



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

Costa Rica



Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025
Construyendo el futuro: Somos Acción Exterior

Contenido

1	Contexto estratégico	4
1.1	Contexto Institucional	5
1.2	Determinación del Valor Público	5
1.3	Marco jurídico.	7
	Otros reglamentos:.....	12
1.4	Estructura organizacional, procesos y productos de MREC	12
1.4.1	Estructura Organizativa.....	13
1.4.2	Procesos Institucionales	14
1.4.3	Identificación de productos (Bienes y Servicios)	15
1.5	Población usuaria:	16
1.6	Análisis de situación	16
1.6.1	Análisis FODAR	19
2	Estrategia Institucional.....	29
2.1	Misión:.....	30
2.2	Visión:	30
2.3	Valores	31
2.4	Marco estratégico de gestión	32
3	Seguimiento y evaluación	48

Introducción

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MREC) es el ente encargado de ejercer la rectoría de la política exterior del Estado costarricense. Por ende, de acuerdo con el artículo 1° de su Ley Orgánica, es el responsable de “la formulación sistematizada de la política exterior del país, en la orientación de sus relaciones internacionales y en la salvaguardia de la soberanía nacional. Es el medio por el cual el Estado realiza todas sus gestiones ante Gobiernos e Instituciones extranjeras.”

Con el fin de orientar y articular su accionar institucional, el MREC construyó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025.

El PEI es el documento de trabajo en el cual se concreta y define el direccionamiento estratégico de la institución, durante el período 2021-2025, mediante la ejecución de acciones estratégicas, que desarrollarán las distintas áreas funcionales de la Cancillería.

Es importante destacar, el carácter participativo del PEI, ya que su resultado final, fue el consenso de los actores involucrados en la gestión estratégica, administrativa y operativa de la Institución.

Éste, fue formulado con el aval del jerarca ministerial, y con el apoyo de una Comisión de trabajo del MREC - PEI 2021-2025, y de la Unidad de Planificación Institucional (UPI), área que coordinó el proceso para la elaboración de este instrumento.

La metodología utilizada para obtener este producto, se acopla a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, según el documento denominado “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional”.

El proceso se inició con la conformación de una Comisión de Trabajo, la cual estableció la hoja de ruta a seguir. La Unidad de Planificación Institucional organizó las convocatorias a las sesiones virtuales de trabajo, con la participación del equipo directivo y gerencial del Ministerio, estableciendo las tareas a seguir en las distintas etapas.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

De esta manera, se logró la participación de las diferentes áreas funcionales de la institución, incluyendo también las embajadas y consulados en el exterior.

Con los datos obtenidos la Unidad de Planificación Institucional tuvo a cargo la correspondiente sistematización e integración de la información, para finalmente ser validada por parte de la Comisión de Trabajo.

La estructura de este documento PEI, incluye la determinación del valor público del ministerio, el marco jurídico institucional, la estructura organizativa del MREC, así como su mapa de procesos, la identificación de sus productos, un análisis de situación (FODAR), la misión y visión institucionales, los valores institucionales, la población usuaria, y el marco estratégico de gestión para el período 2021-2025, donde se definen los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas, con sus respectivos indicadores y metas a alcanzar.

La puesta en marcha de este PEI, requerirá de un adecuado proceso de seguimiento, y posterior evaluación, con el propósito de medir su cumplimiento. Para ello, se necesitará del apoyo de todos los funcionarios del MREC, para que comuniquen los resultados obtenidos, para su valoración, y su posterior socialización, mediante los informes de gestión correspondientes.

La divulgación del PEI se realizará mediante la remisión del documento oficial, avalado por el señor Canciller, vía correo electrónico, a todas las áreas funcionales del MREC, incluyendo las Embajadas y Consulados de Costa Rica en el exterior. Cada jefatura deberá socializar el documento con cada uno de sus colaboradores, los cuales, deberán dar lectura a éste. El documento PEI también estará disponible en la página web de la Cancillería.

1 Contexto estratégico

1. Contexto estratégico

1.1 Contexto Institucional

En el contexto de la pandemia por COVID-19, el MREC planteará su hoja de ruta en el ejercicio de sus competencias, con el fin de que Costa Rica pueda mantener y fortalecer sus relaciones políticas, económicas, comerciales y de inversión, con otros Estados. Será necesario dar un buen aprovechamiento de los acuerdos que se tienen vigentes, pero a su vez, explorar nuevos espacios de negociación y de mercados, que le permitan posicionar los valores y los intereses nacionales, para contribuir con la reactivación económica, y por ende, mejorar las condiciones de vida de la población costarricense.

1.2 Determinación del Valor Público

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica señala que el valor público se constituye en el eje central sobre el cual las instituciones públicas brindan sus bienes y servicios. Define valor público como "... la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático" (MIDEPLAN, 2013).

En este sentido, el valor principal del MREC es la promoción de los principios de la identidad nacional, la defensa de la soberanía e intereses del país (incluyendo los de los costarricenses en el exterior), el establecimiento de colaboración con otros Estados de la comunidad internacional y la contribución al multilateralismo; todo esto poniendo al ser humano como centro de la acción exterior.

El efecto concreto de este valor suele ser de largo plazo y no siempre se puede identificar fácilmente el beneficio concreto para la población nacional. En este sentido el valor debe verse en sus efectos hacia afuera, es decir el beneficio a la comunidad internacional al que puede contribuir Costa Rica y también los beneficios indirectos que producen hacia adentro una imagen país positiva y finalmente, los beneficios directos tanto para los costarricenses en el exterior y en el territorio nacional, como para los extranjeros que tienen intereses en Costa Rica que apoyan la economía del país. El beneficio al que nos referimos no se puede medir únicamente en términos de desarrollo sostenible o en términos económicos y

cuantitativos, sino que también debe ser un beneficio en ampliación de las libertades, promoción, protección y realización de los derechos fundamentales, paz y seguridad e igualmente en fortalecimiento de desarrollo sostenible, tanto por medio de la actividad diplomática, como la consular.

Asimismo, cumple una función única para dar respuesta a necesidades y problemas relevantes de la población costarricense, en al menos 2 áreas:

1.- La atención de las solicitudes, necesidades y demandas de apoyo y servicios de los costarricenses residentes en el exterior, o que se encuentran fuera del país por un tiempo que puede ser de mayor o menor duración, para el desarrollo de actividades educativas, comerciales, laborales, artísticas, etc., así como para mantener su vínculo con Costa Rica y continuar contribuyendo a su desarrollo. En esta categoría se englobaría la amplia gama de servicios consulares, así como las actividades que pueden efectuar las representaciones para facilitar o estimular los intercambios comerciales, la inversión, el acceso de estudiantes costarricenses a centros de estudio, participación en la actividad cívica de los costarricenses en el exterior, brindar protección y orientación ante amenazas externas (desastres naturales, situaciones de violencia, enfermedades, entre otros), la participación en actividades culturales, etc.

2.- En un sentido más difuso, pero no por ello de menor importancia, la proyección exterior del Estado es esencial para dar a la población del país condiciones de seguridad en el entorno internacional, así como medios para el desarrollo nacional mediante intercambios y contactos con otros países en todos los ámbitos: inversiones, turismo, entretenimiento y cultura, etc. Los intensos intercambios entre países y sociedades en todos los campos, esenciales para el modo de vida que conocemos hoy en día, solo es posible sobre la base del complejo entramado jurídico e institucional que generan los Estados para facilitar y regular esos intercambios, donde las relaciones diplomáticas y la gestión consular pueden y deben jugar un papel de gran importancia. Por otro lado, desde una visión más general el accionar diplomático de los Estados les permite también tener incidencia en la comprensión y gestión de temas que son de la mayor relevancia para toda la humanidad, lo que finalmente también revierte en un beneficio para todos (incluida la población de cada uno de los Estados participantes, por ejemplo, en una iniciativa conjunta), al ayudar a generarse mejores condiciones para el desarrollo, y también para la atención de emergencias y de situaciones globales negativas que pueden amenazar el bienestar y hasta la vida de muchas personas. En

este sentido, también existe un valor público en el hecho de que, por ejemplo, el Estado costarricense procure promover ciertos principios centrales de su política exterior -que a su vez son concordantes con determinados rasgos del desarrollo histórico del país-, con el propósito de afianzarlos en el medio internacional.

La producción Institucional tiene dos vías, una de valor de los fundamentos de política exterior país como proyección de su política interna. La otra la de satisfacción de los procesos y documentos legales y consulares de la sociedad civil y la cooperación interinstitucional. De igual manera analizar y resolver los problemas relevantes de la población de manera sostenible y eficiente y democráticamente, haciendo llegar a la población costarricense en el exterior los servicios institucionales de manera igualitaria, eficiente y eficaz. El propósito de este valor público es el desarrollo integral de la política interna como fundamento de la política exterior, donde sin dejar de lado al individuo, se refuerce la institucionalidad, evitando no centrarse solamente en la satisfacción del usuario sino de la estructura social y los valores y pilares nacionales.

1.3 Marco jurídico.

El Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica fue creado el 9 de abril de 1844, durante la primera administración de Don José María Alfaro Zamora, y su primer titular fue el Doctor Don José María Castro Madriz (1818-1892), quien posteriormente fue el primer Presidente de la República.

Las funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto están reguladas en la Constitución Política de Costa Rica y en varias leyes y reglamentos.

Con respecto a esta materia, la Constitución Política establece en su artículo 140 que al Presidente de la República y al respectivo Ministro le corresponde dirigir las relaciones exteriores de la República; celebrar tratados, promulgarlos y ejecutarlos una vez aprobados por la Asamblea Legislativa, y recibir a los Jefes de Estado y los representantes diplomáticos de otras naciones y admitir a sus cónsules.

Las principales normas que regulan al MREC son:

- Constitución Política de Costa Rica, mediante el artículo 140, inciso 12).

Leyes:

- Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, Ley N°3394 del 24 de setiembre de 1964, y sus reformas.
- Convención de Viena sobre Relaciones Consulares, Ley N°3767 del 3 de noviembre de 1966, y sus reformas.
- Convención sobre el Estatuto de los Apátridas, Ley N°6079-B del 29 de agosto de 1977, y sus reformas.
- Convención para Reducir los Casos de Apatridia, Ley N°6079-C del 29 de agosto de 1977, y sus reformas.
- Convención para la Eliminación del Requisito de Legalización para los Documentos Públicos Extranjeros (Convención de la APOSTILLA), Ley °8923-A del 22 de febrero de 2011.
- Ley General de la Administración Pública, Ley N°6227 del 2 de mayo de 1978, y sus reformas.
- Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Ley N°3008 del 18 de julio de 1962, y sus reformas.
- Estatuto del Servicio Exterior de la República, Ley N° 3530 del 5 de agosto de 1975, y sus reformas
- Estatuto del Servicio Civil, Ley N° 1581 del 30 de mayo de 1953, y sus reformas.
- Ley de Contratación Administrativa, Ley N°7494 del 2 de mayo de 1995, y sus reformas.
- Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N°9635 del 3 de diciembre de 2018, y sus reformas.
- Ley General de Control Interno, Ley N°8292 del 31 de julio de 2002.
- Ley Orgánica del Servicio Consular, Ley N°46-A del 7 de julio de 1925, y sus reformas.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

- Ley Reguladora del Otorgamiento de Pasaportes Diplomáticos y Servicio, Ley N° 7411 del 25 de mayo de 1994, y sus reformas.
- Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N°8131 del 18 de setiembre de 2001, y sus reformas.
- Ley de Traducciones e Interpretaciones Oficiales, Ley N°8142 del 5 de noviembre de 2001.
- Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, Ley N°8454 del 30 de agosto de 2005, y sus reformas.
- Ley para la Gestión Integral de Residuos, Ley N°8839 del 24 de junio de 2010, y sus reformas.
- Ley Impuesto a las Personas Jurídicas, Ley N°9428 del 21 de marzo de 2017, y sus reformas.

Decretos ejecutivos:

- Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de la República, Decreto Ejecutivo N°29428-RE de 30 de marzo de 2001, y sus reformas.
- Reglamento de Tareas y Funciones del MREC, Decreto Ejecutivo N°19561 del 9 de marzo de 1990, y sus reformas.
- Reglamento Autónomo de Servicio y Organización del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Decreto Ejecutivo N°23194-RE del 12 de abril de 1994, y sus reformas.
- Reglamento del Concurso de Oposición y el Ingreso a la Carrera del Servicio Exterior, Decreto Ejecutivo N°39127-MRREE del 15 de julio de 2015, y sus reformas.
- Establece atinencias aplicables al Régimen del Servicio Exterior, Decreto Ejecutivo N°42387-RE del 28 de abril de 2020.
- Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, Decreto Ejecutivo N°21 del 14 de diciembre de 1954, y sus reformas.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

- Reglamento para el otorgamiento, uso y control de pasaportes diplomáticos y pasaportes de servicio, Decreto Ejecutivo N°42123-RE del 18 de diciembre de 2019, y sus reformas.
- Reglamento para el Otorgamiento de Visas Diplomáticas y Oficiales, Decreto Ejecutivo N°30304-RE del 22 de marzo de 2002.
- Reglamento para la atención de casos de acoso laboral en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Decreto Ejecutivo N°42590 del 21 de agosto de 2020.
- Reglamento para la presentación y atención de denuncias ante la administración activa por hechos ilícitos acaecidos en el desarrollo de las funciones del Ministerio de Relaciones y Culto, Decreto Ejecutivo N°42599 del 28 de agosto de 2020.
- Reglamento Para Uso, Control y Mantenimiento de los Vehículos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Decreto Ejecutivo N°41625-RE del 18 de febrero de 2019, y sus reformas.
- Crea Comisión Interinstitucional para la aplicación de la Convención para la Eliminación del Requisito de Legalización para los Documentos Públicos Extranjeros, Decreto Ejecutivo N°36435-RE-JP del 23 de febrero de 2011, y sus reformas.
- Reglamento a la Ley de Traducciones e Interpretaciones Oficiales, Decreto Ejecutivo N°40824-RE del 13 de diciembre de 2017.
- Arancel de Honorarios por Servicios Profesionales de Traductores e Intérpretes Oficiales, Decreto Ejecutivo N°34292-RE del 5 de diciembre de 2007.
- Arancel Consular, Decreto Ejecutivo N°35757-RE del 04 de enero de 2010, y sus reformas.
- Declara de interés público los trabajos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, a través de la dirección jurídica en la defensa del Estado Costarricense ante el Órgano del Sistema Interamericano de Derechos Humanos, Decreto Ejecutivo N°41131-RE del 10 de abril del 2018.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

-Reglamento para la Declaratoria de la Condición de Persona Apátrida, Decreto Ejecutivo N°39620-RE-G del 7 de abril del 2016.

-Reglamento para el Otorgamiento de Becas para Funcionarios Diplomáticos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Decreto Ejecutivo N°35034-RE del 11 de diciembre de 2008.

-Crea el Instituto Servicio Exterior Manuel María de Peralta, Decreto Ejecutivo N°18433-RE del 12 de setiembre de 1988.

- Reglamento Instituto del Servicio Exterior, Decreto Ejecutivo N°19412 del 18 de noviembre de 1989, y sus reformas.

- Reglamento para el Funcionamiento de Proveedurías Institucionales de los Ministerios de Gobierno, Decreto Ejecutivo N°30640-H del 27 de junio de 2002, y sus reformas.

- Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, Decreto Ejecutivo N°33411 del 27 de setiembre de 2006, y sus reformas.

- Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central y reforma Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto Ejecutivo N°40797-H del 28 de noviembre de 2017.

- Reglamento para la utilización del sistema integrado de compras públicas "SICOP", Decreto Ejecutivo N°41438-H del 12 de octubre de 2018.

- Reglamento de canasta básica Tributaria, Decreto Ejecutivo N°41615-MEIC-H del 13 de marzo de 2019, y sus reformas.

- Reglamento para regular el teletrabajo, Decreto Ejecutivo N°42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT del 20 de diciembre de 2019.

- Reglamento a la Ley Impuesto a las Personas Jurídicas, Decreto Ejecutivo 40417-H del 8 de mayo de 2017, y sus reformas.

- Política Nacional de compras públicas sustentables y Creación del Comité Directivo Nacional de Compras Sustentables, Decreto Ejecutivo N°39310-H-MINAE-MEIC-MTSS del 27 de enero de 2015.

Otros reglamentos:

- Reglamento para la tramitación de denuncias presentadas ante la Auditoría del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, reglamento emitido por la Auditoría Interna del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto el 20 de abril de 2018.

- Reglamento para la solicitud, confección, y uso del Documento de Identificación Diplomática, reglamento N° 237-2014-DJ-RE emitido por el Ministro de Relaciones Exteriores y Culto 20 de mayo de 2014.

- Reglamento para la creación de un sistema alternativo de contratación para la compra de boletos aéreos y terrestres (internos y externos) para el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, reglamento emitido por el Ministro a.í. de Relaciones Exteriores y Culto el 7 de marzo de 2018.

- Reglamento para la creación de un sistema alternativo de contratación para la adquisición de bienes y servicios para actividades protocolarias para el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, reglamento emitido por el Ministro a.í. de Relaciones Exteriores y Culto el 7 de marzo de 2018.

- Reglamento de Traslado de Menaje de Casa y Pasajes de los Funcionarios Acreditados en el Servicio Exterior, reglamento emitido por la Contraloría General de la República el 1° de noviembre de 2001, y sus reformas.

- Reglamento sobre el Refrendo de las Contrataciones de la Administración Pública, reglamento N°R-CO-44-2007 emitido por la Contraloría General de la República el 11 de octubre de 2007, y sus reformas.

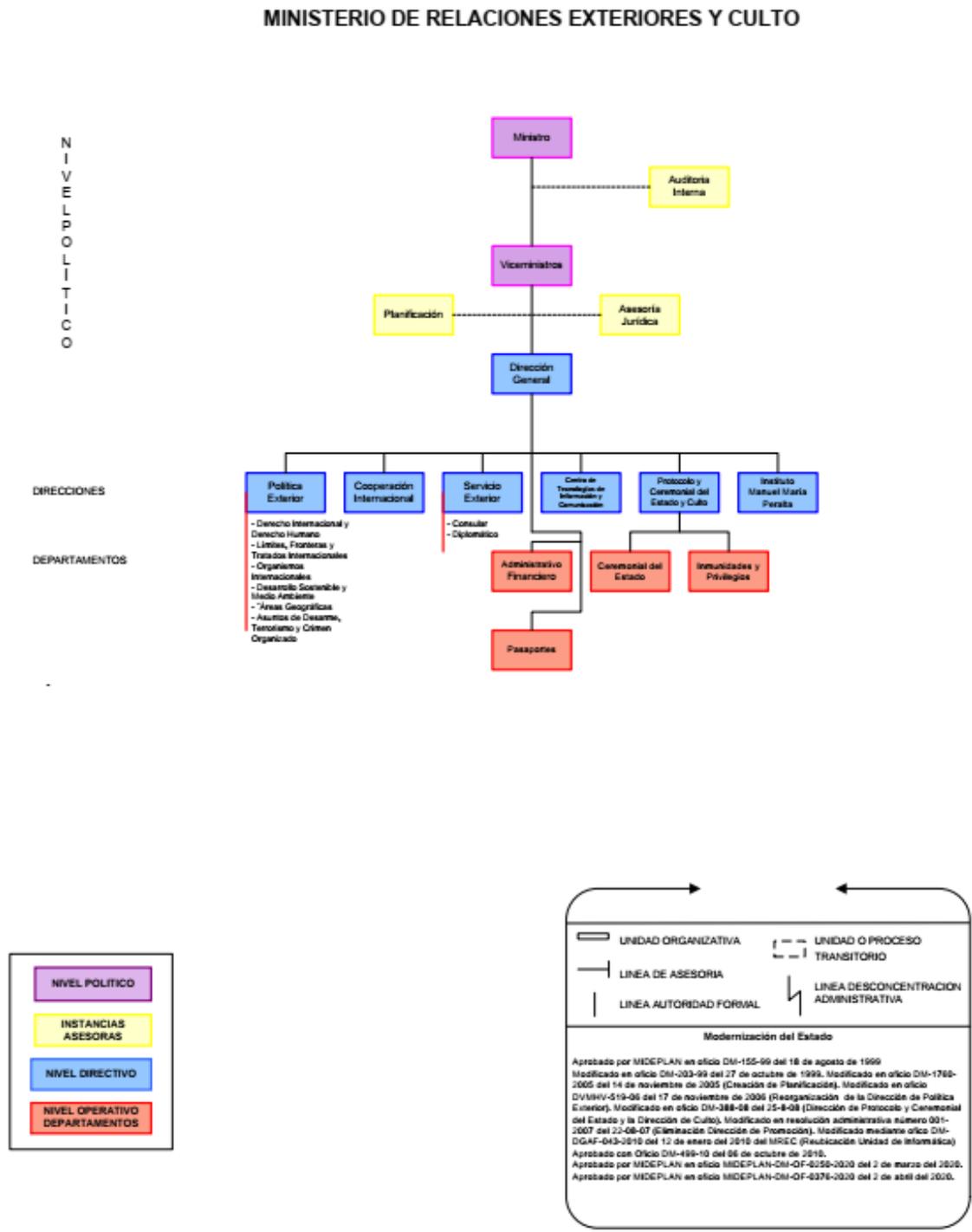
1.4 Estructura organizacional, procesos y productos de MREC

La estructura organizacional define las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la institución, así como la forma en que se divide y coordina el trabajo, y cómo se asignan funciones y responsabilidades.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

A continuación, la estructura organizativa formal del MREC:

1.4.1 Estructura Organizativa

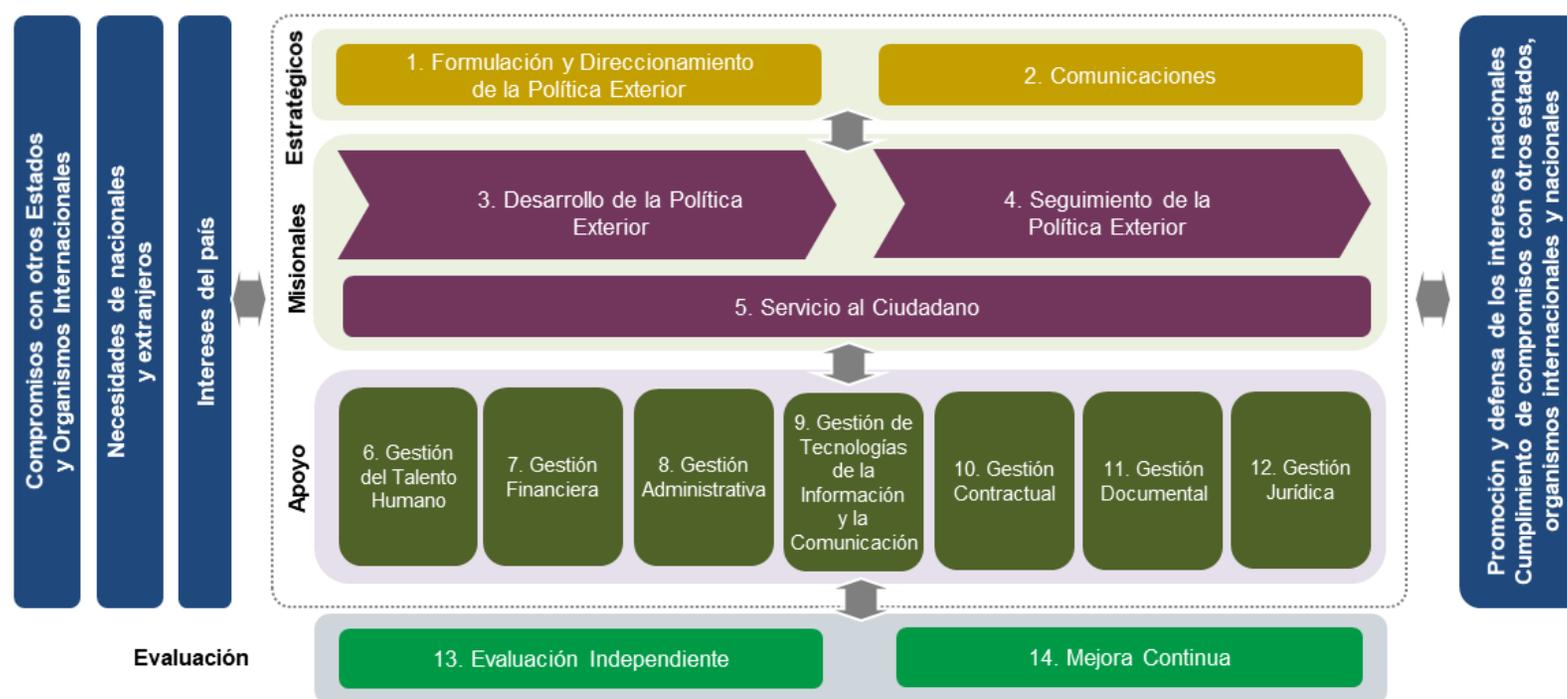


Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

1.4.2 Procesos Institucionales

El MREC en el siguiente mapa, define sus catorce macro-procesos institucionales:

Figura 1: Mapa de procesos MREC



Fuente: MREC, octubre 2017

1.4.3 Identificación de productos (Bienes y Servicios)

Los principales productos (bienes y servicios) que el MREC entrega como institución pública a sus usuarios, son los siguientes:

Productos esenciales	Productos sustantivos
<ul style="list-style-type: none">• Acreditación del cuerpo diplomático (documento de identificación diplomática)• Acreditación de intérpretes y traductores oficiales• Apostillado y legalización de documentos• Certificación migratoria y documentos anexos de asociaciones religiosas inscritas• Pasaporte diplomático y de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Tratados y convenios internacionales, acuerdos políticos y de cooperación internacional• Informes del país a organismos internacionales• Nombramientos de costarricenses y del país en organismos internacionales• Proyectos de cooperación internacionales negociados y oficializados• Memorandos de entendimiento, declaraciones conjuntas

Servicios al ciudadano

- Actos notariales (protocolares y extra protocolares)
- Asistencia consular a costarricenses en condición de vulnerabilidad o dificultad
- Asistencia Judicial Internacional
- Divulgación, tramitación y preselección de becas de estudio en el exterior
- Publicación de revista de Política Exterior y otras obras
- Servicios administrativos, migratorios, judiciales y registrales a la población costarricense en el exterior:
 - Pasaportes
 - Cédulas de identidad
 - Certificaciones
 - Inscripciones
 - Notificaciones
 - Recepción de prueba
 - Voto en el extranjero
- Solicitudes de visas

1.5 Población usuaria:

A continuación, los principales usuarios del MREC identificados:

- Población nacional
- Estados
- Instituciones públicas nacionales
- Personal diplomático y consular acreditado en nuestro país
- Organizaciones u organismos internacionales
- Organizaciones no Gubernamentales
- Costarricenses en el exterior (residentes y turistas)
- Extranjeros que desean viajar a Costa Rica
- Empresas/personas jurídicas que desean establecer negocios o relaciones comerciales con Costa Rica
- Sector privado
- Instituciones académicas de Costa Rica y otros países
- Becarios
- Funcionarios del MREC

1.6 Análisis de situación

Es fundamental que los Estados consideren y valoren el impacto potencial de la amplia gama de riesgos, tanto en el plano político, económico o social que enfrentan hoy día, así como la naturaleza sistémica de estos riesgos y los posibles efectos sucesivos que con frecuencia se extienden más allá de su país o sector originario.

Los Estados, a partir de los efectos de la pandemia del Covid-19, nunca han enfrentado tantos desafíos como lo hacen hoy en día. Desde economías emergentes hasta economías maduras, las organizaciones públicas y privadas son cada vez más susceptibles a la incertidumbre, y los riesgos políticos representan una amenaza para sus intereses económicos, sociales y comerciales.

Las crecientes tensiones geopolíticas y geoeconómicas representan los riesgos globales más urgentes en la actualidad, incluidas las continuas tensiones entre Estados Unidos y China, las guerras comerciales, el Brexit

y los cambios en la zona Euro, el futuro de los programas nucleares de Irán y Corea del Norte, las tensiones entre Rusia y Occidente, entre otros.

La transición a un orden mundial de proteccionismo más multipolar es probable que continúe. Mientras que los Estados Unidos, China, Rusia y, en menor medida, la Unión Europea y Japón, sigan siendo los actores más poderosos, las potencias emergentes como India, Irán, Arabia Saudita, Turquía y Brasil serán actores cada vez más significativos.

Los Estados Unidos y China están intensificando su competencia geopolítica en la región del Indo-Pacífico y, al aumentar las actividades militares en el Mar de China Meridional, es posible un choque militar no deseado. Mientras tanto, las relaciones de Rusia con Occidente se mantendrán tensas, como resultado de la supuesta interferencia de ese país en la política interna de Estados Unidos y la Unión Europea, el incidente de envenenamiento de Skripal en el Reino Unido, la piratería de laboratorios en Suiza y los conflictos en Siria y Ucrania. Todo esto podría llevar a más sanciones de Estados Unidos y/o la Unión Europea a Rusia.

Estos elementos, podrían aumentar el clima de volatilidad política, en el contexto de la política internacional. Crearían un sentimiento de incertidumbre por delante. Los sentimientos y las prácticas aislacionistas y proteccionistas han aumentado en algunos países, deteniendo, al menos momentáneamente, el proceso de globalización. Las acciones en una economía crean reacciones en otras. En este contexto, podría ser más difícil para las naciones hacer un progreso colectivo en los desafíos globales.

Los riesgos políticos son típicamente difíciles de predecir, sin embargo, los Estados pueden analizarlos, con el propósito de minimizar sus efectos.

Ante este panorama, Costa Rica no está exenta de sufrir las consecuencias de los efectos de la política internacional, por lo que debe emprender las acciones integrales, que contribuyan a minimizar los efectos de los elementos antes mencionados, que podrían y están afectando a nuestra sociedad.

El MREC, en este caso concreto, podría replantear la implementación de la política exterior del país, coordinando con las diferentes organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales a favor de los objetivos nacionales y regionales.

Esto permitiría el logro de una eficaz orientación de sus relaciones internacionales, la promoción de sus intereses políticos, económicos y sociales, en beneficio de la estabilidad y el desarrollo de la nación, y del bienestar de la sociedad costarricense.

Con el fin de contribuir al análisis situacional, se recopilaron insumos a través de la herramienta del FODAR (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, y Riesgos), los cuales podrían servir de base, para la toma de decisiones, y de ser necesario, ser consideradas para el replanteamiento de su política exterior, y por ende, para su implementación en el contexto de la política internacional.

Un análisis FODAR es una herramienta muy importante para el análisis de la situación actual de una institución. Está considerado como uno de los mejores métodos para saber en qué punto se encuentra una entidad, tanto a nivel interno como externo.

El análisis FODAR implica el proceso de enumerar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para posteriormente valorarlas por parte de las instancias decisoras, examinando las formas en que la entidad puede tomar ventaja de las oportunidades, y minimizar las amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas y la superación de las debilidades.

Para la recopilación de la información, todas las áreas funcionales del Ministerio, incluyendo las Embajadas y Consulados en el exterior, generaron los insumos requeridos, para el análisis situacional del MREC.

A la UPI le correspondió sistematizar los datos reportados, los cuales se presentan en los cuadros siguientes.

1.6.1 Análisis FODAR

VARIABLE	FORTALEZAS
1. Recurso humano	1. Recurso Humano académicamente preparado, capacitado, calificado (Profesionalización), especializado y con amplitud y diversidad de habilidades.
2. Posicionamiento del país	2. La estabilidad política y tradición democrática del país permite un posicionamiento con credibilidad y coherencia, sustentado sobre los pilares de la política exterior, logrando ser un socio confiable a nivel internacional.
3. Liderazgo internacional	3. Activo liderazgo de Costa Rica en los foros internacionales en áreas clave de la agenda internacional como la defensa del multilateralismo y la democracia, la lucha contra el cambio climático, la defensa de la paz, los derechos humanos, el derecho a la salud y el acceso equitativo a los avances para la protección contra la pandemia, la necesidad de una cooperación internacional fortalecida y solidaria en una dimensión dual.
4. Trayectoria institucional	4. El conocimiento del entorno internacional y las necesidades del país para afrontar las crisis sanitaria y socioeconómica mediante el ejercicio de la diplomacia: económica, científica, desarrollo humano, cultural, ambiental, con una participación proactiva en el contexto internacional y con capacidad de captación y otorgamiento de cooperación técnica internacional.
5. Planificación	5. Autoridades del Ministerio con posicionamiento de la planificación institucional como instrumento de desarrollo organizacional, con una estrategia prospectiva impulsando la coordinación interinstitucional para alcanzar los resultados esperados.
6. Infraestructura internacional	6. Dinámica red de embajadas, misiones y consulados (representaciones de Costa Rica en el exterior), con flexibilidad estructural que coadyuva a la interacción con entidades a nivel internacional.

Fuente: MREC, 2020.

VARIABLE	OPORTUNIDADES NACIONALES
1. Liderazgo	1. Institución rectora en el proceso de coordinación interinstitucional para potenciar la agenda nacional de desarrollo en el ámbito internacional.
2. Conectividad	2. Amplitud del conocimiento e interés sobre realidad internacional que coinciden en un alto grado con los temas de la agenda nacional, por ejemplo: ambiente, cambio climático, energías renovables, manejo de desechos, empoderamiento de la mujer.
3. Cooperación Internacional	3. La evolución de Costa Rica como país receptor y oferente de cooperación internacional y asistencia técnica, abre nuevas oportunidades de apalancamiento de fondos, para la consecución de objetivos nacionales, mediante las modalidades de cooperación: sur-sur triangular -descentralizada y multiactor.
4. Institucionalidad del país	4. Estructura institucional del país con recursos científicos y tecnológicos de avanzada a nivel Latinoamericano, lo que implica un alto potencial para ampliar la cooperación técnica y avances continuos a nivel Regional e Internacional, sustentados por las acciones que pueda realizar el MREC a través de la diplomacia económica, tecnológica, científica, académica, sanitaria y otras.
5. Innovación	Impulso a la creatividad, para generar nuevas iniciativas y mecanismos de priorización para solventar necesidades nacionales, así como nuevas formas de trabajo y comunicación, mediante el uso de tecnologías digitales que agilizan procesos.
6. Posicionamiento del país	6. Costa Rica como referente de cultura democrática, paz, respeto y defensa de los derechos humanos.

Fuente: MREC, 2020.

VARIABLE	OPORTUNIDADES INTERNACIONALES
1. Gestión sólida y coherente de la política exterior y de la cooperación internacional	1. La crisis internacional de la COVID-19, ha permitido rediseñar paradigmas, cambiar percepciones y prioridades, en la búsqueda de alianzas con nuevos socios, replanteando la gestión de las diferentes modalidades de cooperación internacional (Descentralizada, Sur-Sur y Triangular) que permitan obtener nuevos recursos de fuentes no tradicionales. Asimismo, se presenta la posibilidad de abrir nuevos espacios de acción política, enfatizando el rol dual del país, como receptor y oferente de cooperación internacional y asistencia técnica, que permita ser una base regional en esta materia.
2. Imagen positiva del país	2. Costa Rica goza de una imagen internacional positiva, y de experiencia demostrada en diversos temas (derechos humanos, ambiente, democracia, entre otros), que le permiten conseguir alianzas y liderar iniciativas, con una adecuada estrategia para abrir puertas y explorar nuevos espacios en el ámbito internacional.
3. Contexto internacional	3. Condiciones actuales que provocan una creciente interacción a diferentes niveles y sectores de la comunidad internacional, por la necesidad de respuestas comunes a problemas compartidos.
4. Medio Ambiente	4. El país es reconocido como líder en temas de desarrollo sostenible, medio ambiente y cambio climático, inversión en energías limpias que nos hacen competitivos a nivel internacional, conforme a la agenda 2030.
5. Derechos Humanos	5. País reconocido por la defensa en materia de derechos humanos y democracia.
6. Diplomacia Digital	6. Incursión acelerada de la diplomacia digital innovando en el acercamiento de actores para producir resultados con mayor impacto y repercusión internacional. Asimismo, contribuye a la reducción del gasto público y facilita la participación nacional a nivel técnico y al más alto nivel, para la representación, negociación, protección y promoción de los intereses del Estado Costarricense, sin detener el relacionamiento internacional del país.

Fuente: MREC, 2020.

VARIABLE	Debilidades / Riesgos (Factores Internos)	Causas
1. Presupuesto institucional	1. Disminución de los recursos, humanos y financieros, que dificultan la gestión.	Recortes presupuestarios debido a la crisis fiscal y pandemia.
2. Gestión del conocimiento	2. No existe una adecuada gestión del conocimiento. Ausencia de coaching, mentoring y/o traslado de experiencias, así como poco desarrollo de habilidades blandas.	Falta de un programa estructurado en gestión de conocimiento, y personal certificado para el coaching y el mentoring institucional, para la actualización profesional de los funcionarios conforme a las necesidades detectadas.
3. Cultura organizacional	3. Cultura organizacional vulnerable y frágil. Personal recargado de trabajo y responsabilidades, de una manera individual y no por equipo, lo que genera desmotivación en los funcionarios.	Pérdida de identidad institucional, debido a problemas de comunicación, liderazgo inconsistente y debilidad de una cultura institucional de trabajo en equipo efectivo.

VARIABLE	Debilidades / Riesgos (Factores Internos)	Causas
<p>4. Gestión Institucional</p>	<p>4. Dificultad en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Debilidad en procesos de coordinación interna, gestión financiera y de contratación administrativa (sede central y servicio exterior).</p> <p>Imposibilidad de articular con organizaciones privadas mediante “alianzas público privadas” para coadyuvar en la promoción y atracción de inversiones.</p> <p>Limitación en el alcance de la labor diplomática, no hay una priorización asertiva.</p> <p>Pérdida de expertise durante la transición entre funcionarios.</p>	<p>Problema estructural del Ministerio.</p> <p>Limitación de recursos informáticos y reprocesos administrativos. Insuficiente adaptación de sistemas administrativos a las condiciones reales del servicio exterior.</p> <p>Normativa jurídica institucional desactualizada.</p> <p>Ausencia de normativa y directrices ajustadas a la realidad, que permitan la maximización de los recursos y la articulación respectiva.</p> <p>Poca presencia en ciertos espacios geográficos. Falta de planificación estratégica.</p> <p>Debilidad en el proceso de rotación del personal.</p>
<p>5. Imagen institucional</p>	<p>5. Imagen pública desfavorable de la institución debido a la crisis de credibilidad y legitimidad.</p>	<p>Perdida de lealtad a la institución fomentando la filtración y distorsión de la información en medios de comunicación.</p> <p>Falta de estrategia de imagen y comunicación.</p>

VARIABLE	Debilidades / Riesgos (Factores Internos)	Causas
6. Recursos tecnológicos	<p>6. Falta de Sistemas de información automatizados e integrados, en procesos importantes para la Institución que garanticen calidad en la información, así como agilidad en el cumplimiento de los objetivos y metas.</p> <p>Carencia de sistemas de información fiables para conocer la calidad de la gestión, así como ausencia de una contabilidad analítica que permita conocer el costo de las actividades y sus resultados. (Costo/Beneficio).</p>	<p>Presupuesto limitado y falta de capacidades tecnológicas.</p> <p>Contabilidad manual y la no utilización de los sistemas informáticos.</p>
7. Comunicación	<p>Carencia de una adecuada estrategia de comunicación institucional.</p> <p>No contar con un sitio de internet en inglés, para efectos de comunicación institucional globalizada en redes sociales.</p>	<p>Ausencia de una efectiva política de comunicación institucional. Oficina de prensa reactiva y no proactiva.</p>

Fuente: MREC, 2020.

VARIABLE	AMENAZAS / RIESGOS	Causas
	NACIONALES	
1. Factores económicos y sociales	<p>1. Crisis fiscal y situación económica mundial, que impacta a todo el sector público, y en particular la labor de proyección geográfica e inversión estratégica del MREC.</p> <p>Inestabilidad social por alto desempleo, posible saturación de servicios públicos como el de salud, por colapso de hospitales, migraciones, etc.</p>	<p>Manejo de factores macroeconómicos y actual pandemia de COVID-19, que provoca graves consecuencias sanitarias, sociales y económicas.</p>
2. Gobernabilidad	<p>2. Dificultades crecientes para la concertación nacional y el logro de acuerdos para la toma de decisiones en un marco democrático, en temas de alta trascendencia y urgencia nacional.</p>	<p>Clima político complejo.</p> <p>Transformación del orden económico en la región.</p> <p>Agravamiento de crisis económica y fiscal en el país.</p>
3. Competencia interinstitucional	<p>3. No observancia del rol de dirección de los asuntos exteriores que ostenta la Cancillería por mandato constitucional.</p>	<p>Desarticulación interinstitucional que afecta la credibilidad y gestión institucional.</p>
4. Posicionamiento institucional	<p>4. Limitado conocimiento y comprensión de la misión del Ministerio y su importancia.</p>	<p>Ausencia de una estrategia efectiva de comunicación hacia la prensa, la ciudadanía y sectores políticos sobre el quehacer institucional.</p>
5. Priorización nacional	<p>5. Mayor preocupación por abordaje de problemas nacionales que la afectación de la realidad internacional.</p>	<p>Incomprensión de algunas de las esferas generales de poder y de la sociedad civil sobre la importancia de la política exterior, entendida esta como</p>

VARIABLE	AMENAZAS / RIESGOS	Causas
NACIONALES		
		la extensión de la política interna del país.
6. Reducción del Estado	6. Proyectos de reducción o reorganización del Estado, con posible recorte no ponderado de recursos.	Agravamiento de crisis fiscal y económica en el país, impulsa proyectos de orden político y acciones en búsqueda de necesarios balances económicos.

Fuente: MREC, 2020.

VARIABLE	Amenazas/Riesgos	CAUSAS
INTERNACIONALES		
1. Factores económicos y sociales	<p>1. Crisis internacional: sanitaria, social y económica.</p> <p>Mayor dificultad en el marco de la cooperación internacional, para acceder a fondos de desarrollo, que permitan atender brechas estructurales identificadas para el desarrollo del país.</p> <p>El ingreso de Costa Rica a la OCDE podría reducir los flujos de cooperación que el país recibe, lo que plantea nuevos retos.</p> <p>La falta paulatina de</p>	<p>Desaceleración de la economía mundial como consecuencia de la pandemia por COVID-19.</p> <p>Priorización de la cooperación internacional para países con menos recursos</p> <p>Cambio en las condiciones que se valoran para que el país sea sujeto de cooperación internacional.</p> <p>Problemas endémicos de nuestra época (pandemias, medio ambiente y</p>

VARIABLE	Amenazas/Riesgos	CAUSAS
INTERNACIONALES		
	<p>cooperación entendida por los principios, no de renta media sino de efectividad y la solución de situaciones de repercusión mundial</p>	<p>calentamiento global, pobreza, inequidad).</p>
<p>2. Delincuencia organizada transnacional.</p>	<p>Surgimiento y fortalecimiento de grupos criminales transnacionales en la región.</p> <p>Posibilidad latente de atentados terroristas que desestabilizan el sistema internacional.</p> <p>Contexto de alta movilidad humana a nivel global.</p> <p>Violación a las bases de datos del Ministerio y el robo de información sensible.</p>	<p>Algunos gobiernos autoritarios o corruptos.</p> <p>Pérdida de poder real de los Estados frente a poderes fácticos</p> <p>Ciberataques, narcotráfico, entre otros.</p> <p>Migraciones y crimen transnacional.</p> <p>Proliferación de grupos de cibercriminales atraídos por obtener datos de interés para grupos contrarios al Gobierno de Costa Rica u obtener otros beneficios económicos.</p>
<p>3. Ámbito bilateral</p>	<p>3. Conflictos en el plano bilateral con Nicaragua.</p>	<p>Conflictos históricos.</p>
<p>4. Ámbito regional</p>	<p>4. Compleja situación migratoria regional.</p> <p>Conflictos en la región.</p> <p>Posibilidades de que se frustren estrategias de</p>	<p>Crisis democráticas en países vecinos. Situación interna de los países, pobreza, desastres naturales, desempleo, búsqueda de mejores opciones de vida.</p>

VARIABLE	Amenazas/Riesgos	CAUSAS
INTERNACIONALES		
	política exterior en el marco centroamericano.	Poca influencia y débil posicionamiento político en el área centroamericana y en el SICA.
5. Ámbito multilateral	<p>5. Debilitamiento del sistema multilateral mundial, en razón del desgaste paulatino en años recientes de la credibilidad y de la efectividad de las organizaciones internacionales.</p> <p>Reordenamiento o reposicionamiento de las fuerzas del orden internacional (cambios en la geopolítica global).</p> <p>Cambios en posiciones de balances internacionales (Polarización de América Latina).</p>	<p>Potencias que en los últimos años cuestionan el multilateralismo por no ser afín a sus intereses políticos y que generan tensión internacional.</p> <p>Enfrentamiento entre potencias y el incremento de la conflictividad entre Estados Unidos y China.</p> <p>Liderazgos populistas de Derecha e Izquierda.</p>
6. Aceleración del cambio	6. Mundo cambiante a una velocidad acelerada que requiere de adaptaciones ágiles.	La era de la digitalización y los cambios constantes a nivel mundial.

Fuente: MREC, 2020.

2 Estrategia Institucional

2. Estrategia Institucional

La misión y visión permiten perfilar los objetivos de la institución, la manera que se aproximará a su población usuaria, y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

A continuación, la Misión y Visión institucionales definidas para el período 2021-2025:

2.1 Misión:

“Institución rectora de la política internacional del país orientada a la salvaguardia de la soberanía nacional y a la defensa de los intereses nacionales, para contribuir a la mejora en las condiciones de vida de la población nacional y a un contexto internacional congruente con los valores de convivencia costarricense, utilizando los instrumentos existentes de la cooperación internacional en un espíritu de solidaridad mutua”.

2.2 Visión:

“Ser una institución sólida, eficaz e innovadora, preparada para responder de forma resiliente a una cambiante realidad nacional e internacional, capaz de articular, desarrollar y difundir una política exterior activa y dinámica, mediante la gestión diplomática y consular, que coadyuve con las políticas de desarrollo nacional, en beneficio de la población costarricense en el país, y en el exterior”.

2.3 Valores

La Declaración de Principios y Valores Éticos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, tiene como objetivo fundamental, enfatizar en sus funcionarios sobre las normas que deben servir de guía en la función pública, a fin de atender con probidad y civismo, las demandas y necesidades de nuestro quehacer ordinario.

Los valores institucionales actúan como principios esenciales para la cultura organizacional. Conducen a la realización personal y guían nuestra forma de actuar en la vida diaria en el ejercicio de la función pública. Configuran el comportamiento de las personas de la institución y determinan sus relaciones.

Los valores institucionales que resaltaré el MREC durante este período son:

Valor	Conceptualización
Excelencia	Aspiramos a buscar la mejor calidad y la innovación en todas las funciones que se nos ha encomendado y aceptamos la confiabilidad, el servicio pronto y oportuno, lo mismo que la búsqueda permanente de resultados eficaces.
Integridad	Actuaremos con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Como servidores fomentaremos la credibilidad de las instituciones públicas dentro de la sociedad, por lo que contribuiremos a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad y la razón.
Respeto y tolerancia	Otorgaremos a todas las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Conocemos la obligación de reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la dignidad y condición humanas.
Liderazgo	Asumimos nuestras funciones y responsabilidades, poniendo en práctica el talento, la creatividad e innovación , entendiendo por ello la capacidad intelectual de crear o modificar y aportar nuevos enfoques sobre los servicios, funciones o productos a cargo, por lo que asumimos esos retos con compromiso, disciplina, diálogo, cooperación, armonía, crítica racional, capacitación continua, laboriosidad y prudencia.

Valor	Conceptualización
Trabajo en equipo	Reconocemos las ventajas del desarrollo de habilidades complementarias que nos permiten lograr un propósito y un conjunto de metas de desempeño, con una visión compartida y de responsabilidad mutua.
Transparencia y Rendición de cuentas	<p>Transparencia Permitiremos y garantizamos el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia en el servicio público también implica hacer un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.</p> <p>Rendición de Cuentas Reconocemos que rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar las labores en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.</p>

Fuente: MREC, 2020.

2.4 Marco estratégico de gestión

El MREC ha definido como hoja de ruta para la implementación del PEI el siguiente marco estratégico:

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
<p>1. Posicionar los principios y valores nacionales a través de un liderazgo positivo y proactivo a nivel bilateral, regional y multilateral que implique necesariamente la promoción de iniciativas diplomáticas vinculadas a los ejes estratégicos de la política exterior que aseguren su fortalecimiento, faciliten el potenciamiento económico y contribuyan al intercambio científico, cultural, tecnológico y de buenas</p>	<p>1.1. Desarrollar el mecanismo de Consultas Políticas, así como reuniones de alto nivel con los países clave de la estrategia bilateral, para posicionar los principios y valores nacionales que contribuyan con el Plan Nacional de Desarrollo.</p>	<p>1.1. R.1. Establecimiento de alianzas y acuerdos bilaterales que contribuyan con el alcance de los objetivos de Plan Nacional de Desarrollo.</p>
	<p>1.2. Desplegar las estrategias regionales en cada país de interés, para cumplir los objetivos preponderantes de política exterior costarricense, basados en los pilares y los ejes de política exterior.</p>	<p>1.1-R-2. Establecimiento de agendas de reciprocidad bilateral en áreas álgidas del desarrollo nacional.</p>
		<p>1.2. R.1. Consecución del apoyo de países clave para la optimización del alcance de la política exterior costarricense.</p>
		<p>1.2. R.2. Consecución de socios de confianza para los</p>

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
<p>prácticas, mediante una activa concertación política y la creación de alianzas estratégicas.</p>		objetivos preponderantes de política exterior.
	<p>1.3. Fortalecer las alianzas multilaterales que luchan contra el cambio climático, procuran preservar la biodiversidad del planeta y la integridad del patrimonio marítimo y abogan por el reconocimiento del valor económico de los servicios ecosistémicos que el entorno natural provee.</p>	<p>1.3. R.1. Adhesión a acuerdos multilaterales medioambientales.</p> <p>1.3. R.2. Presentación de iniciativas país en foros de Organismos Internacionales</p>
	<p>1.4. Contribuir al avance de la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en línea con los compromisos internacionales del país.</p>	<p>1.4. R.1. Identificación de aliados y recursos para alcanzar e implementar los ODS.</p>
	<p>1.5. Impulsar acciones estratégicas en la promoción de la paz regional y global.</p>	<p>1.4. R.2. Contribución a la planeación y programación de proyectos que propicien el alcance de los ODS.</p> <p>1.5. R.1. Contribución a la paz global y regional.</p>
	<p>1.6. Fortalecer la posición país en los regímenes multilaterales y regionales de desarme, no proliferación y control de armamento.</p>	<p>1.6. R.1. Evasión de la proliferación de armas y promoción del control de armamento y el desarme.</p>
	<p>1.7. Cumplir con las obligaciones internacionales contra el terrorismo.</p>	<p>1.7. R.1. Evasión de la propagación de células terroristas en la región y generar legislación que penalice su existencia.</p>
	<p>1.8. Contribuir al Estado y como articulador político a la Diplomacia Científica mediante los usos pacíficos de los diferentes instrumentos internacionales a cargo del Departamento de Desarme, Terrorismo y Crimen Organizado, y en consonancia con los ODS.</p>	<p>1.8. R.1. Contribución al desarrollo científico nacional, regional y global para el mejor alcance de los ODS.</p>

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
	<p>1.9 Fortalecer el liderazgo y la participación en los organismos internacionales a los cuales pertenece el país, para visibilizar y posicionar en el exterior los principios de la política exterior de Costa Rica y los temas de interés nacional, en plena concordancia con los ODS y la agenda 2030.</p>	<p>1.9. R.1. Posicionamiento de los objetivos de política exterior en concordancia con los ODS.</p>
	<p>1.10 Promover y fortalecer un multilateralismo activo y solidario, a favor del bienestar de nuestros pueblos, especialmente en estos difíciles momentos que se atraviesan en el mundo, como consecuencia de la pandemia de la Covid-19.</p>	<p>1.10. R.1. Fortalecimiento del sistema multilateral y su alcance para combatir situaciones extremas, como la pandemia.</p>
	<p>1.11 Avanzar la agenda de política exterior de Costa Rica y su liderazgo internacional en materia del derecho internacional, incluido el derecho internacional de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.</p>	<p>1.11. R.1. Reforzamiento del Sistema Internacional de Derechos Humanos y de Derecho Humanitario y procurar su aplicación cada vez más universalmente.</p>
	<p>1.12 Velar por el cumplimiento de las obligaciones del país en materia de derechos humanos (DDHH), especialmente los derechos de las poblaciones históricamente vulnerabilidades.</p>	<p>1.12. R.1. Aumento de la conciencia de las instituciones nacionales sobre las obligaciones con los DDHH de todas las generaciones.</p>
	<p>1.13 Presidir y coordinar los trabajos de la Comisión Interinstitucional para el Seguimiento e Implementación de las Obligaciones Internacionales en Materia de Derechos Humanos y la Comisión Costarricense de Derecho Internacional Humanitario.</p>	<p>1.13. R.1. Seguimiento y vigilancia en la formalización sistemática para la implementación de las obligaciones del Estado costarricense en materia de DDHH.</p>

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
<p>2. Promover la diplomacia económica en todos sus pilares, a saber: comercial, científico, tecnológico y para la innovación, para la atracción turística, cultural y deportivo, académico y económico-ambiental, dando énfasis a: 1) La articulación con la institucionalidad nacional, 2) Trabajo conjunto con las misiones diplomáticas y oficinas consulares en esta área, incluyendo el trabajo efectivo con la diáspora, el sector público y privado, 3) La capacitación continua y el intercambio de experiencias 4) El uso de herramientas que garanticen la fluidez en las comunicaciones y el reporte de gestiones.</p>	<p>2.1 Desarrollar acciones en los pilares de la diplomacia comercial y económica ambiental, en coordinación con la institucionalidad costarricense, en el Servicio Exterior.</p>	<p>2.1. R.1. Generación de contactos para BTM (Buyers Trade Mission), remisión de puntos focales comerciales, generación de agendas de negocios, generación de webinars, generación de sesiones de trabajo, realización de sondeos o investigaciones, realización de entrevistas, charlas o presentaciones, coordinación de eventos y determinación de contactos clave en el ecosistema local.</p> <p>2.1. R.2. Remisión de puntos focales comerciales, realizar webinars, generación de sesiones de trabajo, realización de sondeos o investigaciones, realización de entrevistas, charlas o presentaciones, coordinación de eventos y determinación de contactos clave en el ecosistema local.</p>
	<p>2.2 Desarrollar acciones en los pilares de la diplomacia científica, tecnológica y de innovación, y académica, en coordinación con la institucionalidad costarricense, en el Servicio Exterior.</p>	<p>2.2. R.1. Participación en medios de comunicación masiva proyectando a Costa Rica, apoyo y coordinación de la participación en ferias y/o eventos, mapeo de actividades y eventos por año en esta área.</p> <p>2.2. R.2. Elaboración de un repertorio de fortalezas e investigaciones en el área en el país receptor, realización de sesiones de trabajo, webinar o sesiones informativas, favorecimiento de la formación de alianzas estratégicas y/o iniciativas asociativas.</p>
	<p>2.3 Desarrollar acciones en los pilares de la diplomacia para la atracción turística, cultural y deportiva, en coordinación con la institucionalidad costarricense, en el Servicio Exterior.</p>	<p>2.3. R.1. Participación en medios de comunicación masiva proyectando a Costa Rica, apoyo y coordinación de la participación de ferias y/o eventos, realización de sondeos o investigaciones, establecimiento de contactos claves en el ecosistema local, realización de webinars o actividades informativas, realización de entrevistas, charlas o presentaciones, generación de alianzas estratégicas.</p>

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
<p>3. Posicionar el rol dual de Costa Rica en los ámbitos bilateral y multilateral, como receptor y oferente de cooperación técnica (Sur-Sur, triangular, descentralizada y multiactor).</p>	<p>3.1. Ejecutar la cooperación internacional principalmente, en las modalidades de la Cooperación Sur-Sur, descentralizada, la Cooperación Triangular y la multiactor, como elementos que coadyuvan al desarrollo del país.</p>	<p>3.1. R.1. Iniciativas aprobadas de cooperación internacional bilateral y multilateral, así como en doble vía.</p>
	<p>3.2. Desarrollar acercamientos con nuevos socios estratégicos en cooperación internacional en las áreas definidas como prioritarias para el país por la Política de Cooperación Internacional y documentos atinentes.</p>	<p>3.2. R.2. Oportunidades nuevas de cooperación internacional.</p>
<p>4. Gestionar con los organismos internacionales un cambio en la narrativa y medición del desarrollo que se aplica actualmente y que en definitiva excluye a nuestro país de fuentes de cooperación internacional, incluida la ayuda oficial al desarrollo, y otras formas de cooperación.</p>	<p>4.1. Participar en los diferentes foros internacionales y otras reuniones, así como promover alianzas con países en la misma condición.</p>	<p>4.1. R.1. Intervenciones estratégicas presentadas en foros internacionales y otras reuniones. Cambio de paradigma en la medición del desarrollo.</p>
<p>5. Fortalecer la gestión de las Representaciones Diplomáticas, Consulares y Misiones Permanentes de Costa Rica en el exterior en todos los procesos administrativos y consulares aplicando las herramientas tecnológicas y la normativa vigente en el uso eficiente de los recursos.</p>	<p>5.1. Proponer y coordinar permanentemente con las instituciones competentes las gestiones y servicios consulares que se brindan a los usuarios.</p>	<p>5.1. R.1. Respuesta efectiva a las solicitudes de los usuarios de servicios consulares.</p>
	<p>5.2. Gestionar y coordinar la asignación de los recursos humanos y presupuestarios para la operación funcional y estratégica de las representaciones de Costa Rica.</p>	<p>5.1. R.2. Promoción de la diplomacia económica y cultural por medio de los consulados.</p> <p>5.2. R.1. Formulación y planificación del anteproyecto de presupuesto según los lineamientos de la Dirección de Servicio Exterior y la Dirección Financiera.</p>
		<p>5.2. R.2. Articulación del calendario de elaboración del presupuesto anual con la planificación estratégica del PPAT para la programación presupuestaria de las acciones.</p>

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
<p>6. Impulsar la formación y actualización profesional continua y especializada, así como la promoción de la investigación y difusión del conocimiento, para coadyuvar en la toma de decisiones con respecto a las competencias que atañen a la institución.</p>	<p>6.1. Desarrollar un programa de gestión del conocimiento en diplomacia.</p>	<p>6.1. R.1. Unidad ejecutora de la Maestría Profesional en Diplomacia por parte del Ministerio, de acuerdo con el convenio entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Universidad de Costa Rica.</p>
	<p>6.2. Desarrollar un programa de transmisión de conocimiento institucional y traslado de experiencias.</p>	<p>6.2. R.1. Fomento del conocimiento sobre temas diplomáticos o conexos como el mentoring, para mejorar la transferencia y conservación del conocimiento institucional.</p>
		<p>6.2. R.2. Organización de conversatorios sobre temas diplomáticos o conexos, entre ellos habilidades blandas, coaching, mentoring y traslado de experiencias.</p>
	<p>6.3. Contribuir a la difusión nacional e internacional del conocimiento en la temática de la política exterior.</p>	<p>6.3. R.1. Publicación digital de la Revista Costarricense de Política Exterior.</p>
		<p>6.3. R.2. Promoción de la investigación, para la elaboración de artículos en la revista, relacionados a la historia diplomática, política exterior y temas conexos.</p>
	<p>7. Desarrollar un proceso de fortalecimiento institucional en materia administrativa-financiera aplicando las herramientas tecnológicas y normativa vigente.</p>	<p>7.1. Realizar mejoras de emisión, actualización, socialización, cumplimiento e implementación en los procedimientos administrativos y financieros de la gestión institucional, la gestión digital documental y la reglamentación que rige esas actividades dentro del Ministerio.</p>
<p>7.1. R.2. Conformación de una gestoría administrativa/financiera para dar soporte a las distintas áreas funcionales.</p>		
<p>7.1. R.3. Lineamientos y normativa para incrementar los procesos de digitalización en los procedimientos y documentos.</p>		
<p>7.1. R.4. Capacitaciones impartidas por personal de la Cancillería para los funcionarios, sobre gestión administrativa financiera y la normativa vigente, además de temas relacionados con la conciencia social.</p>		

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
	7.2. Implementar acciones para mejorar la calidad de los servicios que brinda el Ministerio.	<p>7.2. R.1 Instrumentos de medición de la calidad de los servicios internos brindados.</p> <p>7.2. R.2 Evaluaciones de servicios en: Proveduría Institucional, Dirección Financiera, Recursos Humanos, Servicios Generales, CTIC.</p> <p>7.2. R.3 Evaluaciones de servicios brindados a la población usuaria: Autenticaciones, Becas, Pasaportes, Intérpretes y traductores oficiales, Certificaciones para asociaciones de carácter religioso.</p>

Fuente: MREC, 2020.

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
1.1. R.1. Establecimiento de alianzas y acuerdos bilaterales que contribuyan con el alcance de los objetivos de Plan Nacional de Desarrollo.	1.1. I.1. Número de instrumentos bilaterales obtenidos en las visitas de alto nivel (Presidente, Canciller y Vicecanciller).	1.1. M.1. Meta del periodo: 50 instrumentos 2021: 10 2022: 10 2023: 10 2024: 10 2025: 10	Dirección de Política Exterior. Departamento de Áreas Geográficas. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.1-R-2. Establecimiento de agendas de reciprocidad bilateral en áreas álgidas del desarrollo nacional.	1.1.I.2. Número de productos de política exterior obtenidos en cada Consulta Política (Apoyos a candidaturas, MoU, Declaraciones conjuntas, entre otros).	1.1.M.2. Meta del periodo: 50 productos 2021: 10 2022: 10 2023: 10 2024: 10 2025: 10	Dirección de Política Exterior. Departamento de Áreas Geográficas. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
1.2. R.1. Consecución del apoyo de países clave para la optimización del alcance de la política exterior costarricense.	1.2. I.1. Número de Hojas de ruta bilaterales para optimizar el alcance de política exterior	1.2.M.1. Meta del periodo: 50 hojas de ruta 2021: 10 2022: 10 2023: 10 2024: 10 2025: 10	Dirección de Política Exterior. Departamento de Áreas Geográficas. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.2.R.2. Consecución de socios de confianza para los objetivos preponderantes de política exterior.	1.2. I.2. Número de acuerdos que logran reforzar los ejes temáticos nacionales.	1.2. M.2. Meta del periodo: 50 acuerdos 2021: 10 2022: 10 2023: 10 2024: 10 2025: 10	Dirección de Política Exterior. Departamento de Áreas Geográficas. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.3. R.1. Adhesión a acuerdos multilaterales medioambientales.	1.3. I.1. Número de acuerdos medioambientales a los que se adhiere el país.	1.3. M.1. Meta del periodo: 10 acuerdos 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.3.R.2. Presentación de iniciativas país en foros de Organismos Internacionales	1.3.I.2. Número de iniciativas presentadas en Organismos Internacionales	1.3. M.2. Meta del periodo: 10 iniciativas 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.4. R.1. Identificación de aliados y recursos para alcanzar e implementar los ODS.	1.4. I.1. Número de aliados clave identificados que permitan generar recursos.	1.4. M.1. Meta del periodo: 10 aliados clave 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
1.4.R.2. Contribución a la planeación y programación de proyectos que propicien el alcance de los ODS.	1.4. I.2. Número de proyectos para alcanzar los ODS.	1.4. I.2. Meta del periodo: 10 proyectos 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.5. R.1. Contribución a la paz global y regional.	1.5. I.1. Número de acciones estratégicas para la promoción de la paz.	1.5.M.1. Meta del periodo: 10 acciones 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Desarme, Terrorismo y Crimen Organizado. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.6.R.1. Evasión de la proliferación de armas y promoción del control de armamento y el desarme.	1.6.I.1. Número de iniciativas nacionales o adhesiones a iniciativas en favor del control de armamento y desarme.	1.6. M.1. Meta del periodo: 10 iniciativas 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Desarme, Terrorismo y Crimen Organizado. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.7.R.1. Evasión de la propagación de células terroristas en la región y generar legislación que penalice su existencia.	1.7. I.1. Número de instrumentos que apoyen o que sean iniciativa nacional en organismos internacionales para hacer cumplir las obligaciones adquiridas en acuerdos internacionales.	1.7.M.1. Meta del periodo: 10 instrumentos 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Desarme, Terrorismo y Crimen Organizado. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.8.R.1. Contribución al desarrollo científico nacional, regional y global para el mejor alcance de los ODS.	1.8.I.1. Número de acuerdos o iniciativas internacionales a los que Costa Rica se adhiere para promover el desarme, lucha contra el terrorismo y contra el crimen organizado, según los ODS.	1.8.M.1. Meta del periodo: 10 acuerdos 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Desarme, Terrorismo y Crimen Organizado. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
1.9.R.1. Posicionamiento de los objetivos de política exterior en concordancia con los ODS.	1.9.I.1. Número de iniciativas nacionales o adhesiones a propuestas en foros multilaterales que coadyuven el alcance de los ODS.	1.9.M.1. Meta del periodo: 10 iniciativas 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Organismos Internacionales. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.10.R.1. Fortalecimiento del sistema multilateral y su alcance para combatir situaciones extremas, como la pandemia.	1.10.I.1. Número de iniciativas o adhesiones a propuestas que promuevan el fortalecimiento del multilateralismo activo y solidario, especialmente con la pandemia.	1.10.M.1. Meta del periodo: 10 iniciativas 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Organismos Internacionales. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior.
1.11.R.1. Reforzamiento del Sistema internacional de Derechos Humanos y de Derecho Humanitario y procurar su aplicación cada vez más universalmente.	1.11.I.1. Número de iniciativas nacionales o a las que el país se adherirá en los organismos multilaterales que refuercen el Sistema de Derechos Humanos y Derecho Humanitario.	1.11. M.1. Meta del periodo: 10 iniciativas 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Embajadas y misiones de Costa Rica en el exterior
1.12.R.1. Aumento de la conciencia de las instituciones nacionales sobre las obligaciones con los DDHH de todas las generaciones.	1.12.I.1. Número de reuniones relativas a las obligaciones del país en materia de DDHH que impacten a las poblaciones más vulnerables.	1.12.M.1. Meta del periodo: 10 reuniones 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario
1.13.R.1. Seguimiento y vigilancia en la formalización sistemática para la implementación de las obligaciones del Estado costarricense en materia de DDHH.	1.13.I.1. Número de pautas desde la presidencia interinstitucional para mejorar la implementación de obligaciones relacionadas a los Derechos Humanos y Humanitario.	1.13.M.1. Meta del periodo: 10 pautas 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección de Política Exterior. Departamento de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
<p>2.1.R.1. Generación de contactos para BTM (Buyers Trade Mission), remisión de puntos focales comerciales, generación de agendas de negocios, realización de webinars, generación de sesiones de trabajo, realización de sondeos o investigaciones, realización de entrevistas, charlas o presentaciones, coordinación de eventos y determinación de contactos clave en el ecosistema local.</p>	<p>2.1.I.1. Número de gestiones de promoción de la oferta exportable costarricense y capacidades en el área económica ambiental.</p>	<p>2.1.M.1. Meta del periodo: 25 gestiones 2021: 4 2022: 5 2023: 6 2024: 6 2025: 4</p>	<p>Dirección de Política Exterior y enlaces en la Dirección de Cooperación Internacional y Dirección General de Servicio Exterior. Embajadas, misiones y consulados de C.R. en el exterior.</p>
<p>2.1.R.2. Remisión de puntos focales comerciales, realizar webinars, generación de sesiones de trabajo, realización de sondeos o investigaciones, realización de entrevistas, charlas o presentaciones, coordinación de eventos y determinación de contactos clave en el ecosistema local.</p>	<p>2.1.I.2. Número de gestiones de atracción de inversiones extranjeras directas a Costa Rica.</p>	<p>2.1. M.2. Meta del periodo: 20 gestiones 2021: 4 2022: 4 2023: 4 2024: 4 2025: 4</p>	<p>Dirección de Política Exterior y enlaces en la Dirección de Cooperación Internacional y Dirección General de Servicio Exterior. Embajadas, misiones y consulados de C.R. en el exterior.</p>
<p>2.2.R.1. Participación en medios de comunicación masiva proyectando a Costa Rica, apoyo y coordinación de la participación en ferias y/o eventos, mapeo de actividades y eventos por año en esta área.</p>	<p>2.2.I.1. Número de gestiones de promoción de las capacidades científicas, tecnológicas e innovación, y académicas.</p>	<p>2.2. M.1. Meta del periodo: 20 gestiones 2021: 3 2022: 4 2023: 5 2024: 5 2025: 3</p>	<p>Dirección de Política Exterior y enlaces en la Dirección de Cooperación Internacional y Dirección General de Servicio Exterior. Embajadas, misiones y consulados de C.R. en el exterior.</p>

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
<p>2.2.R.2. Elaboración de un repertorio de fortalezas e investigaciones en el área en el país receptor, realización de sesiones de trabajo, webinar o sesiones informativas, favorecimiento de la formación de alianzas estratégicas y/o iniciativas asociativas.</p>	<p>2.2.I.2. Número de gestiones para favorecer el intercambio de conocimientos en el área científica, tecnológica e innovación, así como académica.</p>	<p>2.2. M.2. Meta del periodo: 22 gestiones 2021: 3 2022: 4 2023: 5 2024: 6 2025: 4</p>	<p>Dirección de Política Exterior y enlaces en la Dirección de Cooperación Internacional y Dirección General de Servicio Exterior. Embajadas, misiones y consulados de C.R. en el exterior.</p>
<p>2.3.R.1. Participación en medios de comunicación masiva proyectando a Costa Rica, apoyo y coordinación de la participación de ferias y/o eventos, realización de sondeos o investigaciones, establecimiento de contactos claves en el ecosistema local, realización de webinars o actividades informativas, realización de entrevistas, charlas o presentaciones, generación de alianzas estratégicas.</p>	<p>2.3.I.1. Número de gestiones de promoción para la atracción turística.</p>	<p>2.2. M.1. Meta del periodo: 18 gestiones 2021: 3 2022: 3 2023: 4 2024: 4 2025: 4</p>	<p>Dirección de Política Exterior y enlaces en la Dirección de Cooperación Internacional y Dirección General de Servicio Exterior. Embajadas, misiones y consulados de C.R. en el exterior.</p>
<p>3.1. R.1. Iniciativas aprobadas de cooperación internacional bilateral y multilateral, así como en doble vía.</p>	<p>3.1. I.1. Número de proyectos de cooperación internacional promovidos y oficializados.</p>	<p>3.1. M.1. Meta del periodo: 70 proyectos 2021: 15 2022: 10 2023: 15 2024: 15 2025: 15</p>	<p>Dirección de Cooperación Internacional</p>
<p>3.2. R.2. Oportunidades nuevas de cooperación internacional.</p>	<p>3.2. I.2. Número de acciones de cooperación internacional promovida y ejecutada (brindada y recibida), con la comunidad internacional.</p>	<p>3.2. M.2. Meta del periodo: 63 acciones 2021: 8 2022: 10 2023: 15 2024: 15 2025: 15</p>	<p>Dirección de Cooperación Internacional</p>

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
4.1. R.1. Intervenciones estratégicas presentadas en foros internacionales y otras reuniones. Cambio de paradigma en la medición del desarrollo.	4.1. I.1. Número de intervenciones nacionales estratégicas presentadas en los diferentes foros internacionales y otras reuniones.	4.1. M.1. Meta del periodo: 60 intervenciones 2021: 5 2022: 10 2023: 15 2024: 15 2025: 15	Dirección de Cooperación Internacional
5.1. R.1. Respuesta efectiva a las solicitudes de los usuarios de servicios consulares.	5.1. I.1. Porcentaje de gestiones notariales y consulares que fueron tramitadas y finalizadas.	5.1. M.1. Meta del periodo: 80% 2021: 80% 2022: 85% 2023: 85% 2024: 90% 2025: 90%	Departamento Consular y Oficinas Consulares de Costa Rica en el exterior.
5.1. R.2. Promoción de la diplomacia económica y cultural por medio de los consulados.	5.1. I.2. Participación en actividades de promoción comercial en las jurisdicciones consulares. Divulgación y fomento de la cultura nacional entre las personas costarricenses y los residentes extranjeros en las jurisdicciones consulares.	5.1. M.2. Meta del periodo: 36 oportunidades de participación en actividades. 2021: 5 2022: 7 2023: 7 2024: 8 2025: 9	Departamento Consular y Oficinas Consulares de Costa Rica en el exterior.
5.2. R.1. Formulación y planificación del anteproyecto de presupuesto según los lineamientos de la Dirección de Servicio Exterior y la Dirección Financiera.	5.2. I.1. Anteproyecto de Presupuesto Institucional formulado en tiempo y forma.	5.2. M.1. Meta del periodo: 90% 2021: 60% 2022: 65% 2023: 75% 2024: 85% 2025: 90%	Dirección de Servicio Exterior, Departamento Diplomático, Área de Gestión y Logística y Representaciones Diplomáticas y Consulares de Costa Rica en el exterior.
5.2. R.2. Articulación del calendario de elaboración del presupuesto anual con la planificación estratégica del PPAT para la programación presupuestaria de las acciones.	5.2. I.2. Calendario de Planificación de Presupuesto Anual y PPAT formulado en tiempo y forma.	5.2. M.2. Meta del periodo: 80% 2021: 60% 2022: 65% 2023: 75% 2024: 85% 2025: 90%	Dirección de Servicio Exterior, Departamento Diplomático, Área de Gestión y Logística y Representaciones Diplomáticas de Costa Rica en el exterior.

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
6.1. R.1. Unidad ejecutora de la Maestría Profesional en Diplomacia por parte del Ministerio, de acuerdo con el convenio entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Universidad de Costa Rica.	6.1. I.1. Número de promociones abiertas.	6.1. M.1. Meta del periodo: 5 promociones. 2021: 1 2022: 1 2023: 1 2024: 1 2025: 1	Responsabilidad compartida entre el Instituto del Servicio Exterior y la Universidad de Costa Rica.
6.2. R.1. Fomento del conocimiento sobre temas diplomáticos o conexos como el mentoring, para mejorar la transferencia y conservación del conocimiento institucional.	6.2. I.1. Número de cursos, programas y /o talleres impartidos, en función del desarrollo de las habilidades blandas y actualización del conocimiento.	6.2. M.1. Meta del periodo: 20 cursos. 2021: 4 2022: 4 2023: 4 2024: 4 2025: 4	Dirección General, RRHH, Instituto del Servicio Exterior, CTIC.
6.2. R.2. Organización de conversatorios sobre temas diplomáticos o conexos, entre ellos habilidades blandas, coaching, mentoring y traslado de experiencias.	6.2. I.2. Número de conversatorios desarrollados.	6.2. M.2. Meta del periodo: 25 conversatorios 2021: 5 2022: 5 2023: 5 2024: 5 2025: 5	Instituto del Servicio Exterior, Dirección General, RRHH, CTIC.
6.3. R.1. Publicación digital de la Revista Costarricense de Política Exterior.	6.3. I.1. Número de publicaciones de la Revista Costarricense de Política Exterior.	6.3. M.1. Meta del periodo: 5 publicaciones. 2021: 1 2022: 1 2023: 1 2024: 1 2025: 1	Instituto del Servicio Exterior Manuel María de Peralta, Proveduría Institucional, Dirección General, CTIC.
6.3. R.2. Promoción de la investigación, para la elaboración de artículos en la revista, relacionados a la historia diplomática, política exterior y temas conexos.	6.3. I.2. Número de artículos de investigación publicados en la Revista Costarricense de Política Exterior.	6.3. M.2. Meta del periodo: 25 artículos de investigación. 2021: 5 2022: 5 2023: 5 2024: 5 2025: 5	Instituto del Servicio Exterior Manuel María de Peralta, Proveduría Institucional, Dirección General, CTIC.

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
7.1. R.1. Estudios para la medición de cargas de trabajo.	7.1. I.1. Número de estudios de carga de trabajo.	7.1. M.1. Meta del periodo: 5 estudios de carga de trabajo. 2021: 1 2022: 1 2023: 1 2024: 1 2025: 1	Dirección General, Coordinación Administrativa, Recursos Humanos, Unidad de Planificación y demás dependencias administrativas y financieras.
7.1. R.2. Conformación de una geroría administrativa/financiera para dar soporte a las distintas áreas funcionales.	7.1. I.2. Geroría conformada y en operación.	7.1. M.2. Meta del periodo: 100% 2021: 75% 2022: 80% 2023: 85% 2024: 90% 2025: 100%	Dirección General, Coordinación Administrativa con el apoyo de las demás dependencias administrativas y financieras.
7.1. R.3. Lineamientos y normativa para incrementar los procesos de digitalización en los procedimientos y documentos.	7.1. I.3. Número de reglamentos y lineamientos emitidos.	7.1. M.3. Meta del periodo: 5 reglamentos o lineamientos emitidos. 2021: 1 2022: 1 2023: 1 2024: 1 2025: 1	Dirección General, Coordinación Administrativa con el apoyo de las demás dependencias administrativas y financieras.
7.1. R.4. Capacitaciones impartidas por personal de la Cancillería para los funcionarios sobre gestión administrativa financiera y la normativa vigente, además de temas relacionados con la conciencia social.	7.1. I.4. Número de capacitaciones realizadas.	7.1. M.4. Meta del periodo: 10 capacitaciones. 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección General, Coordinación Administrativa con el apoyo de Asesoría Jurídica, Recursos Humanos y el Instituto Manuel María de Peralta.
7.2. R.1 Instrumentos de medición de la calidad de los servicios brindados.	7.2. I.1. Número de instrumentos de medición.	7.2. M.1. Meta del periodo: 15 instrumentos de medición. 2021: 3 2022: 3 2023: 3 2024: 3 2025: 3	Dirección General, Coordinación Administrativa con el apoyo de Asesoría Jurídica, Recursos Humanos y el Instituto Manuel María de Peralta.

Resultados esperados	Indicador	Meta del periodo	Responsable
7.2. R.2 Evaluaciones de servicios en: Proveeduría Institucional, Dirección Financiera, Recursos Humanos, Servicios Generales, CTIC.	7.2. I.2. Número de encuestas de servicios realizadas.	7.2. M.2. Meta del periodo: 10 encuestas de servicios. 2021: 2 2022: 2 2023: 2 2024: 2 2025: 2	Dirección General, Coordinación Administrativa con el apoyo de las demás dependencias administrativas y financieras.
7.2. R.3 Evaluaciones de servicios brindados a la población usuaria: Autenticaciones, Becas, Pasaportes, Intérpretes y traductores oficiales, Certificaciones para asociaciones de carácter religioso.	7.2. I.3. Número de encuestas de servicios realizadas.	7.2. M.3. Meta del periodo: 5 encuestas de servicios. 2021: 1 2022: 1 2023: 1 2024: 1 2025: 1	Dirección General, Coordinación Administrativa con el apoyo de la Contraloría de Servicios y las demás dependencias administrativas y financieras.

Fuente: MREC, 2020.

3 Seguimiento y evaluación

3. Seguimiento y evaluación

El proceso de la planificación estratégica, implica, de forma general, desarrollar 04 (cuatro) etapas a destacar: a) Planificar (planear), b) Hacer (ejecutar), c) Revisar (seguimiento), y d) Actuar (evaluar), tal como lo muestra la siguiente figura:



Fuente: www.mejoracontinua.net

Una vez formulado el PEI y puesto en ejecución, es necesario poner en práctica las etapas del seguimiento y la evaluación.

El seguimiento es un proceso metódico y continuo de recopilar, analizar y utilizar información para supervisar el progreso de un programa o proyecto con el propósito de cumplir sus objetivos y orientar las decisiones de gestión.

La evaluación se refiere a la investigación sobre la forma en que las actividades e intervenciones cumplen los objetivos del programa o proyecto y cómo se comparan los logros previstos y los conseguidos. La finalidad de la evaluación es ser útil para los decisores, gestores públicos, y a la ciudadanía en general.

El seguimiento y la evaluación están íntimamente vinculados. Ambos constituyen instrumentos necesarios para aportar elementos de juicio al proceso de toma de decisiones y demostrar la rendición de cuentas.

Tanto el seguimiento como la evaluación, tienen como objetivo facilitar el control y el rendimiento de cuentas, así como ofrecer información relevante para reorientar y mejorar las estrategias recogidas en el plan.

El seguimiento es un proceso continuo que debe llevarse a cabo con una periodicidad regular, y debe centrarse en la evaluación del cumplimiento de diversos aspectos de la ejecución: satisfacción del cliente o usuario, evaluación de los indicadores de productos, entre otros.

Debe efectuarse de forma constante a lo largo de la ejecución del PEI. Esto, permitirá controlar y medir oportunamente, el desarrollo de las acciones y actividades planificadas, y, por tanto, de ser necesario, corregir la ruta trazada, y reorientar la meta planificada.

Para verificar el cumplimiento del PEI 2021-2025, el seguimiento se efectuará por semestre y la evaluación se realizará de forma anual y al finalizar el periodo de vigencia.

Para ello, cada área funcional del MREC, elaborará un Plan de Acción anual, que deberá estar alineado o articulado con el PEI, así como con el Plan Operativo Institucional.

La gestión de la evaluación debe contar con el apoyo de las máximas autoridades institucionales, las jefaturas en general, y de la Unidad de Planificación Institucional.

Fuentes Bibliográficas

1. MIDEPLAN. (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. Costa Rica.

2. Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica.

https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf

3. Gestión de Riesgos

<https://www.marsh.com/uy/es/insights/research.html>

4. Página Web – Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

<https://www.rree.go.cr/>

5. Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Ley No. 3008 de 18 de julio de 1962

<https://www.google.com/search?q=ley+org%C3%A1nica+ministerio+de+relaciones+exteriores&oq=ley+org%C3%A1nica+mi&aqs=chrome.20i263j0j0i20i263j69i57j0l5.10348j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

6. El ciclo de mejora continua.

<http://mejoracontinua.net/el-ciclo-de-mejora-continua>