crítica** en la capacidad regulatoria de la DGAC. La aplicación de criterios diseñados para aeronaves de ala fija en operaciones rotativas genera una disonancia técnica que compromete la validez,



INFORME AI-13-2025

consistencia y credibilidad de los procesos de certificación. Esta brecha normativa evidencia una falta de adaptación institucional a la diversidad operacional del sistema aeronáutico nacional.

En conjunto, estos hallazgos revelan una vulnerabilidad estructural que requiere atención urgente, tanto en términos de desarrollo normativo como de fortalecimiento técnico del recurso humano, para garantizar que la DGAC pueda ejercer su rol de autoridad aeronáutica con solvencia, legitimidad y alineamiento a los estándares internacionales.

Estos factores configuran un escenario de **gestión deficiente**, no por falta de compromiso del personal, sino por **limitaciones estructurales, normativas y de recursos humanos** que requieren atención urgente. La mejora de estos aspectos es indispensable para fortalecer la capacidad institucional de la DGAC, garantizar el cumplimiento de estándares internacionales y preservar la seguridad operacional del sistema aeronáutico nacional.

Para finalizar quisiera hacer referencia a las recomendaciones de la Oficina Regional de la OACI, en su Informe como resultado de **Informe de la Misión de Evaluación Técnica de Operación de Aeronaves (OPS) del Proyecto de Mejora del Sistema de vigilancia de la seguridad operacional (SOS)** San José, Costa Rica, 26 de agosto – 6 de septiembre de 2024

Cuyas recomendaciones no están muy alejadas del resultado de esta auditoría, las cuales fueron:

1) *Se recomienda reconstruir las carpetas de certificación de los explotadores aéreos que faltan. En el caso de que no sea posible reconstruir las carpetas, se recomienda hacer una recertificación de los explotadores que no tienen carpetas de certificación.*

2) *Se recomienda mejorar los mecanismos de contratación de personal, y establecer e implementar la periodicidad del análisis de necesidades de personal tomando en cuenta:*

- *Cupos de trabajo vacantes*
- *Las funciones correspondientes del Estado*
- *La carga de trabajo (específicamente del/de la Inspector/a de Helicópteros)*



INFORME AI-13-2025

- *La validez de los certificados*
 - *La vigilancia de explotadores nacionales y extranjeros*
 - *Funciones delegadas de otras áreas, entre otras*
- 3) *Establecer plazos de cumplimiento en el proceso de desarrollo, enmienda y promulgación de reglamentos.*
- *Se recomienda diversificar la responsabilidad del proceso de enmiendas de regulaciones para evitar la dependencia en una única persona e intentar simplificar los procedimientos legales para acelerar la actualización de las regulaciones.*
- 4) *Establecimiento de un mecanismo de revisión de procedimientos, listas de verificación y guías técnicas en general.*
- *Se recomienda alinear y actualizar todos los manuales (alinear el Manual de Clases con el Manual de Capacitación y actualizar el Manual de Inspector de Operaciones para tener guías técnicas y listas de verificación actualizadas, entre otros).*
- 5) *Establecer un calendario claro y priorizar las capacitaciones para facilitar el seguimiento y la evaluación del progreso.*
- *Verificar que las carpetas de capacitación de los Inspectores contienen toda la documentación requerida. Hay que asegurar que los/as inspectores de operaciones estén al día con los entrenamientos recurrentes según lo establecido en el manual de capacitación (cada 12 meses).*
- 6) *Establecer un plan de capacitación y la priorización de las capacitaciones según la relevancia y urgencia de cada inspector/a en su formación.*
- 7) *Establecer un proceso transversal para la coordinación entre departamentos y/o Unidades en certificación y vigilancia.*
- 8) *Se recomienda desarrollar un módulo en el SIAR para llevar los procesos de certificación igual que se están utilizando para la vigilancia. Así también para garantizar el registro y método de documentos.*



INFORME AI-13-2025

9) *Se recomienda iniciar con el análisis y la implementación de la vigilancia basada en riesgo.*

o Determinar y ajustar las frecuencias y el alcance de las vigilancias (Mercancías Peligrosas, Inspecciones, Examinadores delegados, Operadores extranjeros, etc.).



IV RECOMENDACIONES

Al Consejo Técnico de Aviación Civil

1. Aprobar el informe y ordenar la implementación de las recomendaciones incluidas en el mismo.

A la Unidad de Operaciones

2. Retención de talento técnico. En conjunto con la Dirección General de Aviación Civil, debería evaluar mecanismos compensatorios o incentivos adicionales que mitiguen la falta de competitividad salarial derivada de la Ley Marco de Empleo Público, asegurando la retención y atracción de personal técnico clave para la continuidad operativa.
3. Gobernanza documental y normativa. Implementar un sistema institucional centralizado de gestión documental con repositorios oficiales, procesos estandarizados y controles de trazabilidad, garantizando la custodia, integridad y disponibilidad de la información crítica para demostrar cumplimiento ante auditorías.
4. Inspector especializado en helicópteros. Establecer medidas urgentes para asegurar la cobertura de la especialidad en helicópteros, ya sea mediante convenios de cooperación, contratación temporal excepcional o programas de formación acelerada, evitando riesgos en un segmento crítico para la seguridad aérea.
5. Conflicto entre instrumentos técnicos y operativos. Armonizar el Manual del Inspector de Operaciones (MIO) con los procedimientos del Sistema de Gestión Institucional, eliminando ambigüedades y asegurando coherencia documental, fortaleciendo la estandarización operativa.
6. Gestión de competencias del personal inspector. Mejorar el sistema de capacitación bajo un modelo basado en competencias, incorporando OJT estructurado, evaluaciones prácticas documentadas y seguimiento de vencimientos, con el fin de validar objetivamente la idoneidad técnica y reforzar la seguridad operacional

