

---

**Dirección General de Aviación Civil**  
**Informe Fin de Gestión**  
**Vilma López Víquez**  
**2014-2023**



El siguiente informe permite exponer una rendición de cuentas al concluir la gestión; enfocándose en los resultados relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades propias de las funciones en la Unidad de Planificación Institucional.

## Presentación:

De conformidad con lo establecido en el artículo No. 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno y el Reglamento Autónomo de Servicios y como parte del compromiso de rendición de cuentas, me permito presentar este informe final de labores con el propósito de brindar información oportuna para el fortalecimiento y la continuidad de las funciones de la Unidad de Planificación Institucional -UPI.

El presente informe contiene un resumen de las actividades y logros realizados como Jefe de la Unidad de Planificación Institucional, del mes de noviembre de 2014 al mes de diciembre de 2023 y que sirva de insumo a los jerarcas para la toma de decisiones y como orientación de otros funcionarios interesados. En forma genérica la Unidad de Planificación Institucional, está conformada por los siguientes Procesos: Formulación y Evaluación de Planes, Sistema de Aseguramiento de la Gestión de Calidad-SAGEC y Sistema de Control Interno, Gestión de Proyectos -PMO, Análisis Administrativo, Estadísticas de Transporte Aéreo.

La labor como Jefe de la Unidad, consistió en dirigir, controlar, supervisar, coordinar, organizar, planificar las funciones para atender los requerimientos internos, de las autoridades superiores de la institución y de las instituciones públicas que tienen relación directa con la unidad, como son: el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Planificación Sectorial del Ministerio de Obras Públicas -MOPTy Transportes y Dirección General de Servicio Civil, Autoridad Presupuestaria y Contraloría General de la República entre otros; así como con entidades privadas como es el caso de organizaciones como COCESNA y El Gestor Interesado del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría -AERIS.

Aunado a lo anterior, formé parte de diversas Comisiones y equipos de trabajo, como son: Comisión de Capacitación, Comisión LGTB, Comisión de Teletrabajo, Comisión para la revisión de planes maestros, entre otras.

Asimismo, se hace énfasis en el trabajo desarrollado por los distintos Procesos de la Unidad de Planificación Institucional. Es importante destacar que el trabajo realizado durante mi gestión fue la consolidación y fortalecimiento del grupo de trabajo para la facilitación y coordinación con las otras dependencias institucionales, de tal forma que el trabajo en equipo sea una de las fortalezas fundamentales para el desarrollo de las distintas funciones oportunamente, por lo cual aprovecho la oportunidad para expresar mi agradecimiento con cada uno de ellos.



DIRECCIÓN GENERAL DE  
AVIACIÓN CIVIL  
COSTA RICA



**200 AÑOS**  
INDEPENDENCIA  
COSTA RICA  
1821-2021

---

El presente informe se dirige a la Dirección General y a la Unidad de Gestión Institucional de Recursos Humanos con el objeto de que sirva de insumo para la mejora continua de la unidad, además para su respectiva publicación para la transparencia en la gestión institucional.

Agradezco el apoyo que siempre recibí de parte de los compañeros de la Unidad para el logro de los objetivos, así como de las jefaturas y compañeros de las distintas dependencias que colaboraron en los procesos de planificación para el logro de los objetivos y metas institucionales.

---

Dirección General de Aviación Civil  
Unidad de Planificación Institucional  
La Uruca, del puente peatonal del Hospital México 500 m noroeste sobre marginal derecha  
Tel directo: (506) 22 42 80 85 / Fax:(506) 22 90 25 55 / Apartado Postal 5026/1000  
San José, Costa Rica /[www.dgac.go.cr](http://www.dgac.go.cr)



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

Se presentará un resumen con las gestiones más relevantes realizadas por la Unidad de Planificación Institucional durante el periodo 2014 al 2023:

## Resultados de la gestión:

### Labor Sustantiva Institucional:

La Dirección General tiene como base legal la Ley General de Aviación Civil, (Ley No. 5150), del 14 de mayo de 1973, publicada en el alcance 66 a la Gaceta N° 106 del 06 de junio de 1973, en su Título Primero, Capítulo IV, y sus reformas.

Además, las funciones propiamente de la unidad de Planificación Institucional se fundamentan en el Decreto 41417-MOPT del 11 de octubre del 2018.

### Principales funciones

“Artículo 8°—Son funciones de **Planificación Institucional** las que se detallan a continuación:

1. Dirigir los procesos de planificación institucional dentro de los lineamientos, metodologías y procedimientos establecidos por la o el jerarca institucional y por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).
2. Operar como parte integrante del SNIP para asegurar su efectivo funcionamiento y el cumplimiento de los instrumentos de planificación y de rendición de cuentas; así como colaborar como rector técnico del SNIP, proporcionando los insumos y requerimientos que solicite.
3. Dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento institucional de las políticas y metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en los instrumentos de planificación institucional, otros instrumentos de planificación nacional, sectorial y regional.
4. Actualizar y dar seguimiento a los objetivos e iniciativas de contribución vinculantes



definidos a nivel Sectorial en el Plan Nacional de Transporte (PNT) y el Plan Estratégico Sectorial (PES).

5. Formular el Plan Estratégico Institucional (PEI) con sujeción a los lineamientos, metodologías y procedimientos emitidos por MIDEPLAN.
6. Elaborar y proponer el Plan Operativo Institucional (POI) y verificar su incorporación en la formulación de los presupuestos institucionales.
7. Formular el Programa Institucional de Inversiones Públicas, verificando su concordancia con las prioridades establecidas en el PND, PEI y políticas de endeudamiento público, así como coordinar la inscripción de los proyectos de inversión pública en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP) de MIDEPLAN y velar por el seguimiento de su ejecución.
8. Elaborar y evaluar el Plan Anual Operativo (PAO) en concordancia con el Plan Estratégico Institucional (PEI), siempre en vinculación con el presupuesto institucional.
9. Verificar el cumplimiento de los objetivos de las dependencias de la DGAC.
10. Realizar control y seguimiento al desarrollo de los proyectos de la DGAC/CETAC.
11. Incorporar, actualizar y evaluar la información contenida en el Sistema de Planes y Presupuestos (SIPP) de la CGR.
12. Apoyar a las o los jerarcas institucionales en las actividades de rendición de cuentas de la gestión institucional, con inclusión de la elaboración de memorias e informes que fomenten mayor transparencia ante la ciudadanía.
13. Proponer iniciativas de evaluación que sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional.
14. Verificar el alineamiento de los proyectos de cooperación internacional que se realicen en la institución con las prioridades nacionales y velar por su inscripción en el BPIP de MIDEPLAN.
15. Actualizar, modificar y proponer los diseños de los procesos de organización institucional y dar seguimiento a las reorganizaciones aprobadas por MIDEPLAN, informando oportunamente a la o el jerarca institucional y a MIDEPLAN.
16. Mantener actualizados registros sobre información y estadísticas de la gestión estratégica institucional, incluyendo la generación de estándares y parámetros que sirvan de insumos para la formulación y ejecución de la gestión institucional y para la evaluación de sus resultados e impactos.
17. Promover la desconcentración y descentralización cuando previos estudios técnicos determinen su conveniencia para mejorar la prestación de los servicios públicos que brinda la institución.
18. Apoyar y coordinar la realización de labores de control interno y valoración de riesgos institucionales, en concordancia con la planificación institucional y conforme a las

directrices emitidas por la CGR.

19. Cooperar y coordinar actividades con las Secretarías Sectoriales para una efectiva integración del respectivo sector.
20. Crear, desarrollar, implementar, adaptar y controlar los mecanismos pertinentes a través de los cuales la Institución garantice a los usuarios, internos y externos, la gestión de aseguramiento de la calidad del servicio que brinda.
21. Implementar un Sistema de Aseguramiento de la Gestión de la Calidad de los servicios que se brindan en la Institución. Para lo que se deben dictar, desarrollar, coordinar y controlar la calidad y los estándares de documentación de los procesos, procedimientos, manuales, formularios e instructivos.
22. Control y documentación de las auditorías para el aseguramiento de la calidad así como la implementación de las medidas correctivas y preventivas del Sistema de Aseguramiento de la Gestión de la Calidad.
23. Implementar un Sistema de Aseguramiento de la Gestión Medioambiental en la Institución.
24. Desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa.

Para llevar a cabo sus funciones, esta Asesoría se dividirá en los Procesos y Sub-Procesos considerados necesarios.”

En este sentido se cuenta con los siguientes procesos para el desarrollo de las funciones: Formulación y Evaluación de Planes, Sistema de Aseguramiento de la Gestión de Calidad-SAGEC y Sistema de Control Interno, Gestión de Proyectos -PMO, Análisis Administrativo y Estadísticas de Transporte Aéreo.

**Relaciones internas:** Mantiene relaciones internas de autoridad y responsabilidad aceptadas que fluye de abajo hacia arriba con la Dirección General de Aviación Civil y de autoridad legítima que fluye de arriba hacia abajo con los procesos operativos que conforman la unidad.

**Relaciones externas:** Debe mantener relaciones externas con Planificación Sectorial del Ministerio de Obras Públicas y Transportes -MOPT, Ministerio de Planificación y Política Económica -MIDEPLAN, Contraloría General de la República, así como con los Operadores de Servicios Aeronáuticos y otros organismos nacionales. A nivel internacional con la Organización Internacional de Aviación Civil (OACI), Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), Corporación Centroamericana de Servicio de Navegación Aérea (COCESNA),



---

Gestor Interesado del Aeropuerto internacional Juan Santamaria -AERIS y otros organismos que están relacionados con el ámbito de su competencia.

### **Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión:**

Es de suma importancia acotar como uno de los cambios principales fue la participación en la modernización de la estructura organizacional motivado por solicitudes de las auditorías externas de la OACI para que existiera una división de las funciones de estado prestador de servicios de estado regulador, que si bien es cierto no fue posible la creación de dos instituciones, sin embargo, a nivel interno se encuentra la respectiva división de responsabilidades regulatorias y de servicios; lo cual y fue aprobado por el MIDEPLAN el 17 de marzo del 2017.

Actualmente esta pendiente la revisión de las solicitudes de las dependencias para actualizar el decreto ejecutivo de las funciones que se realizan los procesos de conformidad con las nuevas tendencias de la industria y las actualizaciones de la normas nacionales e internacionales.

Otro cambio del entorno, ha sido la situación que enfrentó en la Dirección General de Aviación Civil y todo el país en general; por la Pandemia Mundial del COVID-19, lo que ha repercutió en una lenta reactivación de vuelos tanto nacionales como internacionales, al contar con un mínimo de operaciones aéreas durante el año 2020 la institución dejó de percibir los ingresos que se tenían proyectados, mismos que se recaudan por actividades tales como: aterrizajes y despegues de aeronaves, aproximaciones de vuelo, estacionamiento en plataforma, pernocta, porcentaje de impuestos de salida de pasajeros, entre otros.

Ante estos hechos, la situación respecto al presupuesto que se tenía proyectado recibir como "ingresos", varió radicalmente, por tanto, se tuvo un panorama de incertidumbre general en la Institución, inicialmente como medida precautoria se determinó paralizar todo proceso de contratación que se estaba gestionando, (mes de abril 2020) incluyendo algunos casos referentes a licitaciones de obra pública, lo anterior para realizar un análisis que permitiera determinar los procesos licitatorios a continuar.

Tales recortes presupuestarios incidieron directamente en la planificación estratégica de la institución, conllevando a que por medio del oficio DGAC-DG-OF-824-2020 con fecha 25 de mayo de 2020 el señor Director General Álvaro Vargas solicitara a la Señora María del Pilar

Garrido Ministra de Planificación del MIDEPLAN solicitara la suspensión del Banco de Proyectos de Inversión Pública de los siguientes proyectos:

*001189 Mejoramiento Aeródromo de Guápiles.*

*002126 Mejoramiento integral de la infraestructura de las oficinas centrales de la Dirección General de Aviación Civil*

*002398 Mejoramiento de la terminal de pasajeros del Aeropuerto Internacional de Limón (se resuelve el contrato)*

*002544 Mejoramiento Integral del Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma (proceso licitatorio infructuoso)*

*002546 Habilitación de espacios para permisionarios y cerramiento perimetral del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós*

*002395 Mejoramiento del Aeródromo de Barra de Tortuguero (suspendido mediante oficio DGAC-DG-OF-1137-2020).*

La justificación principal fue el hecho de no poder continuar con los procesos licitatorios en el año 2020 y 2021 debido a la reducción de ingresos proyectados y limitaciones presupuestarias acarreadas por motivo de la Pandemia por el SARS COV2 (COVID19).

Adicionalmente, las consecuencias generadas por la Pandemia en la actividad aeronáutica, y en general en toda la actividad económica del país, se produjo una caída sustancial en los ingresos que genera el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (AIJS), y por ende en los ingresos de la Dirección General de Aviación Civil y del Gestor Interesado Aeris Holding Costa Rica (AERIS). Esto provocó un desequilibrio financiero del contrato de Gestión Interesada del AIJSM con Aeris y la necesidad de efectuar una adenda al contrato que permitiera cubrir el desequilibrio, ya que el estado no estaba en capacidad de asumir los costos del desequilibrio.

Adicionalmente, se pospuso el Proyecto de COOPESA, el cual contaba con recursos presupuestarios asignados por medio de "superávit", para ser utilizados en el pago de las obras del sur del AIJS ya realizadas por AERIS por \$24,000,000,00, más \$5,460,000,00 para pagar una parte de las obras de la Terminal, y con esto reducir la presión que ejerce el desequilibrio generado por la pandemia, y por ende permitir que el AIJS continúe operando normalmente.





A raíz de la promulgación de la Ley N°9524: “Fortalecimiento del Control Presupuestario de los órganos desconcentrados del Gobierno Central”, Publicada en el Diario Oficial **La Gaceta N°62 del martes 10 de abril del 2018**, la cual en sus artículos 1 y 2, se indica que la aprobación presupuestaria de los órganos desconcentrados del Gobierno Central y se genera un impacto ya que el Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC-DGAC) pasa a ser parte de la consolidación de **Presupuesto Nacional**, por ende, el CETAC al ser un órgano desconcentrado del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) pasa a formar parte de su “Presupuesto” y sus “Planes” (PAO y POI). Siendo ahora un Programa Presupuestario del MOPT, específicamente el **Programa 333**.

Aunado a lo anterior, tal y como se indicó para el año 2021 el Consejo Técnico de Aviación Civil fue incorporado a Presupuesto Nacional por medio de la Ley 9524 “Fortalecimiento del Control Presupuestario de los Órganos Desconcentrados del Gobierno Central” lo cual ha **disminuido el límite de gasto de la institución**. Por todo lo indicado anteriormente es que la institución actualmente **no dispone de suficiente presupuesto para hacerle frente a la demanda de infraestructura aeroportuaria que requiere el país**, esto en aras de brindar un mejor servicio y mejores condiciones a los operadores, tanto nacionales como internacionales.

Hoy en día el año 2023 existe una mejor expectativa respecto al crecimiento de las operaciones aeroportuarias en las principales puertas de entrada al país: Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, sin embargo, el proceso de recuperar ingresos y su gestión-tramitología respecto a las inversiones en infraestructura aeroportuaria y obra pública está sujeto a aprobaciones de los planes-presupuestos por parte de la Asamblea Legislativa; siendo un tanto burocrática su aprobación.

## **Sistema de Control Interno Institucional:**

### **Estado de la autoevaluación del sistema de control interno al inicio y al final de la gestión:**

La Autoevaluación del Sistema de Control Interno (ASCI 2022 y ASCI 2023) fueron aplicadas con éxito, la primera entre los meses de octubre y noviembre del 2022 y la segunda enteramente en octubre del 2023.



---

Los resultados de la ASCI del 2022 fueron reportados mediante el informe DGAC-UPI-INF-035-2022. El informe de la ASCI 2023 está en proceso de elaboración.

En el año 2022 se ejecutaron acciones de mejora a partir de los puntos débiles encontrados en la ASCI 2021, que permitieron fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional y a la vez obtener mejores resultados en la ASCI de tal año, como se reportó en el informe mencionado. Durante el 2023 igualmente se aplicaron acciones de mejora, sin embargo, su influencia aún está en análisis.

### **Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno durante el último año:**

Se han realizado mejoras al SIVARI (Sistema de Valoración de Riesgo), sistema utilizado para realizar la Valoración de Riesgos y la Autoevaluación del Sistema de Control Interno; estas mejoras permiten mayores facilidades para los usuarios del sistema, entre ellas se destacan:

- Cambios en el cuestionario ASCI (eliminación, creación, cambio de redacción de las preguntas) para alcanzar una mejor comprensión de parte de los usuarios y lograr mayor valor agregado en la aplicación de este.
- Aceptación de riesgos bajos (en concordancia con la normativa institucional)
- Permiso para incluir nuevos riesgos y objetivos a través del año (cambio listo en SIVARI, de aplicación en el SEVRI 2024)
- Solicitud de plan de contingencia para riesgos altos (cambio listo en SIVARI, de aplicación en el SEVRI 2024)
- Solicitud de explicación a las respuestas No en ASCI (esto permite mayor entendimiento de las causas de la falta de cumplimientos de parte de la Unidad de Planificación)
- Solicitud de justificación a las respuestas No Aplica en ASCI, no prueba documental (para mayor facilidad de los usuarios)

- Indicación del SIVARI del nivel de riesgo inherente, residual tanto cualitativa como cuantitativamente (promueve el entendimiento del usuario)
- Cambio en el inicio de sesión de SIVARI, más atractiva visualmente y con la ventaja de permitir ver la contraseña escrita si así se desea (disminuye los errores al ingresar)

Se realizaron informes de seguimiento de planes de acción de control interno (DGAC-UPI-INF-020-2022 y DGAC-UPI-INF-026-2023) que permitieron detectar debilidades que fueron corregidas en el camino, logrando con esto mejores resultados en la ASCI 2022 (aumento de cumplimiento de 87% a 90%), en el caso de los resultados de la ASCI 2023 aún están en etapa de preparación.

Se han realizado videos explicativos sobre ASCI y SEVRI y han sido incluidos en las circulares en que se anuncian las aperturas de estos ejercicios. Además en el 2023 se decidió colgarlos en la página web de la DGAC (<https://www.dgac.go.cr/transparencia/unidad-de-planificacion/control-interno/#1691588849559-3765587a-a75d>) para que estén disponibles en cualquier momento que quieran ser consultados por los funcionarios de la institución.

En materia de SEVRI se ha ampliado el panorama del análisis de riesgos y desde el año 2022 se incluyeron riesgos de análisis de contexto, esto en alineación con la norma ISO 9001, a partir del año actual se incluyeron también riesgos de partes interesadas. Esto ha representado un reto importante, al ser una metodología nueva e incorporar alrededor de 80 riesgos más a trabajar en el SEVRI 2023.

También se mejoró la identificación de riesgos de parte de las unidades organizativas de la institución lo cual se refleja en la redacción de estos, para esto se obtuvo una estadística en el informe de formulación del SEVRI 2023 (en el año 2020 se obtuvo un 32%, dato que ha ido aumentando hasta llegar a un 87% en el 2023). Esto se logró gracias a la asesoría brindada por la Unidad de Planificación tanto en tiempo real como por medio de grabaciones y animaciones que se han generado aprovechando las tecnologías actuales.

En lo que se refiere al control interno es recomendable que las altas jerarquías de la institución tanto los miembros directores del CETAC como los nuevos directores de la Dirección General en cada cambio de gobierno se les brinde capacitación referente a la Ley General de Control Interno y la Ley de Enriquecimiento Ilícito, lo cual permitirá una mayor transparencia en el desarrollo de sus funciones.

---

**Compromiso con la Calidad:** Aplicabilidad de acciones continuas que han garantizado la sostenibilidad y vigencia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la Dirección General de Aviación Civil de conformidad con lo que establece la Norma ISO-9001 en su versión 2015.

- a. Realización de Auditorías de calidad (internas y externas)
- b. Atención oportuna de las observaciones y no conformidades detectadas en las auditorías de calidad, así como el seguimiento de la atención de oportunidades de mejora.
- c. Control y actualización de la documentación que conforma el SGC.
- d. Atención de las Salidas No Conformes detectadas
- e. Atención y seguimiento de las Acciones Correctivas establecidas.
- f. Informe de Análisis de datos, preparación de Informe de Revisión por la Dirección y Seguimiento de acuerdos (hasta 2023).
- e. Coordinar el Análisis de Contexto y Partes Interesadas pertinentes y la atención de los riesgos relacionados con el mismo.

**Compromiso Ambiental:** Como parte de las actividades de implementación del Plan de Compensación de Emisiones de la Aviación Internacional (CORSIA) Anexo 16 Vol. IV de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la DGAC realiza acciones de capacitación para actores involucrados en el proceso de Vigilancia, notificación y verificación (MRV) en el país. El proceso es necesario para lograr los objetivos planteados por OACI, en la resolución A39-3 Plan Mundial de Medidas Basadas en Mercados de Carbono (GMCM), acción que forma parte del conjunto de compromisos internacionales que el país adquirió en materia ambiental. Por lo anterior se formó la Comisión de Sostenibilidad Ambiental. Ejecución de diversas acciones del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI):

- a. Manejo responsable de Residuos Sólidos Valorables y No Valorables que se generan en el Edificio de Oficinas Centrales DGAC.
- b. Actualización del Diagnóstico Ambiental de conformidad con aplicabilidad de Protocolos del MINAE en el AIDOQ, AIL, AITBP, Edificio Radar y Aeródromos de: Nosara, Quepos, Palmar Sur, Drake, Golfito y Pérez Zeledón.
- c. Voluntariado de Limpieza de Residuos existentes en la Playa colindante con el Aeropuerto Internacional de Limón, instalación de mensajes (etiquetas) de concientización y sensibilización sobre ahorro energético y consumo de agua potable en diferentes Centros de



---

Trabajo y diagnósticos de aguas residuales (negras y contaminadas) en diferentes Centros de Trabajo.

### **Renovación Certificación Norma INTE/ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad**

**DGAC:** El sistema de gestión de calidad de la DGAC, renovó su certificación dentro de la norma internacional INTE/ISO 9001:2015; se cuenta con esta certificación desde mayo de 2015 demostrando que ha logrado establecerse, implementar y mantener los procesos relacionados con esta norma. El principal principio de la norma INTE/ISO 9001 es la satisfacción del cliente por lo que desde la implementación de la norma se busca la mejora continua, procurando satisfacer las necesidades y exigencias del cliente de la mejor forma posible. Desde la DGAC reiteran el compromiso de aplicar esta norma que es reconocida a nivel mundial y representa una garantía de calidad. Actualmente se está en proceso de la contratación de las auditorías de Renovación del Certificado para el año 2024, así como de las auditorías de seguimiento de los años 2025 y 2026.

### **Gestión de planes:**

La DGAC cuenta con varios estudios y planes maestros independientes para el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (AIJS), para el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (AIDOQ) y para el propuesto nuevo aeropuerto “Metropolitano” a emplazarse en la zona de Orotina, Alajuela, sin que exista ninguna relación entre estos planes, especialmente en cuanto a las distribuciones y los pronósticos de tráfico aéreo y demanda de servicios aeroportuarios dentro de un ámbito sistémico que analice la relación entre cada uno de ellos.

En virtud de que no existía un estudio que valore la interacción entre los aeropuertos internacionales existentes y de otros a nivel regional que se pudieran construir en el mediano plazo de manera tal que se pueda, a partir de esa información, planificar adecuadamente el desarrollo y emplazamiento de nuevas facilidades o la intervención o modificación a las existentes, se efectuó la contratación de un **Plan de Desarrollo Aeroportuario Internacional y Regional para Costa Rica** que definiera las necesidades de ampliación y de construcción de nuevas instalaciones dentro de los aeropuertos internacionales existentes de acuerdo con los crecimientos del tráfico aéreo y proyecciones de usuarios, además las necesidades de construcción de nuevos aeropuertos internacionales y de carácter regional que se complementen y contribuyan a satisfacer la demanda futura que enfrenta Costa Rica como destino turístico de primer orden.



Por lo anterior, el contrato se firmó en enero del 2023 con la firma consultora denominada ALG Global Infrastructure Advisors,SLU., con los fondos provenientes de la Corporación centroamericana de navegación aérea -COCESNA con un costo de \$ 370.000,00, con el fin de que la institución tenga una guía para las futuras políticas de desarrollo de la infraestructura aeroportuaria que requiera el país, con un enfoque integral y sistémico.

Los resultados del estudio determinaron lo siguiente:

**Modelo institucional:** temas pendientes para fortalecer el modelo de gobernanza del sistema aeronáutico

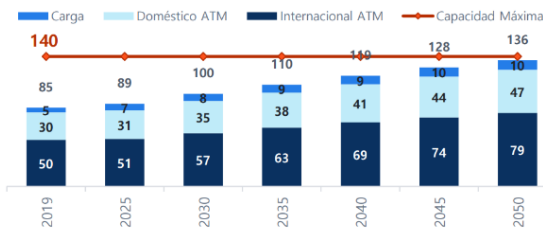
<p>Marco institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Potenciales conflictos de interés por excesiva concentración</b> de funciones en la <b>Dirección General de Aviación Civil</b>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Regulación/supervisión</b> del sistema aeronáutico</li> <li>- <b>Operación</b> de parte de los <b>servicios de navegación aérea</b> (espacio aéreo inferior, TWR..)</li> <li>- <b>Operación de aeropuertos</b>- locales y el campo de vuelo de Liberia.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dotar al CETAC de recursos</b> (financieros y personal) para conformarse como el <b>organismo que fija las políticas</b> de aviación civil, con <b>independencia de la DGAC</b></li> <li>- <b>Crear un organismo autónomo para la operación</b> de los <b>aeródromos locales</b> y los <b>servicios ANS</b>. La gestión de los <b>servicios de navegación aérea</b> se podrían delegar en <b>COCESNA</b></li> </ul>
<p>Financiación del sistema aeronáutico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema aeronáutico <b>genera recursos para autofinanciarse</b> pero es necesario garantizar un mecanismo de <b>financiación del sector público aeronáutico que no dependa del presupuesto</b> público o caja central del Estado:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- De los 200 millones de dólares (2019) que recauda el sistema, la mitad se destinan fuera del sistema aeronáutico (turismo, presupuesto nacional...)</li> <li>- Hoy el CETAC/DGAC se financian de los presupuestos del Estado. Lo preocupante es que la inversión y los gastos operacionales (aeropuertos locales/ATC) no crecen con el crecimiento de la actividad aeronáutica</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recuperar el modelo de financiación que existía antes de la ley 9524</b> o como mínimo dotarse de un <b>Fidecomiso</b> con una fracción de los recursos que se generan por las tasas reguladas o parte la contraprestación de los aeropuertos concesionados</li> </ul>





## Aeropuerto de San José: El Santamaria tiene capacidad hasta el 2050, si se realizan inversiones importantes en los próximos años y se mantiene Pavas

Previsión de operaciones en SJO (miles de ATMs)



- A partir del 2040 se superan las 120.000 operaciones, con mas de 40.000 operaciones domesticas
- Pavas (SYQ) y el Santamaría (SJO) son vasos comunicantes en cuanto a la aviación domestica. **Pavas es clave para extender la vida útil del Santamaria**
- Para **extender la vida útil del SJO (>2045)** es clave invertir en los próximos años unos **400 millones USD**

## Aeropuerto de Orotina: buenas bases para su construcción manejando adecuadamente la planificación, los plazos y el modelo de financiación

### Enfoque inicial Orotina

### Propuesta indicativa para Orotina de ALG

	Enfoque inicial Orotina	Propuesta indicativa para Orotina de ALG
<b>Planificación y diseño aeroportuario</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Superficie +1.200 ha</li> <li>- Apertura con 2 pistas</li> <li>- Apertura 9 Mpax</li> <li>- Terminal de 125.000 m2 (13.000 m2/mpax)</li> <li>- Inversión: 1,9 Billones USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superficie 800 ha max</li> <li>- Apertura con 1 pista (porque doméstica seguirá en el Santamaria)</li> <li>- Apertura 13-15 Mpax</li> <li>- Terminal 110.000 m2 (8.000 m2 /Mpax en saturación)</li> <li>- Inversión: &lt;1,0 Billón USD</li> </ul>
<b>Plazos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La apertura del NAICR prevista para 2026/27, ligado con la terminación de la concesión de AERIS (2025)</li> <li>- Entonces la previsión para el Apto. Juan Santamaria era de 7,0-7,5 Mpax (apertura de Orotina)</li> <li>- No había un análisis riguroso de la capacidad ultima del Juan Santamaria</li> <li>- No estaba previsto plazos vía rápida SJO a Orotina</li> <li>- Plazos irreales (por el volumen de inversión, falta de maduración del proyecto, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agotar la capacidad real del Juan Santamaria</li> <li>- Ligar los tiempos y capacidad/demanda del Juan Santamaria con el proyecto de Orotina</li> <li>- Calendario tentativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operar El Santamaria 2036 -&gt; 2045</li> <li>- Construir Orotina 2036 -&gt; 2045</li> <li>- Operar Orotina +20-30 años</li> </ul> </li> </ul>
<b>Modelo APP y financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proyecto se tenía que cofinanciar con recursos públicos. Proyecto sobredimensionado, trafico insuficiente</li> <li>- El modelo APP no estaba ligado con la concesión del Juan Santamaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligar la nueva concesión del Juan Santamaria (post 2036) con la construcción del nuevo aeropuerto (modelo Quiport)</li> <li>- No requeriría recursos presupuestarios públicos</li> </ul>



## Aeropuerto de Liberia: existen modelos alternativos para financiar el proyecto de reparación y ampliación del campo de vuelo

- La DGAC considera un plan de reparación de pista a través de la construcción de una pista de contingencia (futura TWY) y una eventual extensión (+600m). La inversión estimada supera los 130 millones USD con cargo a los recursos públicos
- Existen opciones para el Estado de Costa Rica para que la financiación no sea exclusivamente con cargo a los presupuestos públicos
- La oportunidad es aumentar la concesión de Coriport que termina en el 2030. Más allá del 2030:
  1. Obtener un up-front fee por la extensión de la concesión de Coriport +10 años y un aumento de las tasas (7-10 USD/pax). La combinación de ambos factores permitiría generar recursos para financiar el proyecto.
  2. La construcción y operación de pista podría ser a cargo del sector público o estructurar una APP para la reparación y operación de la pista con el mismo horizonte de la extensión de la concesión de la terminal
- A partir del 2040 articular una nueva concesión para Liberia que integre pista y terminal
  - Esta APP podría estar ligada a la construcción y operación de alguno de los nuevos aeropuertos regionales (se detalla en slides siguientes)

## Aeropuerto Int. de Limón: proyecto que se puede reconducir a un proyecto que tenga sentido y no represente un coste reputacional para el Gobierno

### Enfoque inicial para Limón



- **Entorno turístico** de menos de 1.000 habitaciones de 4-5\*.
  - El mínimo que puede justificar un cierto sentido comercial sería del orden de 4.000 habitaciones
- **Infraestructura:** ¿Pista de 3.000 m?, ¿calle de rodaje paralela?
- Se han manejado también conceptos como aeropuerto para operaciones de carga-logísticas. Planteamiento que no tiene ningún sentido comercial
- **Alternativas manejadas muy ambiciosas y sobredimensionadas** con un **gran impacto ambiental** y económico
- Se debe buscar promover el **desarrollo aeroportuario de Limón y su región de forma progresiva**, evitando grandes impactos económicos y ambientales

### Propuesta de ALG



- **Infraestructura:** Pista de 2.000 - 2.200 m sin calle de rodaje paralela (se reservan terrenos para su posible construcción a largo plazo)
- **Capacidad:** Planteamiento compatible con una **demand a largo plazo de más de 1-1,5 Mpax** y con una **afección mínima** a unas áreas con alta sensibilidad ambiental
- **Conectividad:** Este tipo de desarrollo permitiría **vuelos directos con Estados Unidos y con capitales Latinoamérica** (Quito, Panamá, Bogotá, Lima...)



## Nuevo Aeropuerto Internacional del Norte: se descarta porque no tiene ninguna viabilidad comercial y tendría un alto coste reputacional

### Emplazamiento y principales factores que incitan la demanda para este nuevo aeropuerto



- La **demanda del nuevo aeródromo se vincula principalmente al entorno local y sus atractivos turísticos, pero esta a escasas 2 horas de SJO**
- **Oferta de 6.400 habitaciones (800 de 4-5\*) pero ya servidas desde SJO**, debido al perfil de turista itinerante de Costa Rica y el que visita esta zona
- Intención de operar **vuelos locales pese a ya operar este tipo de vuelos desde FON** (a 16 km), establecer una **escuela de vuelo** y posible operación de carga => **no justificarían la construcción de un greenfield**
  - La demanda turística local está servida por el aeropuerto Arenal - La Fortuna, conectando con San José y Tortuguero
  - Aeropuertos que enfocados al tráfico de aeronaves ligeras cuentan con un desempeño financiero insuficiente para autosostenerse, y aún más crítico si hubiese que financiar su construcción
  - Ecosistema de carga en Costa Rica es muy estable y delimitado a SJO

Fuente: Estudio de emplazamiento de nuevo aeródromo en la zona Huetar Norte. DGAC

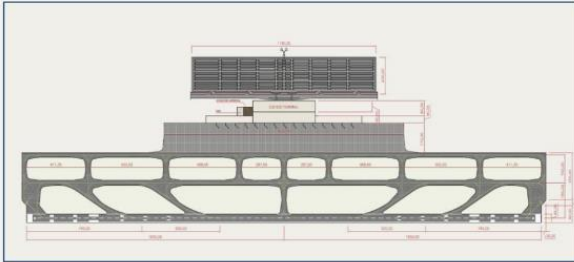
Pocas empresas (SANSA y escuelas) mostraron interés por operar en el nuevo Aeropuerto del Norte. La Fortuna, aeródromo con el que comparte casi la totalidad del hinterland, podría expandirse y canalizar esta demanda





## Nuevo Aeropuerto Internacional del Sur: se propone redefinir el proyecto para viabilizarlo

### Enfoque inicial para el Aeropuerto del Sur



- **Entorno turístico** de menos de 1.000 habitaciones de 4-5\*.
  - El mínimo que puede justificar un cierto sentido comercial sería del orden de 4.000 habitaciones
- **Infraestructura:** ¿Pista de 3.300 m?, ¿doble calle de rodadura paralela?, ¿un aeropuerto de estas características en un entorno de alta sensibilidad ecológica y arqueológica?
  - Aunque es solo el Plan Maestro, creemos que es un error partir con una planificación de estas características porque levanta muchos rechazos
- Modelo de aeropuerto asociado a un desarrollo turístico de alta densidad de franja costera, 50 habs/km<sup>2</sup> (Aruba, Jamaica, Pucket...), vs. el modelo que sigue Costa Rica (menos de 30 habs/km<sup>2</sup>)

### Propuesta de ALG



- **Infraestructura:** Pista de 2.000 - 2.200 m sin calle de rodaje paralela (se reservan terrenos para su posible construcción a largo plazo)
- **Capacidad:** Planteamiento compatible con una **demanda a largo plazo de más de 2-3 Mpax** (no se agotará ya que equivale a un desarrollo de más de 10 mil habitaciones de 4-5\* ; x 10 oferta actual)
- **Inversión:** Moderada, lo que **facilita su viabilidad financiera**
- **Conectividad:** Permitiría **vuelos directos con Estados Unidos y con capitales Latinoamérica** (Quito, Panamá, Bogotá, Lima...)
- **Riesgos:** El riesgo de este proyecto es que **coexistirá con una buena red de aeropuertos locales** que ya facilitan **buena conectividad internacional a través de San José**

Están pendientes 2 estudios arqueológicos (impacto directo y patrimonial) que determinarán la hoja de ruta para la potencial construcción del aeropuerto

### Proyecto pendiente de realización de estudios arqueológicos – estudios a realizar y alternativas

Zonas declaradas como Patrimonio de la Humanidad (UNESCO)

Alternativas de emplazamiento del nuevo Aeropuerto SUR (ALG)

Para promover estos nuevos desarrollos aeroportuarios, el modelo mas factible es ligarlos a la concesión del Aeropuerto de Liberia

- Tanto el **Aeropuerto de Limón** como el **nuevo aeropuerto de Sur** son **proyectos de alto riesgo** para el **sector privado**. Las expectativas de trafico son insuficientes para viabilizar los proyectos, aunque se materializaran los tráficos
- Para viabilizar estos proyectos habría que **estructurar una cofinanciación**. Dos modelos son posibles:
  - Una cofinanciación publica
  - Ligar la promoción de estos aeropuertos a la futura concesión del aeropuerto de Liberia (post 2030)

Dirección General de Aviación Civil  
Unidad de Planificación Institucional

La Uruca, del puente peatonal del Hospital México 500 m noroeste sobre marginal derecha  
Tel directo: (506) 22 42 80 85 / Fax:(506) 22 90 25 55 / Apartado Postal 5026/1000  
San José, Costa Rica /www.dgac.go.cr



DIRECCIÓN GENERAL DE  
AVIACIÓN CIVIL  
COSTA RICA



**200 AÑOS**  
INDEPENDENCIA  
**COSTA RICA**  
1821-2021

---

**Red de aeropuertos locales:** infraestructura aeroportuaria clave para vertebrar el país. Fundamental para el turismo de Costa Rica

Esta red local tiene una infraestructura muy heterogénea, se propone una estructuración de la red pasando por la priorización de los aeródromos

**Inversiones recientes en aeródromos locales sin apenas tráfico y propuesta de priorización**

Se propone estandarizar la infraestructura para cada aeropuerto según su prioridad en la red, lo que permite agilizar su planificación y ejecución (1/2)

**Requisitos para aeródromos 2B según priorización asignada**

**Financiación del sistema aeronáutico:** el sistema aeronáutico genera suficientes recursos para autofinanciar todo el programa de inversiones definido

## Próximos pasos recomendados que se derivan de este estudio

- 1** Viabilizar la financiación de la **reparación de la pista de Liberia**, ligada a una extensión de la concesión a Coriport
  - Realizar los estudios técnicos y financieros que den soporte a la operación
  - Dar soporte al Gobierno de Costa Rica en una posible renegociación del proyecto
  
- 2** Repensar el **proyecto Orotina**
  - Una nueva planificación podría liberar algunos terrenos que están hoy afectados
  - Planificar los pasos necesarios para que Orotina pueda ser una realidad mas allá del 2045. Reserva de terrenos, autorizaciones ambientales, planificación accesos...
  - Analizar la viabilidad financiera de una nueva concesión (post 2036) que incluya operar el Aeropuerto Juan Santamaría y construir y operar el Nuevo Aeropuerto
  - Tomar la decisión final sobre qué aeropuerto se va a cerrar: Pavas o Juan Santamaría
  
- 3** Estudios de factibilidad de los **proyectos aeroportuarios redefinidos – Aeropuerto de Limón y Aeropuerto del Sur**

En cuanto a los planes maestros de los otros aeropuertos, en estos momentos se encuentra una Comisión revisando la actualización del Plan Maestro del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría de la cual formó parte, sin embargo el documento final sobre la aprobación del mismo, saldrá en los primeros meses del año 2024, el cual presentará una proyección de las obras más importantes del citado aeropuerto para garantizar la continuidad de las operaciones.

En lo que se refiere a la actualización del plan maestro del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, la Comisión de Fondos Externos está





---

trabajando en obtener un documento que integre el lado aire y lado tierra, lo cual se esta coordinando con el Concesionario CORIPORT para que colabore en cuanto a lo que le corresponde de conformidad con lo que establece el contrato en la cláusula 6.9; y con ello se tener un plan integral del aeropuerto.

## **Gestión de proyectos de inversión**

Se brinda un detalle de los proyectos de inversión que se han venido ejecutando en el último año en la institución y que se les ha dado el seguimiento respectivo a nivel de cumplimiento de metas para brindar información a las dependencias internas y a los entes externos (Planificación Sectorial-MOPT, MIDEPLAN), además como parte del control de las actividades de cada uno de ellos por medio del Proceso de Gestión de Proyectos -PMO.

Al respecto, el principal objetivo es el conocer el avance de la gestión del Programa 333: Consejo Técnico de Aviación Civil del Ministerio de Obras Públicas y Transportes durante el año 2023.

Se considera oportuno mencionar que, en el mes de marzo 2023, se procedió a presentar una “reprogramación de las metas” proyectadas en el POI 2023, dicha reprogramación fue presentada mediante el oficio DGAC-DG-OF-0593-2023, teniendo como principales ajustes los siguientes:

### **Meta 1 Proyectos Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós**

Programación inicial: se tiene la siguiente descripción de meta: “Avanzar en un 2% de la ejecución total del proyecto para la ampliación de servicios en el AIDOQ”. Así también se contemplaba la finalización en el cuarto trimestre del 2023.

Modificación solicitada: se modificó la meta para que se lea de la siguiente manera: “Finalizar la ejecución de la Fase I Plataforma Ejecutiva AIDOQ” y que la ejecución sea de un 60% en el tercer trimestre y 40% en el cuarto trimestre.



Justificación: Debido a los acontecimientos de la contratación 2022LN-000002-0006600001 denominada “Mejoramiento del puesto de plataforma ejecutiva en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós” se procedió a dar continuidad a dicha licitación, por lo cual se espera la ejecución de obras entre el segundo y tercer trimestre del 2023. La modificación de la meta de mayor claridad al resultado esperado, asociándolo directamente al subproyecto de reconstrucción de la plataforma ejecutiva en vez del proyecto global.

Programación inicial: No se tiene meta para la finalización del proyecto “Construcción del Acueducto en el AIDOQ”, proyecto que inició su ejecución en el año 2022 alcanzando una ejecución del 75%, por lo cual el 25% restante debe incorporarse en la programación del POI 2023.

Modificación solicitada: incluir la meta referida al subproyecto: Construir ramal de conexión en sistema de distribución de agua potable (acueducto) para el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós (AIDOQ) para que se lea de la siguiente manera: “Finalizar la ejecución del proyecto: Acueducto AIDOQ”.

Justificación: Debido a la extensión de plazo de ejecución del proyecto por atrasos constructivos e imprevistos, no fue posible finalizar las obras en el 2022, por lo que se programa su finalización para el periodo 2023.

## **Meta 2 Proyecto en Aeródromo de Guápiles:**

Programación inicial: se tiene la siguiente descripción de meta: “Completar el 100% de ejecución de obra del proyecto del sistema de iluminación en el Aeródromo de Guápiles”.

Modificación solicitada: Se modificó la meta para que se lea de la siguiente manera: “Finalizar el proceso de análisis de ofertas”. También modificar el indicador para valorar el avance del proyecto en general, teniendo una línea base de un 12% en el 2022 y completar un 3% de la fase de Financiamiento cuando se publique la Ley de presupuesto 2024, así como un 5% en lo que respecta a la pre-ejecución.

Justificación: no es posible realizar el proyecto en su totalidad por motivo de la entrada en vigencia de la nueva Ley de Contratación Pública, previo al mes de diciembre no se podía dar inicio a la contratación debido a que no se contaba con certificación de fondos mismos que se conocerían hasta la publicación de la Ley de presupuesto 2023. Así también se indica que en el 2022 no se asignó presupuesto en la partida 10403 Servicios, por lo que no se pudieron contratar los servicios para el estudio de impacto ambiental, los cuales se gestionará en el

presente año con fondos externos. Aunado a este punto, se realizaron investigaciones y consultas sobre la duración en procesos de importación de equipos, procesos que conllevan en promedio 3-4 meses de duración. Por lo tanto, se planifica iniciar el proceso de licitación en el presente año. Se determina que el análisis de ofertas esté finalizado poco antes del mes de diciembre del 2023.

### **Meta 3 Proyecto Aeropuerto Internacional de Limón**

Programación inicial: se tiene la siguiente descripción de objetivo: “Construir nueva terminal de pasajeros y obras conexas en el Aeropuerto Internacional de Limón (AIL)”.

Modificación solicitada: Eliminar el objetivo y meta.

Justificación: Con base en solicitud verbal realizada durante la reunión de programación de metas para el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 en noviembre del 2022, se da la indicación de descartar el proyecto que pretendía mejorar la infraestructura lado tierra en el Aeropuerto Internacional de Limón. Esto por motivo de la iniciativa de ampliación del AIL para una categoría OACI clase C.

### **Meta 4 Proyecto Aeródromo de La Managua Quepos**

Programación inicial: se tiene la siguiente descripción de meta: “Completar el 25% de ejecución de obra del proyecto Mejoramiento del Aeródromo de Quepos”.

Modificación solicitada: Se modificó la meta para que se lea de la siguiente manera: “Finalizar los diseños del proyecto Mejoramiento del Aeródromo de Quepos”. También modificar el indicador para valorar el avance del proyecto en general.

Justificación: Se modifica la meta del proyecto para el periodo 2023, esto por cuanto por medio de la Modificación Presupuestaria 01-2023, según Decreto Ejecutivo H-003 se rebaja el contenido presupuestario, siendo que a nivel institucional los recursos se están dirigiendo a la priorización del desarrollo del proyecto gestionado mediante la Licitación Pública 2022LN-000002- 0006600001, denominada “Mejoramiento del puesto de plataforma ejecutiva en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós” este rebajo se sustenta en la instrucción girada por el Consejo Técnico de Aviación Civil, mediante el acuerdo CETAC-AC-2022-1056, por cuanto a pesar de la importancia que tiene este proyecto para la institución, es prioridad la ejecución de las obras de mejoramiento del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, por considerarse la segunda puerta de entrada al país, aunado a lo anterior por la relevancia que

este aeropuerto ha presentado respecto al incremento de sus operaciones y crecimiento de pasajeros, así como el turismo que recibe, siendo prioridad para el país mantener su operatividad.

El proyecto cuenta con una línea base del 2022 del 1% correspondiente al Perfil y se actualizará la información de preinversión en el segundo trimestre del 2023, finalizando las fases de prefactibilidad y factibilidad. En el cuarto trimestre se estima la finalización de los diseños, la pre-ejecución y contar con el financiamiento con la publicación de la Ley de presupuesto 2024, contabilizando un total de porcentaje de avance del proyecto de un 19% en lo que respecto al 2023.

**Posterior a realizar la reprogramación de metas 2023, las metas que componen la Matriz de Articulación Plan – Presupuesto 2023 son:**

**Objetivo:** Proyecto Código BPIP 002786 Ampliación de servicios de infraestructura y equipamiento y construcción de pista provisional (calle de rodaje) para una categoría OACI 4E en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.

- **Meta 2023:** Completar el 100% de ejecución de obra del proyecto para la Ampliación de Servicios en el AIDOQ (Fase I Plataforma: reconstrucción de la plataforma ejecutiva posición N°9, así como la construcción de 6715m<sup>2</sup> adicionales).
- **Meta 2023:** Completar el 25% de ejecución de obra del proyecto construcción del sistema de distribución de agua potable (Acueducto AIDOQ).

**Objetivo:** Proyecto Código BPIP 001189 Construir un sistema de iluminación en áreas de movimiento en el Aeródromo de Guápiles.

- **Meta 2023:** Finalizar el proceso de análisis de ofertas (8%) del proyecto de construcción de un sistema de iluminación en el Aeródromo de Guápiles.

**Objetivo:** Proyecto Código BPIP 001172 Construir nueva terminal de pasajeros y obras conexas en el Aeródromo de La Managua Quepos

- **Meta 2023:** Finalizar los diseños (19%) del proyecto Mejoramiento del Aeródromo de La Managua Quepos



El siguiente cuadro muestra el nivel de avance de las metas de producción por centro gestor:

209 Ministerio de Obras Públicas y Transportes

333 00 Consejo Técnico de Aviación Civil (CTAC)

Cuadro 2.1. Avance de metas de producción<sup>11</sup>

333 00 Consejo Técnico de Aviación Civil (CTAC)

al 30 de junio de 2023

Descripción Unidades de Medida	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
Intervención realizada (AIDOQ Fase I Plataforma y Acueducto Construido)	2,00	0,53 **	54%
Sistema de iluminación construido (Guápiles)	1,00	0,03	0,38
Terminal de pasajeros construida (Quepos)	1,00	0,07	0,37

Fuente: Informes avance de proyectos Unidad Infraestructura Aeronáutica.

<sup>11</sup> Se deberá también incluir la producción intermedia en los casos que corresponda.

\*\* El resultado de "nivel de avance" indicado 53,5% corresponde al promedio de la sumatoria de avance de dos intervenciones:

Intervención realizada AIDOQ Fase I Plataforma avance 17%

Intervención realizada AIDOQ Acueducto Construido avance 90%

El siguiente cuadro, presenta el nivel de avance de los indicadores de desempeño por centro gestor:

209 Ministerio de Obras Públicas y Transportes

333 00 Consejo Técnico de Aviación Civil (CTAC)

Cuadro 2.2. Avance de indicadores de desempeño

333 00 Consejo Técnico de Aviación Civil (CTAC)

al 30 de junio de 2023

Código y Descripción Indicadores	Programado	Alcanzado	Nivel de avance
PF.01.01. Porcentaje de avance de obra (Ejecución de Fase I Plataforma Ejecutiva AIDOQ)	100	17,00	17,00%
PF.01.02. Porcentaje de avance de obra (Ejecución del Acueducto AIDOQ)	25	22,50	90,00%
PF.01.03. Porcentaje de Avance del Proyecto Aeródromo de Guápiles	8	3,00	37,50%
PF.01.04. Porcentaje de avance de la construcción de la nueva terminal de pasajeros y obras conexas en el Aeródromo La Managua Quepos	19	7,00	36,84%

Fuente: Informes avance de proyectos Unidad Infraestructura Aeronáutica.



DIRECCIÓN GENERAL DE  
AVIACIÓN CIVIL  
COSTA RICA



200 AÑOS  
INDEPENDENCIA  
COSTA RICA  
1821-2021

---

## **Cumplimiento de disposiciones giradas por la Contraloría General de la República:**

Para el periodo determinado entre el 2020-2022 (hasta el momento), la institución ha venido dando seguimiento a una única disposición de cumplimiento según lo solicitado por la Contraloría General de la República, la cual se refiere al tema de ***“Establecer y poner en funcionamiento la Unidad u Órgano de Fiscalización de la concesión del AIDOQ”***, para la cual se detalla el seguimiento dado:






DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO / SEGUIMIENTO
4.4 Establecer y poner en funcionamiento la Unidad u Órgano de Fiscalización de la concesión del AIDOQ.	<p><b>1.Oficio DGAC-DG-OF-1990-2019</b> del 31-10-2019, se conformó la Comisión para la elaboración de la propuesta integral que abarcara las disposiciones requeridas por la CGR.</p> <p><b>2.Oficio DGAC-UPI-OF-010-2020</b> del 24 de enero de 2020, se remitió el formulario “5F29 Aprobación de Nuevos Procesos, Estructura Organizativa” del Proceso Órgano Fiscalizador del Contrato de Concesión del Aeropuerto Daniel Oduber Quirós y otras recomendaciones, el cual, fue conocido en la <b>Sesión Ordinaria 14-2020, Art. 05 del 24 de febrero 2020</b> y en el que se comisionó a la D.G.A.C para que concertara reunión con la Contraloría a efecto de solicitar la ampliación del plazo.</p> <p><b>3.Oficio DGAC-DG-OF-0371-2020</b> de fecha 04 de marzo la Autoridad Aeronáutica solicitó a la Contraloría ampliación del plazo para cumplimiento de la disposición 4.4; no obstante, se rechazó hasta que se atendieran algunos puntos pendientes, específicamente el costo-beneficio de las tres opciones planteadas, a saber:</p> <p><b>4.Sesión Ordinaria No.33-2020</b>, Art. 4 del 11 de mayo de 2020 atención de requerimiento de la <b>CGR. Informe Costo-beneficio -Oficio 06216</b> (DFOE-DS-0782) del 27 de abril 2020-, respecto a las disposiciones del informe DFOE-IFR-IF-10-2019. Se aprobó la propuesta de Planificación, se instruyó a la D.G.A.C dar seguimiento a la normativa que regule la fiscalización independiente al proceso de inspección y supervisión; se remitió certificación de la metodología de recuperación de costos que realiza la Unidad de Control, se certificaron los documentos que acreditan las gestiones de recuperación realizadas antes el Fideicomiso, etc.</p> <p><b>PENDIENTE:</b> la publicación del reglamento para poder hacer las contrataciones.</p>



DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO / SEGUIMIENTO
	<p data-bbox="516 505 646 545"></p> <p data-bbox="680 456 1541 573">4.- Ordenar al Órgano de Control que, en el plazo de 2 meses, desarrolle un proceso de contratación de un Fiscalizador del Contrato de Concesión del AIDOQ, por un plazo de 1 año, prorrogable hasta por 3 años. Lo anterior por medio del Fondo de Administración del Canon de Fiscalización del AIDOQ, mientras la Dirección General de Aviación Civil logra establecer una solución diferente a este requerimiento.</p> <p data-bbox="516 591 1940 678">Este último punto del acuerdo tiene relación con la disposición 4.4, y sobre este aspecto, se tenía el nombramiento transitorio de Silvia Jiménez como Gerente de Proyecto (<b>Sesión 74-2019, Art. 04</b>) mientras se efectuaba los trámites de contratación y ahora de Luis Fallas.</p> <ul data-bbox="569 716 1961 1260" style="list-style-type: none"><li>• Se realizó el concurso No. 03-2019, sin embargo, fue declarado infructuoso. A la fecha se han emitido los siguientes acuerdos:<ul data-bbox="611 808 1961 1166" style="list-style-type: none"><li>○ <b>S.O. 57-2020, Art. 08</b> DEL 13 de agosto de 2020 (Se instruyó dar seguimiento al proceso de contratación del Gerente Proyecto)</li><li>○ <b>S.O. 60-2020, Art. 06</b> del 19 de agosto (Mantener los términos de referencia)</li><li>○ <b>S.O.61-2020, Art. 06</b> del 24 de agosto del año en curso (propuesta unificada de especificaciones técnicas)</li><li>○ <b>S.O. 65-2020, Art. 08</b> del 07 de setiembre de 2020 (aprobación especificaciones técnicas)</li><li>○ <b>S.O. 69-2020, Art. 07</b> del 23 de setiembre de 2020, se solicitó a la Gerente de Proyecto la presentación de un informe sobre cómo va el trámite del concurso para el cargo de Gerente de Proyecto, para lo cual la Gerente de Proyecto remitió al CETAC el oficio CETAC-AIDOQ-GP-OF-0127-2020 de fecha 24 de setiembre de 2020.</li><li>○ <b>S.O-70-2020, Art. 03</b> del 28 de setiembre de 2020 en la cual el CETAC conoció el oficio GP-OF-0127-2020, y se aprobó la modificación presupuestaria, que permitiría a la vez la contratación del Gerente de Proyecto del AIDOQ.</li></ul></li><li>• <b>Sesión Ordinaria 72-2020, Art. 03</b> del 05 de octubre el CETAC acogió la renuncia de la Licda. Jiménez en el cargo de Gerente de Proyecto a.i., efectiva a partir del 15 de octubre de 2020.</li></ul>



DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO / SEGUIMIENTO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sesión Ordinaria 75-2020</b>, Art. 16 de 14 octubre de 2020 se nombró al Lic. Luis Fallas Acosta para que asumiera de forma interina a partir del 16 de octubre de 2020 el puesto de Gerente de Proyecto, hasta que se nombre el nuevo Gerente de Proyecto.</li> <li>• En el Periódico La Nación del día domingo 08 de noviembre de 2020 se realizó la publicación del concurso para Gerente de Proyecto del AIDOQ:</li> </ul> <div data-bbox="1108 594 1367 954" style="text-align: center;">  <p><b>CONCURSO DE OFERTA LABORAL</b></p> <p>El Fideicomiso de Administración del Canon Fiscalización de la Concesión de Obra Pública con Servicios Públicos de la Terminal de Pasajeros y Obras Conexas del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, requiere:</p> <p><b>"CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA LA GERENCIA DE LA CONCESIÓN DE LA NUEVA TERMINAL DE PASAJEROS DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DANIEL ODUBER QUIRÓS"</b></p> <p>Los interesados favor solicitar el cartel digital con los términos de referencia a la siguiente dirección de correo electrónico: fidelcomisos@scotiabank.com, siempre con copia a deylin.salazar@scotiabank.com</p> </div> <p style="text-align: center;"><b><u>A la fecha no se ha nombrado</u></b></p>
<p>4.5. Emitir la normativa que regule el desarrollo del proceso de Fiscalización, independiente a los procesos de inspección y supervisión que se efectúa en la Concesión del AIDOQ. (Plazo 6</p>	<p>En la <b>Sesión Ordinaria 56-2020, Art. 05 del 03 de agosto de 2020</b> de conformidad con el oficio DGAC-AJ-OF-0940-2020 de 31 de julio 2020, suscrito por la Asesoría Legal de la D.G.A.C, se aprobó el proyecto denominado "<i>Reglamento de Creación de la Oficina de Fiscalización del contrato de Concesión...</i>"</p> <p><b>Oficio 09510 (DFOE-SD-1208)</b> del 24 de junio de 2020 la Contraloría en atención al plazo solicitado, señaló que el plazo para el cumplimiento de la disposición 4.5 era hasta el 30 de agosto de 2020.</p> <p><b>PENDIENTE:</b> La publicación del reglamento (actualmente fue devuelto para que se verifique si requiere contar con el aval de MIDEPLAN -06/11/2020) año en curso se trasladó nuevamente documento de Leyes y Decretos para la atención de</p>



DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO / SEGUIMIENTO
meses, 3 meses para puesta en operación)	<p>observaciones y trasladado por esta Dirección General el día 13 de noviembre de 2020, según traslado número #811 a las Unidades de Planificación Institucional y Asesoría Jurídica para la enmienda respectiva, <b>por lo que se encuentra a la espera de ser reenviado nuevamente para firma del presidente.</b></p> <p>Se publica el Decreto Ejecutivo N° 42177-MOPT Alcance N°3 a la Gaceta N°5, con fecha del viernes 8 de enero 2021, donde se considera el contrato de concesión denominado: “<i>Contrato de Concesión de obra pública con servicios públicos para el diseño, construcción, operación y mantenimiento de la nueva terminal de pasajeros del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós</i>”, suscrito en fecha 24 de junio de 2009.</p> <p><b>Sesión Ordinaria 85-2021, Art. 04</b> del 08 de noviembre de 2021, el CETAC aprueba los fundamentos técnicos para la “contratación de servicios de consultoría para la fiscalización del proyecto de la nueva terminal de pasajeros y obras conexas del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós”, incluyendo las propuestas realizadas por los señores directores, además, se les instruye al inspector general del órgano fiscalizador el proceder de selección de los candidatos que cumplan con los términos de referencia y los someta al conocimiento del CETAC para su selección, siguiendo el procedimiento a través del fideicomiso y los recursos disponibles para este fin.</p> <p><b>Art.06</b> del 08 de noviembre de 2021, el CETAC acuerda en nombrar, de forma interina, a la Señora Vanessa Madriz Sequeira en el cargo de fiscalizadora de la Terminal del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, bajo la modalidad de tiempo extraordinario, para la ejecución de estas funciones, mientras se formaliza el proceso de contratación a través del fideicomiso. Se instruye a la Unidad de Planificación para que comunique este acuerdo a la Contraloría General de la República.</p> <p><b>Art. 07</b> del 08 de noviembre de 2021, el CETAC acuerda en nombrar de forma interina al Señor Allen Vargas Rodríguez, en el cargo de gerente de proyecto de la Terminal del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, bajo la modalidad de tiempo extraordinario para la ejecución de estas funciones, mientras se formaliza el proceso de contratación. Se instruye a la Unidad de Planificación para que comunique este acuerdo a la Contraloría General de la República.</p> <p><b>Sesión Ordinaria 88-2021, Art. 06</b> del 17 de noviembre del 2021, el CETAC acuerda de conformidad con el criterio y la recomendación contenida en los oficios DGAC-DG-OF-2156-2021, de la Dirección General y CETAC-AIDOQ-GP-OF-0093-2021, CETAC-OF-AIDOQ-OF-002-2021 y CETAC-AIDOQ-OC-OF-0147-2021, de la Concesión de la Terminal del AIDOQ en aprobar el procedimiento para la ejecución y control de costos asociados a la Gerencia del Proyecto de la Concesión de</p>



DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO / SEGUIMIENTO
	<p>la Terminal del AIDOQ, al procedimiento para la ejecución y control de costos asociados a la Fiscalización de la Concesión de la Terminal AIDOQ y el procedimiento para la ejecución y control de costos asociados a la Unidad de Control de la Concesión de la Terminal AIDOQ. Además, se le solicita remitir dichas aprobaciones a la CGR en atención a la solicitud realizadas mediante oficio N°17490, del 08 de noviembre del 2021.</p> <p><b>Art.07</b> del 17 de noviembre del 2021, el CETAC instruye a la Dirección General para que realice las gestiones necesarias para que la Señora Vanessa Madriz Sequeira y el Señor Allen Vargas Rodríguez se dediquen a tiempo completo en las labores que se requieren para la Fiscalización y la Gerencia de la Concesión de la Terminal del AIDOQ, respectivamente, mientras se concluye el proceso de contratación para estos puestos.</p> <p><b>Oficio DGAC-DG-OF-2250-2021 de 10 de diciembre de 2021</b>, dirigido a la Fiscalizadora a.i. del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, la Dirección General le instruye a realizar las acciones pertinentes que correspondan para dedicar tiempo completo en las labores que se requieran para tal fin, esto mientras se concluye el proceso de contratación para ocupar dicho cargo.</p> <p><b>Oficio DGAC-DG-OF-2268-2021 de 10 de diciembre de 2021</b>, dirigido al Proyecto de la Terminal AIDOQ al Gerente a.i., la Dirección General, le instruye a realizar las acciones pertinentes que correspondan para dedicar tiempo completo en las labores que se requieran para tal fin, esto mientras se concluye el proceso de contratación para ocupar dicho cargo.</p>
4.6. Desarrollar e implementar una metodología de costos que permita diferenciar dentro de la fase de explotación del Contrato de Concesión del AIDOQ todos los costos asociados a los procesos de inspección,	<p><b>Sesión Ordinaria No. 44-2020, Art. 15</b> del 17 de junio de 2020 y comunicada a la CGR; se ratificó la <b>metodología de costos</b>, según disposición 4.6, señalando que la misma, será extendida al proceso de fiscalización, una vez se encuentre en funcionamiento.</p> <p><b>Sesión 53-2020, Art. 05</b> se ajustó dicha metodología, diferenciando los procesos de control, inspección y fiscalización, así como la adquisición de bienes y servicios con cargo en el Fondo de Fiscalización.</p> <p>Con <b>oficio CETAC-AIDOQ-GP-OF-0146-2020</b> de 26 de octubre de 2020, se dirigió al Fideicomiso los Ajustes al Manual de Procedimiento para la Ejecución de Recursos del Fideicomiso de Administración del Canon de Fiscalización del AIDOQ, específicamente para el reconocimiento de Gastos administrativos-operativos, con cargo en el Fondo de Fiscalización. Dicho proceso se mantiene en estudio, a la espera que al 01 de diciembre se logre su culminación.</p>



DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO / SEGUIMIENTO
fiscalización y control. (6 meses y 3 meses de aplicación)	La metodología, se remitió a la Contraloría General de la República. la semana anterior se convocó al presidente del CETAC y al Director General a una reunión en la cual se expuso la necesidad de revisar la metodología para garantizar la dependencia de la oficina de fiscalización únicamente del CETAC e incorporar el rol del proceso de presupuesto de la DGAC para verificar los retornos de dinero por parte del fideicomiso.
4.7. Ordenar que, en adelante, todos los gastos asociados a las labores de inspección, fiscalización y control del Contrato de Concesión del AIDOQ sean cubiertos con los recursos derivados del Fondo de Fiscalización. (1 mes orden girada)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Oficio CETAC-OF-0286-2019</b> del 11 de octubre de 2019 se remitió certificación de la cuantificación de los costos por concepto de fiscalización.</li><li>• <b>Oficio CETAC-OF-0306-2019</b> del 29 de octubre de 2019 información relacionada con el cumplimiento de la disposición 4.7</li><li>• <b>Oficio CETAC-OF-2020-0122</b> del 24 de marzo de 2020 mediante el cual se certificó a la CGR sobre el Uso del Fondo de Fiscalización en las labores de fiscalización y control correspondientes, según disposición 4.7</li><li>• <b>Sesión Ordinaria 22-2020, Art. 30</b> del 25 de marzo de 2020, se informa a la CGR sobre el cumplimiento de la disposición 4.7</li><li>• <b>Sesión Ordinaria No.44-2020, Art. 15</b> del 17 de junio de 2020 en respuesta a requerimiento de la CGR (<b>oficio 08753</b> del 10 junio 2020) de las distintas disposiciones.</li><li>• <b>Sesión Ordinaria 45-2020</b> del 22 de junio de 2020, el CETAC ordenó la revisión del contrato de Fideicomiso y los manuales de procedimientos a efecto de adecuarlos a las disposiciones de la CGR y se solicitó al ente contralor prórroga para el cumplimiento de estas.</li><li>• <b>Sesión Ordinaria 53-2020, artículo quinto</b> del 20 de julio de 2020, se atendió requerimiento de la CGR de las disposiciones 4.6 y 4.7, esta última, relacionada con la evidencia de la recuperación, de que los mismos, son cubiertos únicamente con el fondo de Fiscalización creado para dicho fin, indicando que. "...<i>para el presupuesto del 2020 se incluyeron la totalidad de recursos para cubrir todos los costos asociados a la inspección y control del Contrato del AIDOQ, así como recursos suficientes para cubrir los costos que demande la nueve Oficina de Fiscalización, conforme lo dispuso la CGR.</i> Además, se anexó todos los desembolsos y liquidaciones que se han tramitado ante el Fideicomiso durante el año 2020.</li></ul>





DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO / SEGUIMIENTO
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Oficio CETAC-AIDOQ-OC-OF-0149-2021 de 16 de noviembre del 2021</b>, dirigido al Gerente de Proyectos Especiales del Departamento de Fideicomisos, Scotiabank. Donde se les solicita revisión de los carteles y la continuidad del proceso de publicación del concurso.</li><li>• <b>Oficio CETAC-OF-2021-0202 de 18 de noviembre del 2021</b>, dirigido al Área de Fiscalización para el Desarrollo de las Ciudades y al Área de Seguimiento para la Mejora Pública, División de Fiscalización Operativa y Evaluativa Contraloría General de la República y acoge el cumplimiento de las disposiciones 4.6 dentro del informe N° DFOE-IFR-IF-10-2019 de la Contraloría General de la República.</li></ul> <p>Cumplida: <b>ESTA SE ENCUENTRA CUMPLIDA A SATISFACCIÓN</b></p>
4.8. Cuantificar todos los costos que han sido cubiertos con presupuesto de la Administración concedente por concepto de inspección, fiscalización y control del AIDOQ desde el inicio de la fase de explotación a la fecha, con el objetivo de establecer una estrategia para que dichos fondos sean recuperados. (11 de octubre, 2019 desglose, 6 meses de implementación)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Oficio 09510 (DFOE-SD-1208)</b> del 24 de junio de 2020 la Contraloría en atención al plazo solicitado, señaló que la fecha para el cumplimiento de la disposición 4.8 era el 17 de julio 2020.</li><li>• <b>Con oficio CETAC-OF-2020-0246 de fecha 20 de julio de 2020</b> se instruyó al Fideicomiso de forma conjunta con CORIPORT el reintegro de los fondos de períodos anteriores.</li><li>• <b>Con oficio DGAC-DG-OF-1215-2020</b> de fecha 03 de agosto de 2020 se informó a la CGR la acreditación de la recuperación de los costos de períodos anteriores, en atención a la disposición 4.8</li><li>• <b>Oficio 15923 (DFOE-SD-1860)</b> del 14 de octubre de 2020, la CGR solicitó aclaración con respecto a la disposición 4.8, específicamente la cuantificación de los costos cubiertos con presupuesto del CETAC, los que a diciembre 2019 se cuantificaban en \$139.793,245,64; ya que no resultan consistentes con el equivalente a los \$289.587,50 reintegrados, por lo que solicitan la aclaración correspondiente.</li><li>• Oficio <b>CETAC-OF-2020-0369 de 22 de octubre de 2020</b>, dirigido a la Lic. Hellen Bolaños Herrera, Asistente Técnica de la CGR, mediante el cual, se atendió la consulta de las inconsistencias planteadas con respecto al monto reintegrado.</li></ul>



DISPOSICIONES	CUMPLIMIENTO / SEGUIMIENTO
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="569 420 1961 537">• <b>Sesión Ordinaria 78-2020, Art. 05</b> del 25 de octubre de 2020, el CETAC conoció el oficio <b>15923 (DFOE-SD-1860)</b> del 14 de octubre de 2020 y acogió las recomendaciones contenidas en el oficio <b>CETAC-AIDOQ-OC-OF-0128-2020</b> de la Unidad de Control con las aclaraciones del monto reintegrado de períodos anteriores, acuerdo que le fue comunicado a la Licda. Hellen Bolaños de la CGR.</li></ul> <p data-bbox="617 573 1961 630">Se solicitó verificar que se han incluido los salarios en los montos de devolución además de garantizar la información a presupuesto que será quien certifique la devolución a la CGR.</p>

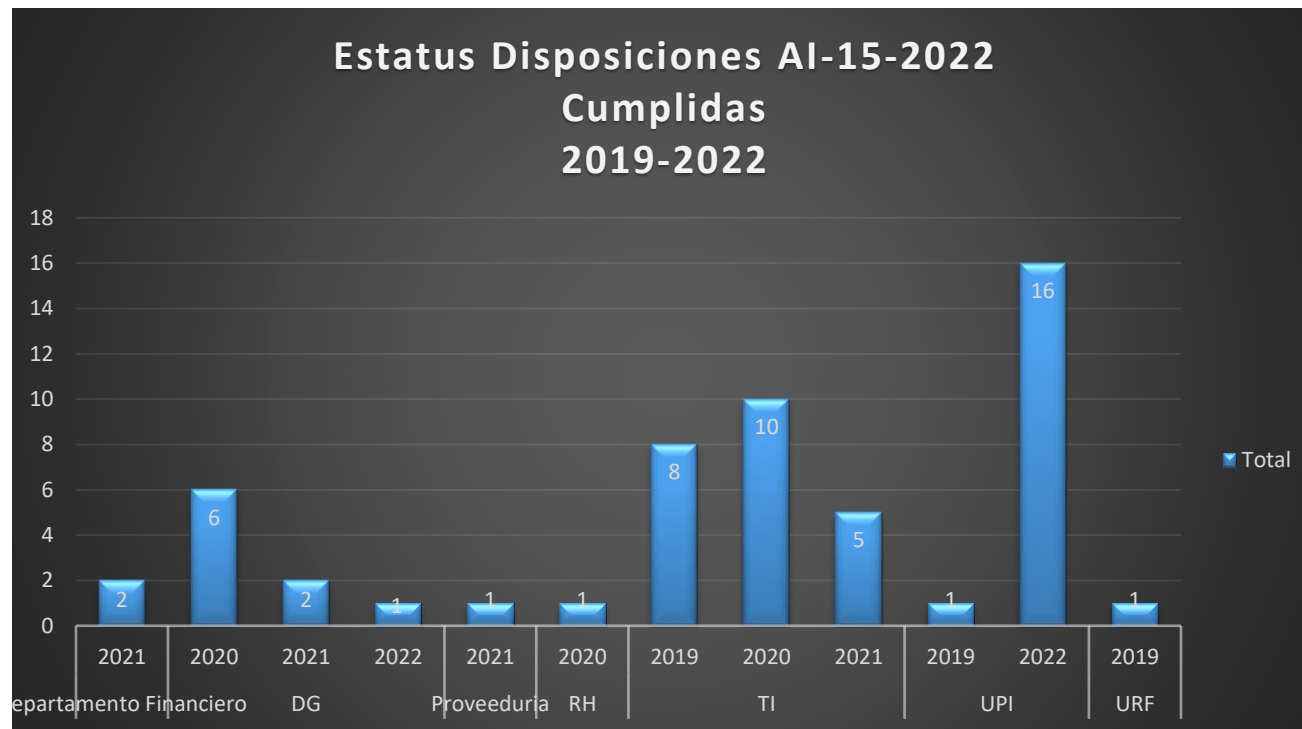
Con respecto, al tema de cumplimiento de la disposición 4.4 de contar con el fiscalizador del contrato de Concesión del AIDOQ, en estos momentos está pendiente de resolución por parte del CETAC la designación de la persona que sustituirá a la Lic. Vanesa Madriz y/o en su efecto que se incorpore mediante convenio con el MOPT una plaza para ser utilizada en la gestión de fiscalización.

### **Cumplimiento de recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna:**

Como resultado del seguimiento de las sesenta y ocho observaciones generadas por la auditoría en diferentes informes a nivel institucional se hace constar que cincuenta y cuatro están cumplidas y catorce en proceso según lapsos de tiempo de cronograma.



Cabe mencionar que se envió a la Dirección el estatus del informe AI-15-2022 donde mediante acuerdo CETAC-AC-2022-0839 solicita el un plan de acción de cumplimiento de todas las recomendaciones pendientes, en el siguiente gráfico se puede observar los avances obtenidos de este informe.





## Estatus Disposiciones AI-15-2022

### Proceso

2019-2022

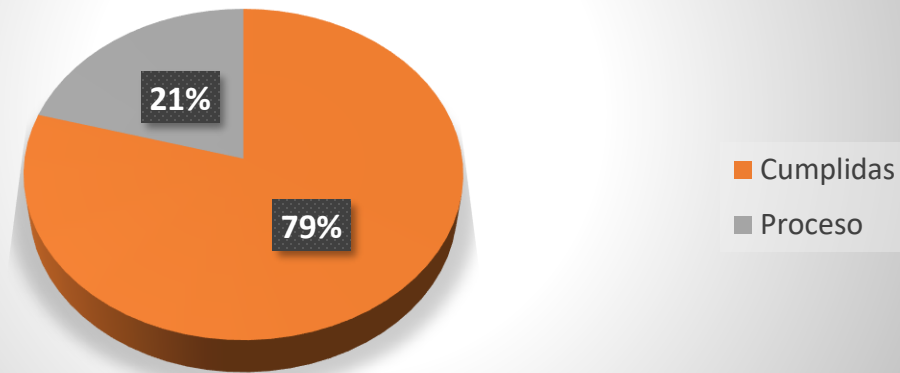


Dirección General de Aviación Civil  
Unidad de Planificación Institucional

La Uruca, del puente peatonal del Hospital México 500 m noroeste sobre marginal derecha  
Tel directo: (506) 22 42 80 85 / Fax:(506) 22 90 25 55 / Apartado Postal 5026/1000  
San José, Costa Rica /www.dgac.go.cr



## AI-15-2022 Estatus de Cumplimiento







---

AI-15-2022 (Estatus)	
Cumplidas	54
Proceso	14
Total	68

- 1. Cumplida:** Son las recomendaciones que han sido efectivamente acatadas por la Administración ante la Auditoría Interna.
- 2. No aplica:** Corresponde a las recomendaciones que debido a procedimientos administrativos modificados o eliminados dejaron de ser aplicables por no haber sido atendidas oportunamente.
- 3. Proceso:** Consisten en aquellas recomendaciones que se encuentra dirigidas en dos ámbitos ya sea aquellas recomendaciones que no han sido acatadas por Administración y/o aquellas recomendaciones de los estudios oficializados en fechas relativamente cercanas a este seguimiento, en que se considera el plazo que requiere la Administración para su implementación.

## 1. Conclusiones:

A raíz de los datos revelados en los gráficos expuestos anteriormente se nota que algunas de las unidades tratan de cumplir con las recomendaciones que presenta la auditoría durante sus investigaciones, no obstante, sería importante buscar una manera junto con la Dirección General para incentivar estos cumplimientos de recomendaciones ajustándose a tiempos menos extensos con el fin de que la Auditoría Interna no esté realizando otros informes con las mismas observaciones.

## 2. Recomendaciones:

1. **Auditoría Interna:** Gestionar en tiempo y en forma la entrega de las actas de cierre ante la Dirección General, para el conocimiento real del estatus de estos informes emitidos por ellos. Por otro lado, es elemental tener este documento como respaldo de cierre y resguardo del expediente físico y digital de cada uno de estos informes.
2. **Planificación:** Continuar con los seguimientos a las recomendaciones de los nuevos informes con el fin de que las mismas no se acumulen y el control se vuelva complicado.
3. **Dirección General:** Buscar la manera de incentivar a los departamentos para que tengan un mayor compromiso en el cumplimiento de las recomendaciones generadas por la Auditoría Interna.