

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA METODOLÓGICA PILOTO PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DEL  
FLUJO Y PERTINENCIA DE INFORMACIÓN EN LA AGENDA BILATERAL DE TRABAJO  
DEL DEPARTAMENTO DE ÁREAS GEOGRÁFICAS DEL MINISTERIO DE  
RELACIONES EXTERIORES Y CULTO-DURANTE LAS ROTACIONES DE PERSONAL:  
CASO ESTADOS UNIDOS

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del  
Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública para optar al grado y título  
de Maestría Profesional en Diplomacia

SILVIA REBECA MONGE BLANCO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

2022

## **Dedicatoria**

Con especial cariño, a mis padres.

## **Agradecimientos**

A Dios; a mis padres, en especial a mi madre por siempre estar pendiente de mis pequeños avances y recordarme la meta cuando me sentía cansada; a mi equipo asesor por confiar en mí y en este proyecto y por siempre dedicar un tiempo en sus ocupadas agendas para revisarme cada uno de los avances y brindarme sus perspectivas y puntos de mejora; a mis amigas cercanas, por siempre estar pendientes y ser un apoyo incondicional en todo momento.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Diplomacia.”

---

M.Sc. Víctor Garro Martínez

**Representante de la Decana Sistema de Estudios de Posgrado**

---

Dra. Carmen Claramunt Garro

**Profesora Guía**

---

M.Sc. Adriana Solano Laclé

**Lectora**

---

M.Sc. Paula Coto Ramírez

**Lectora**

---

M.Sc. Adonai Arias Sánchez

**Director del Programa de Posgrado en Diplomacia**

---

Silvia Rebeca Monge Blanco

**Sustentante**

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Resumen .....	ix
Lista de tablas.....	x
Lista de figuras .....	xii
Lista de abreviaturas .....	xiii
Introducción .....	1
Justificación .....	5
Planteamiento del problema .....	7
Objetivos.....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	8
Metodología .....	9
CAPÍTULO I.....	11
Normativa costarricense sobre control interno aplicable al Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto en momentos de rotación de personal: gestión de riesgos y sistemas de información .....	11
Antecedentes .....	11
Normativa vigente a nivel nacional .....	12
Constitución Política .....	12
Ley General de Control Interno .....	13
Normas de Control Interno para el Sector Público .....	19
Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.....	23
Normativa propia del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto .....	29

Procedimiento de Gestión del Riesgo Institucional .....	29
Guía para la elaboración del mapa de riesgos .....	30
CAPÍTULO II .....	34
Riesgos a los que se enfrentaría el Departamento de Áreas Geográficas por no contar con una metodología de trabajo que permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos en momentos de rotación de personal .....	34
Formato de Mapa de Riesgos .....	34
Datos de la unidad.....	35
Identificación, análisis y evaluación de riesgos .....	38
Administración de riesgos .....	64
Revisión de riesgos .....	71
CAPÍTULO III .....	77
Instrumentos de trabajo, procesos y sistemas de información utilizados por el Departamento de Áreas Geográficas para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos.....	77
Instrumentos de trabajo .....	77
Agenda .....	78
Ayuda memoria .....	80
Cápsula informativa.....	81
Carpeta.....	82
Comunicado de prensa .....	86
Estado de las relaciones bilaterales .....	87
Ficha país .....	88
Informes políticos .....	89
Instrumentos jurídicos .....	90
Nota formal .....	90
Nota Verbal.....	93
Oficio .....	96
Programa .....	99
Temas de conversación .....	101
Otros.....	103

Otros procesos en los que participa el encargado de escritorio .....	104
Trabajo en línea.....	104
Identificación de metas y acciones para el Plan de Acción para la Operacionalización del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.....	104
Revisión y evaluación del Plan Prioritario Anual de Trabajo de la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos .....	105
Revisión y evaluación de los informes presentados por la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos .....	106
Entrega de escritorio .....	107
Sistemas de información.....	107
Organización del archivo digital.....	108
Nombres de los archivos .....	110
Uso de encabezados y pies de página.....	111
Canales de comunicación y seguridad de la información .....	111
CAPÍTULO IV .....	113
Propuesta de metodología de trabajo piloto para asegurar la continuidad del flujo y pertinencia de la información relativa a los procesos y la agenda bilateral de trabajo en curso con Estados Unidos, en momentos de rotación del personal a cargo de este escritorio en el Departamento de Áreas Geográficas .....	113
Requerimientos técnicos y jurídico-normativos de la metodología de trabajo propuesta .....	113
Consideraciones para la elaboración de la metodología de trabajo .....	116
Establecimiento de una línea jerárquica de trabajo.....	117
Definición de los procesos en los que participa el encargado de escritorio .....	119
Uso de formatos estandarizados para los instrumentos de trabajo .....	121
Realizar una clara diferenciación de instrumentos de trabajo en los cuales se han detectado confusiones en su uso .....	121
Creación de un instrumento de trabajo para el seguimiento detallado de la relación bilateral con Estados Unidos .....	125
Establecimiento de una estrategia política para la gestión de la relación bilateral con Estados Unidos .....	126

Lineamientos para el reporte de acciones e iniciativas a incluir en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación .....	126
Gestión del archivo digital .....	127
Criterios para recopilar, procesar y generar información de calidad .....	128
Seguridad de la información .....	129
Metodología de trabajo propuesta .....	129
Conclusiones .....	133
Recomendaciones .....	134
Bibliografía .....	135
Anexos .....	138

## Resumen

El presente trabajo plantea una propuesta de metodología de trabajo piloto a implementar en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto con la finalidad de atender las situaciones que se han constituido en un desafío para la labor de dicho Departamento en momentos de rotación de personal, de modo que se asegure la no interrupción de la agenda bilateral de trabajo con un determinado país. Para esto se ha realizado un estudio de caso a partir del manejo del escritorio a cargo de las relaciones bilaterales con Estados Unidos.

La investigación se sustenta en la gestión de riesgos y sistemas de información a la luz de lo establecido en la Ley General de Control Interno, la cual es de acatamiento obligatorio para toda la administración pública; así como el marco normativo que la acompaña, tanto de aplicación general como institucional. En tal sentido, inicialmente se realizó una revisión de la normativa aplicable al Departamento de Áreas Geográficas en cuanto a estos dos rubros en estudio. A partir de este abordaje se realizó un trabajo de identificación de los posibles riesgos a los que se enfrentaría el Departamento por no contar con una metodología de trabajo que permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos en momentos de rotación de personal.

Seguido a lo anterior, se identificaron las acciones, los instrumentos de trabajo existentes, los flujogramas y otros documentos utilizados por el Departamento de Áreas Geográficas para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos y, que podrían ser susceptibles de falencias de control interno, específicamente en cuanto a gestión de riesgos y sistemas de información. Finalmente, se realizó una propuesta de la metodología de trabajo piloto que podría implementar el Departamento para atender los desafíos identificados a lo largo de la investigación y así asegurar la no interrupción de la agenda bilateral de trabajo en momentos de rotación de personal y cumplir con lo dispuesto en la normativa vigente en cuanto a control interno, en particular gestión de riesgos y sistemas de información.

## Lista de tablas

Tabla 1 Identificación de riesgos para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto .....	40
Tabla 2 Análisis de los riegos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, si no se toma ninguna medida para administrar.....	49
Tabla 3 Análisis de los riegos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, con las medidas de administración de riesgos .....	57
Tabla 4 Evaluación de los riegos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto .....	62
Tabla 5 Administración de los riegos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto .....	68
Tabla 6 Revisión de los riegos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto .....	73
Tabla 7 Comparación entre agenda y programa .....	122
Tabla 8 Comparación entre ayuda memoria y cápsula informativa.....	124
Tabla 9 Relación entre consideraciones iniciales, riesgos identificados, indicadores y acciones realizadas .....	131
Tabla 10 Estructura de riesgos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto .....	138
Tabla 11 Parámetros para la clasificación de tipo de riesgo .....	140
Tabla 12 Criterios para asignar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo .....	141
Tabla 13 Criterios para asignar el impacto de los riesgos .....	141
Tabla 14 Matriz de evaluación del riesgo .....	142
Tabla 15 Nivel de riesgo .....	142

Tabla 16 Criterios para la evaluación de controles.....	143
Tabla 17 Rangos de calificación de controles .....	143
Tabla 18 Parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales.....	144
Tabla 19 Propuesta de Mapa de Riesgos para el Departamento de Áreas Geográficas .	145
Tabla 20 Identificación – Análisis – Evaluación de riesgos .....	146
Tabla 21 Administración de riesgos.....	150
Tabla 22 Revisión de riesgos .....	153

## Lista de figuras

Figura 1 Sistema Específico de Valoración del Riesgos Institucional .....	25
Figura 2 Proceso de elaboración de una agenda .....	79
Figura 3 Proceso de elaboración de una ayuda memoria desde la perspectiva del encargado de escritorio .....	81
Figura 4 Proceso de recepción y archivo de una cápsula informativa desde la perspectiva del encargado de escritorio .....	82
Figura 5 Proceso de elaboración de una carpeta .....	85
Figura 6 Proceso de elaboración de una propuesta de comunicado de prensa desde la perspectiva del encargado de escritorio .....	87
Figura 7 Proceso de elaboración y actualización del estado de las relaciones bilaterales	88
Figura 8 Proceso de elaboración la ficha país .....	89
Figura 9 Proceso de elaboración una nota una formal .....	93
Figura 10 Proceso de elaboración una nota verbal .....	96
Figura 11 Proceso de elaboración un oficio .....	99
Figura 12 Proceso de elaboración un programa .....	100
Figura 13 Proceso de elaboración de temas de conversación (TPs) .....	102
Figura 14 Estructura organizacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.....	118
Figura 15 Línea jerárquica de trabajo para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos .....	119

## **Lista de abreviaturas**

CGR: Contraloría General de la República

DAG: Departamento de Áreas Geográficas

DGPE: Dirección General de Política Exterior

LGCI: Ley General de Control Interno

MREC: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

NCI: Normas de Control Interno para el Sector Público

SCI: Sistema de Control Interno

SEVRI: Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

SEP Sistema de  
Estudios de Posgrado

**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Silvia Rebeca Monge Blanco, con cédula de identidad 1 1478 0329, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta metodológica piloto para asegurar la continuidad del flujo y pertinencia de información en la agenda bilateral de trabajo del Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones exteriores y Culto durante las rotaciones de personal: caso Estados Unidos

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI  NO \*

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## Introducción

Las relaciones entre Estados siempre han estado presentes a lo largo de la historia. Calduch señala que sus orígenes son tan antiguos como la misma historia de las sociedades humanas y al igual que estas, han ido evolucionado con el paso de los años. De este modo, en la Antigüedad las relaciones diplomáticas tenían un carácter ambulante y los representantes diplomáticos eran designados de forma excepcional para desempeñar la representación en el extranjero durante un período limitado, de acuerdo a las gestiones que se les encomendaban. A partir del siglo XV surge un cambio en este modo de operar de la diplomacia, ya que con el surgimiento de los estados modernos europeos, el nacimiento de un nuevo sistema de relaciones económicas capitalista y la expansión ultramarina, se hizo necesaria la institucionalización de la política exterior de los Estados y el establecimiento de misiones diplomáticas permanentes, con canales oficiales de comunicación e información ante las autoridades de terceros países (Calduch, 1993, págs. 1-2).

Con este relacionamiento temprano entre los Estados, surgen interrogantes como ¿por qué los Estados se relacionan entre sí?, ¿para qué lo hacen? A estas preguntas, las teorías de relaciones internacionales brindan distintas respuestas. Así, por ejemplo, desde el punto de vista del realismo político las relaciones entre los Estados se sustentan en tres principios fundamentales: los Estados son los principales actores en las relaciones internacionales; el Estado funge como ente unitario y racional; y el Estado actúa por interés nacional (Clulow, 2013, pág. 6).

En este mismo orden de ideas, Clulow señala que, “para los realistas, el interés nacional se traduce casi exclusivamente en términos de poder (principalmente militar, aunque no exclusivamente), ya que la fuerza es, en un contexto de anarquía y de conflicto, la única manera de disuadir o alcanzar los intereses de un estado” (Clulow, 2013, pág. 26). Es por ello que, aduce, una política exterior racional buscaría la minimización de riesgos y la maximización de beneficios para el país.

Por otro lado, a diferencia de lo planteado por el realismo, el liberalismo explica las relaciones entre los Estados desde el punto de vista de las preferencias de estos y no desde el interés nacional, como ocurre en el realismo. En este sentido, las relaciones de confianza

y cooperación entre los Estados adquieren un valor fundamental para explicar las relaciones internacionales a partir del liberalismo (Pauselli, 2013, pág. 83).

Las relaciones entre los Estados también se pueden analizar desde la óptica constructivista. De acuerdo con los teóricos que han desarrollado este enfoque, vivimos en un mundo en constante construcción en el que las relaciones internacionales se basan en pensamientos e ideas (Sánchez, 2012, pág. 118). Esta teoría de las relaciones internacionales enfatiza en las estructuras normativas y materiales y en el papel de la identidad en la construcción de los intereses y acciones de los actores (Jung, 2019, pág. 2).

Tomando en cuenta estos tres enfoques teóricos -realismo, liberalismo y constructivismo- que, aunque distintos nos aportan perspectivas que pueden ser vistas de modo complementario y no antagónico, se puede inferir que, sin perjuicio de sus motivaciones y enfoques, las relaciones bilaterales desempeñan un rol fundamental en el establecimiento y fortalecimiento de vínculos entre los Estados.

En Costa Rica, la Constitución Política, en su artículo 140, inciso 12 establece que corresponde al presidente de la República y al respectivo ministro del Gobierno dirigir las relaciones internacionales (Constitución Política, Art. 140). En este caso el respectivo ministro en mención sería el Ministro de Relaciones Exteriores y Culto. En tal sentido, el artículo primero de la Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto señala lo siguiente:

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, en virtud de las disposiciones constitucionales y legales respectivas, tiene por función colaborar con el Presidente de la República, bajo la dirección del Ministro nombrado al efecto, en 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. (Ley 3008, 1962, Art. 1)

En virtud de lo anterior, el Ministerio tiene el mandato de gestionar el establecimiento de relaciones con otros Estados que le permitan a Costa Rica defender sus intereses nacionales en la arena internacional, alcanzar sus objetivos de política exterior e, incluso, ayudar a lograr las metas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del país; lo cual redundará en un beneficio potencial para la sociedad costarricense, mediante la creación de

sinergias y vínculos cooperativos con socios estratégicos en cada uno de los diversos temas que integran la política exterior de Costa Rica; todo esto dentro de un marco de estructuras y normas previamente establecidas por estos mismos actores para regular las relaciones entre sí.

A lo interno del Ministerio, la Dirección General de Política Exterior (en adelante DGPE) es la instancia responsable de articular el diseño de la política exterior de Costa Rica, que contempla el ámbito de las relaciones bilaterales; siguiendo los lineamientos elaborados por el Presidente y el Canciller de la República, así como los intereses nacionales (MREC, 2020). Para ello, la DGPE está dividida en seis departamentos: Derecho Internacional y Derechos Humanos; Límites, Fronteras y Tratados Internacionales; Organismos Internacionales; Desarrollo Sostenible y Conservación del Medio Ambiente; Desarme, Terrorismo y Crimen Organizado; y, Áreas Geográficas. El Departamento de Áreas Geográficas es precisamente la unidad formal de la DGPE que coordina las relaciones políticas de Costa Rica con todos los países con los cuales mantiene vínculos diplomáticos; con el objetivo de posicionar los intereses nacionales, utilizando herramientas como convenios, tratados, encuentros de alto nivel, entre otras. El artículo 41 del Reglamento de Tareas y Funciones del Ministerio señala, entre otras, las siguientes funciones para este Departamento:

- Analizar, elaborar, evaluar y dar seguimiento permanente de las relaciones bilaterales y regionales con los países de cada área geográfica.
- Proyectar la planificación de las actividades de las representaciones costarricenses en el exterior en cada área geográfica.
- Dar seguimiento a las acciones de carácter bilateral en lo político, económico, cultural y de cooperación en cada área geográfica.
- Proyectar planes, temarios y programas relativos a la preparación y a las actividades de las visitas oficiales al exterior y extranjeras a territorio nacional.

La organización del trabajo del Departamento de Áreas Geográficas se realiza por escritorios, desde donde se administran esas relaciones con los países, según el área geográfica a la cual pertenecen. Hoy en día, el Departamento distribuye sus trabajos en las siguientes áreas geográficas: América del Norte, América del Sur, Centroamérica y el Caribe, África, Asia y Medio Oriente, Europa y Oceanía. De este modo, la gestión de las

relaciones diplomáticas con Estados Unidos está a cargo del encargado del escritorio de América del Norte, donde la suscrita tuvo la oportunidad de fungir como oficial para las relaciones diplomáticas bilaterales con dicho país.

## Justificación

Durante el período comprendido entre diciembre de 2018 y julio de 2020 a quien hace estas observaciones le fue confiada la gestión de los escritorios de Centroamérica, Norteamérica, el Caribe, África y Oceanía, en distintos intervalos de tiempo, dentro del Departamento de Áreas Geográficas (en adelante, DAG). Al iniciar estas labores la suscrita debió enfrentarse a la carencia de instrumentos suficientes para dar continuidad a los trabajos que se venían desarrollando con varios de los países asignados, entre ellos Estados Unidos. Además, siendo consciente de las responsabilidades que implica ejercer un cargo público, el deber de acatamiento de las normas al que están sujetos los funcionarios del Estado y la importancia que tiene para el país las relaciones diplomáticas con socios estratégicos como Estados Unidos, fue evidente que esta era una situación riesgosa tanto para la continuidad de la defensa de los intereses de política exterior del país como para los funcionarios responsables de dicha gestión, por lo que quien realiza la presente investigación decidió involucrarse más activamente en las acciones y esfuerzos que desde el DAG se realizaban en conjunto con otras dependencias del Ministerio para buscar revertir esta situación.

En este contexto se procedió a llevar a cabo una revisión de lo que sucedía en el Departamento y se observó que cuando un encargado de escritorio<sup>1</sup> rota<sup>2</sup>, el DAG no cuenta con protocolos de trabajo y procedimientos suficientes y formales, que le permitan dar continuidad a las acciones en curso y evitar la interrupción en el seguimiento de las relaciones con los países o la región a cargo del funcionario que rota.

Teniendo en cuenta que las relaciones bilaterales se construyen de manera sostenida en el tiempo y son vitales para la conducción exitosa de la acción exterior y que dentro de la administración pública existen una serie de normas que cumplir por parte de los servidores públicos, se estima que es fundamental para el DAG contar con una metodología de trabajo que permita atender las situaciones que conforman algunos de los desafíos a los cuales se enfrenta el Departamento en momentos de rotación del personal, de modo que se garantice

---

<sup>1</sup> Es la persona encargada de dar seguimiento a la relación bilateral con un determinado país o grupo de países.

la no interrupción de los procesos de trabajo bilaterales en curso y el seguimiento de la relación con un determinado país.

## **Planteamiento del problema**

Para la definición del problema es importante saber qué el Estatuto del Servicio Exterior establece dos posibles movimientos del personal dentro del servicio exterior: rotación y traslados. El artículo 19 de este cuerpo normativo define las rotaciones como el intercambio de funcionarios de una misma categoría dentro de las tres actividades del Servicio Exterior (Servicio Diplomático, Servicio Consular y Servicio Interno). En tanto que los traslados consisten en el intercambio de funcionarios dentro de una de esas tres actividades, sin variar la categoría del funcionario (Ley 3530, 1965).

Lo anterior implica movimientos constantes de personal diplomático que, por la falta de procedimientos formales, se han constituido a su vez, en un creciente desafío para el trabajo que desempeña el Departamento de Áreas Geográficas.

En este contexto, la suscrita detectó una serie de situaciones (que parecen estar afectando el curso normal de los trabajos que realiza el Departamento cuando se producen estos movimientos de personal. Al respecto se puede mencionar que:

- No siempre hay una transición adecuada de los expedientes digitales de un funcionario a otro.
- Pareciera no existir una práctica institucionalizada de entrega de un escritorio a su sucesor.
- Parece haber registros digitales de cada uno de los expedientes que son de difícil ubicación en el sistema de archivo digital del Departamento.
- No existe un manual de procedimientos sobre cómo gestionar un escritorio y cuáles son las responsabilidades del encargado del escritorio.
- Pareciera que existe poco conocimiento sobre los principios generales de control interno relativos a la gestión de riesgos y los sistemas de información.

En ese sentido, para la presente investigación se parte de la tesis de que es oportuno que el Departamento de Áreas Geográficas cuente con una metodología de trabajo que permita subsanar estas situaciones y con ello contribuir a la continuidad de los procesos en curso que se mantienen a nivel bilateral con un determinado país; garantizando que no ocurra la interrupción de estos procesos y, por tanto, no se comprometan las acciones diplomáticas ya emprendidas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una metodología de trabajo piloto que permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para la labor del Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto en momentos de rotación de personal, de modo que se asegure la no interrupción de la agenda bilateral de trabajo con un determinado país, a partir de un estudio de caso: el escritorio de Estados Unidos.

### **Objetivos específicos**

1. Estudiar los principios establecidos por la normativa costarricense sobre control interno, en lo que se refiere a gestión de riesgos y sistemas de información, aplicables al Departamento de Áreas Geográficas en momentos de rotación del personal a cargo del escritorio de Estados Unidos.
2. Determinar los riesgos a los que se enfrentaría el Departamento de Áreas Geográficas por no contar con una metodología de trabajo que permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con un determinado país en momentos de rotación de personal, aplicado al escritorio de Estados Unidos.
3. Identificar las acciones, los instrumentos de trabajo existentes, los flujogramas y otros documentos utilizados por el Departamento de Áreas Geográficas para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos, que podrían ser susceptibles de riesgos y falencias de control interno.
4. Proponer un protocolo de permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para la labor del Departamento de Áreas Geográficas en momentos de rotación del personal a cargo del escritorio de Estados Unidos.

## Metodología

Para la elaboración del presente trabajo se utilizará la investigación cualitativa: se empleará el método descriptivo para proponer la implementación de una metodología de trabajo piloto que permita atender algunas de las situaciones que se han constituido en un desafío para la labor del Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto en momentos de rotación de personal de modo que garantice la no interrupción de los procesos de trabajo que realiza el Departamento Áreas Geográficas con un determinado país, a partir del estudio de caso del escritorio de Estados Unidos.

Para cumplir con este objetivo se propone una metodología de trabajo piloto a partir de las siguientes actividades que se desarrollarán en cada uno de los capítulos de la presente investigación: desarrollo de las siguientes actividades:

- En el Capítulo I se realizará un estudio de los principios establecidos por la normativa costarricense sobre control interno, en lo que se refiere a gestión de riesgos y sistemas de información, para identificar aquellos que sean aplicables al Departamento de Áreas Geográficas en momentos de rotación del personal a cargo del escritorio de Estados Unidos.
- En el Capítulo II se determinarán, analizarán y evaluarán los riesgos a los que se puede exponer el Departamento de Áreas Geográfica por no contar con un procedimiento metodológico que permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para la labor del Departamento en la relación bilateral con Estados Unidos en momentos de rotación del personal a cargo de este escritorio. Para ello se tomarán en cuenta los principios de control interno vinculados a la gestión de riesgos y los sistemas de información.
- En el Capítulo III se realizará la identificación de las acciones, los instrumentos de trabajo, los flujogramas y otros documentos que conforman el expediente de la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos, que permiten tener mayor claridad sobre la información estratégica de la agenda bilateral de trabajo en momentos de rotación del personal a cargo de este escritorio. Además, se identificarán cuáles de esas acciones, instrumentos de trabajo, documentos y flujogramas podrían ser susceptibles de riesgos y falencias asociadas al control interno. Para lo cual se analizarán los documentos que integran el archivo digital de este escritorio de trabajo durante el período 2019-2020.

- Finalmente, en el Capítulo IV se desarrollará la propuesta de metodología de trabajo piloto que surge a partir de lo expuesto en los primeros tres capítulos de la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### **Normativa costarricense sobre control interno aplicable al Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto en momentos de rotación de personal: gestión de riesgos y sistemas de información**

Los funcionarios diplomáticos, como funcionarios públicos, están obligados a cumplir con una serie de leyes y normativas, entre ellas las relativas al control interno. Es por eso, que en el presente capítulo y, con aras de cumplir con lo planteado en el primer objetivo de esta investigación, se procederá a realizar un recuento y análisis los lineamientos establecidos por la normativa costarricense sobre control interno, en lo que se refiere a gestión de riesgos y sistemas de información, aplicables al Departamento de Áreas Geográficas en momentos de rotación del personal a cargo del escritorio de Estados Unidos.

#### **Antecedentes**

El control interno es una herramienta aplicable a cualquier tipo de organización. Inicialmente tenía un enfoque mayoritariamente contable, financiero y de vigilancia; pero con el paso del tiempo se ha convertido en un sistema enfocado en la estrategia y la capacidad de las instituciones para alcanzar los objetivos que se han propuesto (Contraloría General de la República, 2011, pág. 2).

Costa Rica ha desarrollado su normativa relativa al control interno a partir de lo estipulado en los informes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Threadway (Informes COSO, por sus siglas en inglés). En estos informes el control interno es definido como un proceso, efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la presentación de informes y el cumplimiento (COSO, 2013, pág. 3).

Antes de la entrada en vigencia de la Ley General de Control Interno No. 8292, esta temática era abordada con menor detalle en los artículos 59 a 66 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, los cuales, a excepción del artículo 62, fueron

derogados tras la publicación de la ley 8292 (Contraloría General de la República, 2011, pág. 4).

Posteriormente, al publicarse las Normas de Control Interno para el Sector Público, en 2009, mediante la resolución R-CO-9-2009 de la Contraloría General de la República (en adelante CGR), se derogaron varios instrumentos relativos al tema, entre ellos el Manual de normas de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización y, las Directrices para el fortalecimiento del control en la gestión pública (Contraloría General de la República, 2009).

Las Normas de Control Interno para el Sector Público definen el control interno como:

una herramienta para que la administración de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. (Contraloría General de la República, 2009, pág. 1)

### **Normativa vigente a nivel nacional**

En la normativa costarricense existen diferentes instrumentos que se refieren al control interno, ya sea de manera general como la Constitución Política o de manera específica como la Ley General de Control Interno o directrices institucionales.

Seguidamente se realizará un repaso de las normas de control interno aplicables al DAG en momentos de rotación de personal; en particular, aquellas que se refieren a gestión de riesgos y sistemas de información.

### **Constitución Política**

El artículo 11 de la Constitución Política, el cual fue modificado por la ley No. 8003 del 8 de junio de 2000, establece lo siguiente:

Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles responsabilidad penal por sus actos es pública.

La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señala los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas. (Constitución Política, Art. 11).

Como se puede apreciar en este artículo de la Carta Magna, los funcionarios públicos poseen responsabilidad personal en el cumplimiento de sus deberes y como tales están obligados a cumplir con todo aquello que la legislación así lo determine; por tanto, esto implica que los funcionarios públicos, como los diplomáticos que laboran en el DAG, están obligados a cumplir con todas las responsabilidades que les imponga la Ley General de Control Interno y la normativa que de ella se desprende.

### **Ley General de Control Interno**

La Ley General de Control Interno (en adelante LGCI), Ley No. 8292, data del 31 de julio de 2002 y es el instrumento jurídico de mayor categoría en esta materia a nivel nacional. De ella se desprenden otra serie de instrumentos de aplicación más específica, ya sea por la temática sobre la que versan o por los sujetos a quienes se les aplican. En tal sentido, se realiza una selección de los artículos más relevantes de esta ley y que, por su contenido, son de gran interés para el tema en estudio.

El artículo 1 de la LGCI dispone lo siguiente: “Esta Ley establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno” (Ley 8292, 2002). Además, el artículo 3 de la Ley decreta que “La Contraloría General de la República dictará la normativa técnica de control interno, necesaria para el funcionamiento efectivo del sistema de control interno de los entes y de los órganos sujetos a esta Ley.” (Ley 8292, 2002). De este modo, desde el inicio de la norma queda claramente evidenciado que la CGR es el ente rector en esta materia a nivel nacional, y por tanto estará a cargo de dictaminar las regulaciones que regirán de manera general los sistemas de control interno en la administración pública.

Lo anterior sin detrimento de qué a partir de las normas dictaminadas por la CGR las instituciones generen su propia normativa interna sobre la materia. En tal sentido, el artículo 3 de la LGCI aclara lo siguiente: “La normativa sobre control interno que otras instituciones emitan en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas, no deberá contraponerse a la dictada por la Contraloría General de la República y, en caso de duda, prevalecerá la del órgano contralor” (Ley 8292, 2002).

Por otra parte, el artículo 3 de la LGCI también estipula que la normativa emitida por la CGR con respecto a control interno “será de acatamiento obligatorio y su incumplimiento será causal de responsabilidad administrativa” (Ley 8292, 2002). Lo cual mantiene estrecha concordancia con el artículo 11 de la Constitución Política que dice que los funcionarios públicos están obligados a cumplir con los deberes que les impone la ley (Constitución Política, Art. 11). Asimismo, el artículo 7 de la LGCI establece que es obligatorio que los entes sujetos a la aplicación de esta ley cuenten con un sistema de control interno, el cual debe disponer de las siguientes características: aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con las competencias y atribuciones institucionales; y, que, además, deberá proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias (Ley 8292, 2002).

Con respecto a qué se entiende por control interno el artículo 8 de la LGCI establece lo siguiente:

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

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002)

Como se puede apreciar en la definición anterior, el control interno es concebido como un sistema, esto quiere decir que “está integrado por diversos componentes que producen un resultado final” (Contraloría General de la República, 2011, pág. 8). Para ello la administración activa, integrada por los funcionarios de la institución, llevan a cabo una serie

de acciones encaminadas a conseguir ese resultado final y son “responsables de que el sistema sea adecuadamente definido, implementado y operado” (Contraloría General de la República, 2011, pág. 8).

Adicionalmente, la CGR aclara que “el control interno existe para dar seguridad a la organización sobre el logro de los objetivos institucionales” y que, “esa seguridad se caracteriza por ser “razonable”, nunca una certeza absoluta” (Contraloría General de la República, 2011, pág. 9).

Todo lo expuesto anteriormente tiene una incidencia directa en la gestión del DAG y que por consiguiente es aplicable a los funcionarios que en él laboran. Esto en razón de que el MREC como ente estatal y administrador de fondos públicos está sujeto al control y fiscalización de la CGR, por lo tanto, está sujeto a la normativa emitida por este otro ente estatal; pero, además, sus colaboradores son funcionarios públicos y, por tanto, de conformidad con lo estipulado tanto en la Constitución como en la LGCI están obligados a cumplir con estas regulaciones, independientemente del rango o puesto que ostenten.

Visto lo anterior, y tomando en cuenta que la rotación de personal es un proceso habitual dentro la función diplomática y por tanto los miembros del equipo del DAG que pertenecen a esta categoría se encuentran sujetos a estos movimientos laborales, como parte de la investigación, se han identificado situaciones que parecen estar afectando el curso normal de los trabajos que realiza el DAG cuando se producen estos movimientos de personal y que también podrían estar interfiriendo en el cumplimiento de lo estipulado por la LGCI, tales como:

- No siempre hay una transición adecuada de los expedientes digitales de un funcionario a otro.
- Pareciera no existir una práctica institucionalizada de entrega de un escritorio a su sucesor.
- Parece haber registros digitales de cada uno de los expedientes que son de difícil ubicación en el sistema de archivo digital del Departamento.
- No existe un manual de procedimientos sobre cómo gestionar un escritorio y cuáles son las responsabilidades del encargado del escritorio.
- Pareciera que existe poco conocimiento sobre los principios generales de control interno relativos a la gestión de riesgos y los sistemas de información

En lo relativo a los objetivos que persigue el control interno, estos son desarrollados con mayor amplitud en las Normas de Control Interno para el Sector Público, por lo que se analizarán en el acápite relativo al estudio de ese cuerpo normativo.

Por otra parte, la LGCI, en su artículo 9, estipula que el sistema de control interno estará integrado por dos componentes orgánicos a saber: la administración activa y la auditoría interna (Ley 8292, 2002). Es decir, la auditoría interna no forma parte de la administración activa, sino que su función con relación al control interno es la de ser un ente fiscalizador en el cumplimiento del sistema y las normas aplicables sobre la materia.

Respecto a la administración activa, el artículo 2, inciso a) de la LGCI define la administración activa, desde el punto de vista funcional, como “la función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva u operativa de la Administración” y, desde el punto de vista orgánico, como “el conjunto de órganos y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; incluyen al jerarca, como última instancia” (Ley 8292, 2002).

La LGCI también crea claras responsabilidades y deberes del jerarca y el titular subordinado con respecto al control interno y cada uno de sus componentes funcionales. De conformidad con lo establecido en la auditoría artículo 2, inciso c) de la LGCI el jerarca es el “superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado” (Ley 8292, 2002). En el caso del MREC el jerarca es unipersonal y corresponde a la figura del ministro. Asimismo, el inciso d) del citado artículo define como titular subordinado al “funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones” (Ley 8292, 2002). Para el caso en estudio, el titular subordinado más inmediato con autoridad para girar órdenes a los encargados de escritorio es la jefatura del DAG, la que a su vez debe obedecer a otros superiores jerárquicos, conforme a la organización institucional jerárquica del MREC y sobre los cuales no se realizará mención en el presente trabajo, debido a que este se enfoca exclusivamente en el desempeño de las funciones del DAG y los encargados de escritorio.

Dado que la lista de deberes y responsabilidades mencionadas en la ley es exhaustiva, se realiza a continuación una revisión de aquellas que atañen a los temas particulares de la presente investigación: gestión de riesgos y sistemas de información. Con respecto a la gestión de riesgos, es preciso hacer referencia a la definición de valoración de riesgos proporcionada por la LGCI en el artículo 2 inciso f), en la cual la describe como

“identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos” (Ley 8292, 2002).

Sobre la valoración de riesgos, el artículo 14 de la LGCI establece que los deberes del jerarca y los titulares subordinados son los siguientes:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar. (Ley 8292, 2002)

Como se puede apreciar en el extracto anterior, el jerarca y los titulares subordinados son responsables de la identificación y gestión de los riesgos, así como de las acciones y medidas a implementar para administrarlos o reducirlos. Por tanto, este artículo de la norma es aplicable a la jefatura del DAG como titular subordinado, a quien deben rendir cuentas directamente los encargados de escritorio.

Por otra parte, el artículo 18 de la LGCI establece que “Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que [...] permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo” (Ley 8292, 2002). Asimismo, el artículo 19 de la LGCI señala que el jerarca y los titulares subordinados son responsables por el funcionamiento de este sistema (Ley 8292, 2002).

Con relación a los sistemas de información el artículo 16 de la LGCI señala que:

Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente,

recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. (Ley 8292, 2002)

Adicionalmente, dicho artículo menciona que la “gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas” (Ley 8292, 2002).

Como deberes específicos del jerarca y los titulares subordinados en materia de sistemas de información, el artículo 16 de la LGCI menciona los siguientes:

- a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.
- b) Armonizar los sistemas de información con los objetivos institucionales y verificar que sean adecuados para el cuidado y manejo eficiente de los recursos públicos.
- c) Establecer las políticas, los procedimientos y recursos para disponer de un archivo institucional, de conformidad con lo señalado en el ordenamiento jurídico y técnico. (Ley 8292, 2002)

Es así como, a la luz de estas disposiciones es posible tener una mayor claridad sobre la necesidad de contar con una metodología de trabajo que tome en cuenta la valoración de riesgos a los que podría ser susceptible la agenda bilateral de trabajo del DAG con un determinado país, en este caso Estados Unidos, en momentos de rotación de personal. También, resulta fundamental la implementación de una adecuada gestión de la información que permita depurar los elevados volúmenes de información que administra el DAG y comunicarla a los sujetos interesados de forma precisa y oportuna. Esto a fin de garantizar en todo momento el cumplimiento por parte del Departamento y los funcionarios en que él trabajan de los deberes concernientes a la valoración de riesgos y sistemas de información establecidos en la LGCI y que, como se ha mencionado anteriormente, implican una responsabilidad personal para el funcionario público.

Igualmente, es preciso recordar que la propuesta de metodología de trabajo que surge de la presente investigación busca prevenir que se prolongue la ocurrencia de los sucesos

mencionados anteriormente, que tiene lugar en momentos de rotación de personal en el DAG y que podrían estar afectando el cumplimiento de lo estipulado por la LGCI, en perjuicio de los objetivos de la institución y del desempeño de los funcionarios públicos involucrados en la gestión de las relaciones bilaterales desde el DAG.

### **Normas de Control Interno para el Sector Público**

Las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE, en adelante NCI) fueron aprobadas por la CGR mediante la resolución N.º R-CO-9-2009 del 26 de enero de 2009 y publicadas en La Gaceta N.º 26 del 6 de febrero de 2009, con la finalidad de complementar la LGCI y ahondar más detalladamente en los temas expuestos en dicha ley. Además, “propician el cumplimiento de las obligaciones del sistema de control interno (SCI), bajo un esquema que posibilite la adaptación a las características y necesidades propias de cada institución” (Contraloría General de la República, 2011, págs. 4-5).

El artículo 2 de la resolución N.º R-CO-9-2009 determina que las NCI

son de acatamiento obligatorio para la Contraloría General de la República y las instituciones y órganos públicos sujetos a su fiscalización, y que prevalecerán sobre cualquier normativa que otras instituciones emitan en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas. Asimismo, que su inobservancia generará las responsabilidades que correspondan de conformidad con el marco jurídico que resulte aplicable. (Contraloría General de la República, 2009)

En virtud de lo anterior, y tal y como se mencionó al estudiar lo establecido por la Constitución Política y la LGCI, el MREC es sujeto de fiscalización por parte de la CGR y por tanto las NCI son de acatamiento obligatorio para el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios de la institución y, su incumplimiento genera responsabilidades personales.

En cuanto a la definición de control interno o sistema de control interno (en adelante SCI), las NCI replican lo dispuesto en el artículo 8 de la LGCI; no obstante, amplían lo señalado con respecto a la seguridad que debe proporcionar el SCI, en el sentido de que no se trata de una seguridad absoluta, sino de un nivel razonable que permita garantizar un adecuado desempeño de las operaciones institucionales, dado que, un SCI:

sin importar cuán bien esté diseñado y sea operado, no puede garantizar que una institución alcance sus objetivos, en virtud de limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, errores de juicio, la disponibilidad de recursos, la necesidad de considerar el costo de las actividades de control frente a sus beneficios potenciales, la eventualidad de violaciones del control, y la posibilidad de colusión y de infracciones por parte de la administración, entre otros. (Contraloría General de la República, 2009, pág. 34).

En lo relativo a los componentes del SIC, además de los componentes orgánicos mencionados en la LGCI -administración activa y auditoría interna- las NCI señalan la existencia de cinco componentes funcionales del SCI, que, si bien también son mencionados en la LGCI, no se les atribuye esta denominación. Estos componentes funcionales son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, sistemas de información y seguimiento (Contraloría General de la República, 2009, pág. 3).

Tal como se indicó al realizar la revisión de la LGCI, las NCI realizan una descripción más detallada de los objetivos del SCI. En tal sentido, mencionan que “el SCI debe brindar a la organización una seguridad razonable de su patrimonio” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 3), el cual no debe ser entendido exclusivamente como recursos monetarios, sino que incluye todos los bienes de la organización, entre ellos la información. En tal sentido, “el SCI debe procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad sobre el funcionamiento del sistema y sobre el desempeño institucional, y que esa información se comuniquen con prontitud a las instancias que la requieran para su gestión” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 3). Además, con relación a la eficiencia y la eficacia, las NCI señalan que “el SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales” (Contraloría General de la República, 2009, págs. 3-4). Asimismo, es preciso que el accionar de los funcionarios y la gestión institucional se ajusten a la normativa vigente, tanto jurídica como técnica y administrativa (Contraloría General de la República, 2011, pág. 12).

Las NCI mencionan que el SCI debe tomar en consideración todos los componentes orgánicos y funcionales descritos anteriormente y debe estar orientado hacia la consecución de los objetivos y satisfacción de las necesidades de la institución, considerando la disponibilidad de recursos (Contraloría General de la República, 2009, pág.

4). Además, al igual que la LGCI, las NCI identifican a la administración activa (jerarca, titulares subordinados y demás funcionarios de la institución) como el principal responsable del SCI y establecen responsabilidades para administración activa y la contraloría interna con relación al SCI. En cuanto a los funcionarios de la institución, dentro de los cuales en el caso del MREC incluyen a los encargados de escritorio, las NCI estipulan que:

De conformidad con las responsabilidades que competen a cada puesto de trabajo, los funcionarios de la institución deben, de manera oportuna, efectiva y con observancia a las regulaciones aplicables, realizar las acciones pertinentes y atender los requerimientos para el debido diseño, implantación, operación, y fortalecimiento de los distintos componentes funcionales del SCI. (Contraloría General de la República, 2009, pág. 5)

Respecto a la valoración de riesgos, las NCI señalan que:

Corresponde a la identificación, el análisis, la evaluación, la administración, la revisión, la documentación y la comunicación de los riesgos, su importancia y la probabilidad e impacto de su materialización; y la toma de acciones para operar y fortalecer el SCI y promover el logro de los objetivos institucionales, así como para ubicar a la organización en un nivel de riesgo aceptable. (Contraloría General de la República, 2009, pág. 35)

Asimismo, conceptualizan los riesgos como la “probabilidad de que ocurran eventos de origen interno o externo, que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 33).

Con relación al deber de contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional, mencionado en el artículo 18 de la LGCI, las NCI definen este sistema como un “conjunto organizado de componentes que interactúan en la ejecución de las actividades correspondientes, para producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y a promover el logro de los objetivos institucionales” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 34). Asimismo, mencionan que un nivel de riesgo aceptable es aquel que “la institución está dispuesta y en capacidad de retener para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 33).

En cuanto a los sistemas de información, las NCI los definen como un

conjunto de elementos y condiciones vigentes en una institución para ejecutar de manera organizada, uniforme y consistente las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales (Contraloría General de la República, 2009, pág. 34).

Estos sistemas pueden ser manuales o automatizados o, bien, incluir ambas modalidades; y, su desarrollo debe ser congruente con el plan estratégico de la institución y las tecnologías de la información disponibles. Además, deben ser flexible para que se pueda ajustar a las necesidades cambiantes de la organización (Contraloría General de la República, 2009, pág. 22).

Una de las principales características que deben poseer los sistemas de información es la calidad de la información que gestionan. Sobre el particular las NCI disponen que el jerarca y de los titulares subordinados “deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 23). Adicionalmente, las NCI precisan algunos aspectos que caracterizan la calidad de la información: confiabilidad, oportunidad y utilidad. La confiabilidad implica que la información sea emitida por la instancia competente y libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas. Con oportunidad hace alusión al momento y propósito con el cual se transmite la información. Mientras que la utilidad implica que la información sea provechosa para sus destinatarios en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada (Contraloría General de la República, 2009, pág. 23).

El jerarca y los titulares subordinados también son responsables de la implementación de “políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 23). Esto implica determinar cómo se va a organizar y utilizar la información, el acceso a esta, su confidencialidad, autenticidad y disponibilidad, tanto de forma física como digital.

La comunicación de la información forma parte esencial de los sistemas de información, por lo que las NCI estipulan que el jerarca y los titulares “deben establecer los procesos

necesarios para asegurar razonablemente que la comunicación de la información se da a las instancias pertinentes y en el tiempo propicio” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 23). Para ello deben establecer medios y canales de comunicación adecuados “que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 24).

Adicionalmente, las NCI establecen que se debe disponer de:

controles pertinentes para que los sistemas de información garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación, la seguridad y una clara asignación de responsabilidades y administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles, así como la garantía de confidencialidad de la información que ostente ese carácter (Contraloría General de la República, 2009, pág. 24).

### **Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional**

Las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (D-3-2005-CO-DFOE), se emitieron en virtud de lo dispuesto en el artículo 18 de la LGCI que estipula que “todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea” (Ley 8292, 2002). Estas directrices fueron aprobadas mediante la resolución R-CO-64-2005 del 1 de julio de 2005 y se publicaron en el Diario Oficial “La Gaceta” N.º 134 del 12 de julio de 2005.

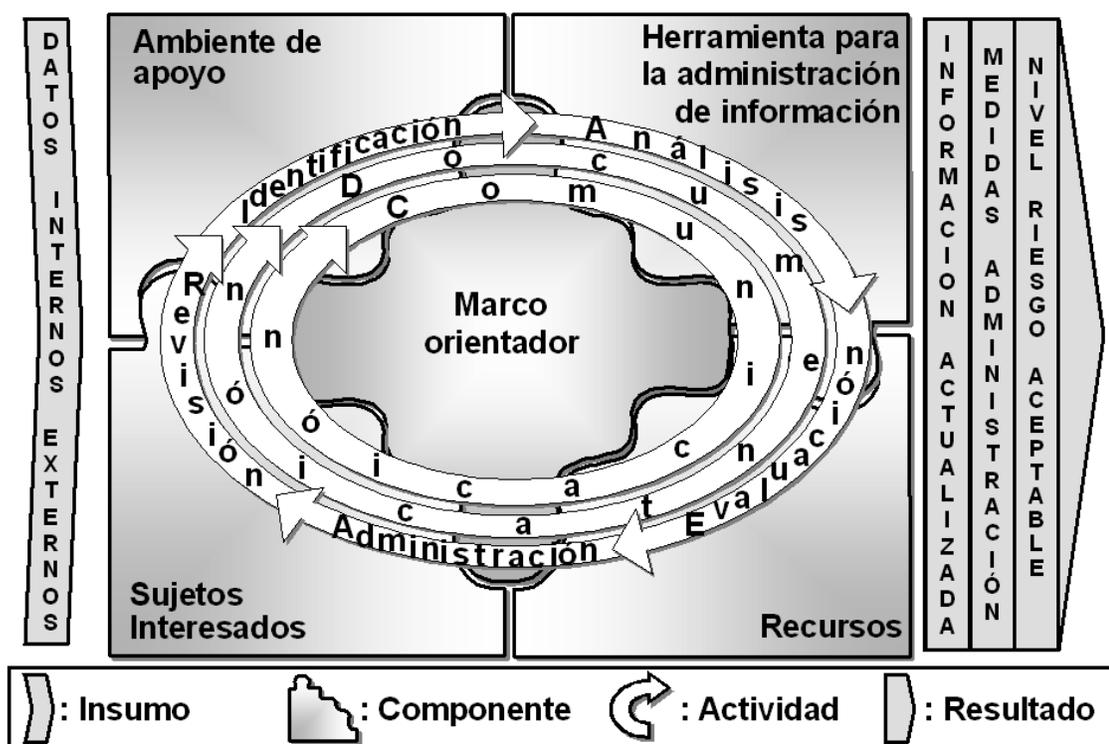
En este punto es importante aclarar que, si bien el establecimiento y operación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (en adelante SEVRI) no es responsabilidad de los encargados de escritorio, sino que, corresponde más bien a las unidades gerenciales de la institución, es importante que todos los funcionarios conozcan su funcionamiento, porque son ellos quienes colaboran con los titulares subordinados en la implementación de las herramientas institucionales elaboradas para la valoración de riesgos. Por este motivo, y dado que en el capítulo II de la presente investigación se realizará un análisis de los posibles riesgos a los que se enfrentaría el DAG por no contar

con una metodología de trabajo que permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos utilizando estas herramientas, se considera pertinente realizar un repaso de los elementos fundamentales de estas directrices.

El SEVRI se entiende como el “conjunto organizado de elementos que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales” (Contraloría General de la República, 2005). Este sistema tendrá por objetivo “producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales” (Contraloría General de la República, 2005). Para ello el SEVRI debe estar enfocado a resultados, articulado con el resto de los sistemas institucionales, ser lo suficientemente flexible para ajustarse a los cambios, y, ejecutarse de forma continua y constante, aprovechando al máximo los recursos de la institución (Contraloría General de la República, 2005).

En las directrices es posible encontrar el siguiente diagrama del SEVRI donde se visualizan los insumos, componentes, actividades y resultados esperados del sistema:

Figura 1 Sistema Específico de Valoración del Riesgos Institucional



Nota. Adaptado de *Sistema Específico de Valoración del Riesgos Institucional*, por Contraloría General de la República, 2005, Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (<https://www.cgr.go.cr/03-documentos/normativa/normativa.html>).

Los insumos están integrados por datos internos y externos. Las directrices estipulan que entre estos insumos se deberá incluir al menos los siguientes: planes nacionales, sectoriales e institucionales, análisis del entorno interno y externo, evaluaciones institucionales, descripción de la organización (procesos, presupuesto, sistema de control interno), normativa externa e interna asociada con la institución y, documentos de operación diaria y de la evaluación periódica del desempeño del SEVRI (Contraloría General de la República, 2005).

El SEVRI está integrado por cinco componentes: marco orientador, ambiente de apoyo, sujetos interesados, recursos y herramientas para la administración de la información. El marco orientador “debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI” (Contraloría General de

la República, 2005). Con respecto al ambiente de apoyo las Directrices señalan que “en cada institución deberá existir una estructura organizacional que apoye la operación del SEVRI” (Contraloría General de la República, 2005).

Los sujetos interesados pueden ser internos o externos y debe contemplarse al menos los siguientes: población objetivo de la institución, funcionarios de la institución, sujetos de derecho privado que sean custodios o administradores de fondos públicos otorgados por la institución y fiduciarios encargados de administrar fideicomisos constituidos con fondos públicos (Contraloría General de la República, 2005). Además, para su funcionamiento el SEVRI deberá contar con los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales. En tal sentido, es de vital importancia capacitar al personal que garanticen el cumplimiento del objetivo del SEVRI (Contraloría General de la República, 2005).

La herramienta de apoyo para la administración de información podrá ser de tipo manual, computadorizada o una combinación de ambas. No obstante, indistintamente del método seleccionado, esta herramienta “deberá contar con un sistema de registros de información que permita el análisis histórico de los riesgos institucionales y de los factores asociados a dichos riesgos” (Contraloría General de la República, 2005).

La primera actividad del SEVRI es la identificación de riesgos, que consiste en la identificación de eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos institucionales, sus posibles causas internas y externas, las posibles consecuencias de la ocurrencia de dichos eventos sobre el cumplimiento de los objetivos, las formas de ocurrencia de dichos eventos y las medidas para la administración de riesgos existentes que se asocian con los riesgos identificados (Contraloría General de la República, 2005).

La segunda actividad del SEVRI es el análisis de riesgos y consiste en determinar el nivel de riesgo a partir de la posibilidad de ocurrencia de los eventos identificados, la magnitud de su eventual consecuencia (puede ser negativa o positiva), y, su nivel de riesgo bajo dos escenarios: sin medidas para la administración de riesgos y con las medidas existentes en la institución, sus factores de riesgo y las medidas para su administración. Este análisis puede ser cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos; y, los beneficios de su aplicación deberán ser mayores que sus costos (Contraloría General de la República, 2005).

La evaluación de riesgos es la tercera actividad del SEVRI y consiste en priorizar los riesgos analizados de acuerdo con criterios institucionales, entre ellos el nivel de riesgo, el grado en que la institución puede afectar los factores de riesgo; la importancia de la política, proyecto, función o actividad afectado y, la eficacia y eficiencia de las medidas para la administración de riesgo existentes. Además, se deberá determinar cuáles de estos riesgos se encuentran dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable (Contraloría General de la República, 2005).

La cuarta actividad del SEVRI es la administración de riesgos, que consiste en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas para la administración de cada riesgo a partir de los criterios institucionales, entre ellos la relación costo-beneficio de llevar a cabo cada opción; la capacidad e idoneidad de los entes participantes internos y externos en cada opción; el cumplimiento del interés público y el resguardo de la hacienda pública; y, la viabilidad jurídica, técnica y operacional de las opciones (Contraloría General de la República, 2005).

De conformidad con las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI (Contraloría General de la República, 2005), estas medidas deben ser definidas previo a la ocurrencia de un evento y podrán estar orientadas a:

- Atender riesgos: actuar ante las consecuencias de un evento, una vez que éste ocurra.
- Modificar riesgos: afectar los factores de riesgo asociados a la probabilidad y la consecuencia de un evento, previo a que éste ocurra.
- Transferir riesgos: que un tercero soporte o comparta, parcial o totalmente, la responsabilidad y las consecuencias potenciales de un evento.
- Prevenir riesgos: no llevar a cabo la actividad para que logre su objetivo sin verse afectada por el riesgo.

Asimismo, las directrices prevén que en caso de que no sea posible implementar alguno de los tipos de medidas mencionados anteriormente, porque el costo sería más que su beneficio, se podrá optar por retener el riesgo, es decir, estar en disposición de enfrentar las eventuales consecuencias de dichos riesgos (Contraloría General de la República, 2005).

La quinta actividad del SEVRI es la revisión de riesgos, que consiste dar seguimiento al nivel de riesgo, los factores de riesgo, el grado de ejecución de las medidas para la administración de riesgos y, la eficacia y la eficiencia de las medidas ejecutadas para la administración de riesgos. Esta actividad de seguimiento se deberá de ejecutar de forma continua (Contraloría General de la República, 2005).

Adicional a estas cinco actividades que tiene un orden previamente establecido para su ejecución, las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI señalan otras dos actividades que deben desarrollarse de forma continua y paralela a las anteriores, estas son la documentación y la comunicación de riesgos. La documentación de riesgos consiste en el registro y la sistematización de información asociada con los riesgos. Estos registros deben ser accesibles, comprensibles y completos y, deben incluir como mínimo información sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo, las consecuencias, el nivel de riesgo y las medidas seleccionadas para su administración (Contraloría General de la República, 2005). Además, con respecto a las medidas para la administración de riesgos, las directrices estipulan que “deberá documentarse como mínimo su descripción, sus resultados esperados en tiempo y espacio, los recursos necesarios y responsables para llevarlas a cabo” (Contraloría General de la República, 2005).

La comunicación de riesgos consiste en “la preparación, la distribución y la actualización de información oportuna sobre los riesgos a los sujetos interesados” (Contraloría General de la República, 2005). Esta comunicación deberá ser en dos vías: “mediante informes de seguimiento y de resultados del SEVRI que se elaboran periódicamente y mediante la operación de mecanismos de consulta a disposición de los sujetos interesados” (Contraloría General de la República, 2005).

Finalmente, el SEVRI deberá producir como resultados información actualizada sobre los riesgos institucionales relevantes asociados al logro de los objetivos y metas de la institución, medidas de administración de riesgos y un nivel de riesgo aceptable.

## **Normativa propia del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto**

### **Procedimiento de Gestión del Riesgo Institucional**

De conformidad con la legislación vigente, el MREC cuenta con su propio procedimiento de Gestión de Riesgos Institucionales (MREC-MC-PR-02), cuya metodología debe ser aplicada en todos los procesos del MREC.

En este documento se encuentra la política de valoración del riesgo institucional la cual dice lo siguiente:

En el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto declaramos nuestro compromiso con la adecuada gestión de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la ley, los objetivos estratégicos y de proceso, la satisfacción de los usuarios y el manejo transparente de los recursos públicos, esto mediante la definición del MREC-MC-PR-02 Procedimiento de Gestión del Riesgo Institucional, en el cual se establecen actividades requeridas para la Identificación, el Análisis, la Evaluación, Administración, Revisión, Documentación y Comunicación los Riesgos. (MREC, 2019a, pág. 6)

En virtud de lo anterior, el SEVRI deberá generar información actualizada sobre los riesgos institucionales relevantes asociados al logro de los objetivos y metas y, las medidas adoptadas para la gestión de riesgos que permitan ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable (MREC, 2019a, pág. 7).

El procedimiento de gestión del riesgo institucional del MREC establece diferentes responsabilidades para la Unidad de Planificación Institucional y para las jefaturas de las áreas funcionales y sus equipos de trabajo. Al respecto, dispone que es responsabilidad de la Unidad de Planificación Institucional liderar el proceso de construcción y consolidación del MREC-MC-FT-05 Formato Mapa de Riesgos, elaborar los informes y reportes de gestión del MREC y garantizar la disponibilidad y actualización en la intranet institucional del Formato Mapa de Riesgos (MREC-MC-FT-05), el Formato Seguimiento de Gestión de Riesgos (MC-FT-07), Procedimiento de Gestión del Riesgo Institucional (MREC-MC-PR-02), la Guía Elaboración de Mapa de Riesgos (MREC-MC-GI-02) y el Mapa de Riesgos consolidado (MREC, 2019a, págs. 9-10).

Con respecto a las jefaturas de las áreas funcionales y sus equipos de trabajo indica que estas son responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación permanente de las

acciones establecidas en el Formato de Mapa de Riesgos; la autoevaluación periódica del área funcional y su reporte a la Unidad de Planificación Institucional; y, la implementación de las acciones correspondientes en caso de identificar la materialización de un riesgo no contemplado en el Formato de Mapa de Riesgos (MREC, 2019a, pág. 10). En caso de la materialización de un riesgo, el responsable de la gestión de riesgos del área funcional deberá informarlo, mediante correo electrónico, al representante de la Alta Dirección y a la Unidad de Planificación Institucional; realizar la revisión, análisis y acciones correspondientes para resolver el hecho; y, actualizar el Formato Mapa de Riesgos (MREC, 2019a, pág. 11).

Con relación a las actividades del SEVRI, el procedimiento de gestión del riesgo institucional estipula que las áreas funcionales son responsables de las siguientes actividades del SEVRI: identificación, análisis, evaluación, administración, revisión y documentación de riesgos. Mientras que la Unidad de Planificación Institucional será la responsable de comunicar los riesgos. Además, estipula la utilización del MREC-MC-FT-05 Formato de Mapa de Riesgos para la identificación de los riesgos, los cuales deberán organizarse de acuerdo con la estructura de riesgos institucional<sup>3</sup> (MREC, 2019a, págs. 13-18).

En la práctica la DGPE debe desarrollar el mapa de riesgos de la Dirección, conforme a lo establecido en esta normativa y en él se incluyen los riesgos de todas las áreas funcionales o departamentos que la integran. No obstante, en la presente investigación se realiza énfasis únicamente en los procesos en los cuales participa el DAG como área funcional y su equipo de trabajo. Es decir, lo que se realiza es un análisis micro de los deberes y funciones de jefatura del DAG y los encargados de escritorio con respecto a la gestión de riesgos. Todo esto aplicado al caso específico del escritorio a cargo de la relación bilateral con los Estados Unidos en momentos de rotación de personal.

### **Guía para la elaboración del mapa de riesgos**

La Guía para la elaboración del mapa de riesgos (MREC-MC-GI-02) es de aplicación obligatoria para todos los procesos del MREC. Esta guía, confeccionada por la Unidad de Planificación institucional facilita elaboración del mapa de riesgos por parte de las jefaturas

---

<sup>3</sup> Anexo I

de las áreas funcionales y sus equipos de trabajo, mediante el uso de un documento en formato Excel diseñado exclusivamente para este fin, con cuatro hojas de trabajo: datos de la unidad; identificación, análisis y evaluación de riesgos; administración de los riesgos; y, revisión de los riesgos (MREC, 2019b, pág. 6).

En la hoja de datos de la unidad se incluye la información general del área que desarrollará el mapa de riesgos. Esta información contempla el nombre del departamento o unidad que elabora el documento; los objetivos o propósitos del área funcional, expresados en expectativas futuras; los procesos a analizar; los objetivos de los procesos a analizar; y, los funcionarios responsables de cada proceso (MREC, 2019b, págs. 6-7).

En la sección de identificación de riesgos se describen los riesgos que se han identificado para cada proceso, se clasifican según los parámetros establecidos<sup>4</sup>, se determina la posibles causas internas y externas de los riesgos identificados, las consecuencias del evento, las consecuencias potenciales que pueden ocasionar la materialización del riesgo y el tipo de riesgo según la según los niveles establecidos en la estructura de riesgos de la institución (MREC, 2019b, pág. 10).

El análisis de riesgos contempla las siguientes acciones: seleccionar la posibilidad de ocurrencia del riesgo según los criterios establecidos para la asignación de probabilidades<sup>5</sup>; seleccionar la magnitud de las consecuencias del riesgo de conformidad con los criterios para la asignación del impacto<sup>6</sup>; definir el grado de exposición al riesgo<sup>7</sup>, lo cual permitirá determinar la importancia relativa del evento sin tomar en cuenta los controles existentes; describir las medidas de control existentes para cada uno de los riesgos identificados, tomando en cuenta los criterios para la evaluación de controles<sup>8</sup>; seleccionar la posibilidad de ocurrencia del riesgo luego de la implementación de las medidas de control, utilizando los criterios establecidos para la asignación de probabilidades; seleccionar la magnitud de las consecuencias del riesgo luego de la implementación de las medidas de control, de conformidad con los criterios para la asignación del impacto; y, definir el grado de exposición al riesgo que permite determinar la importancia relativa del evento, tomando en cuenta los

---

<sup>4</sup> Anexo II

<sup>5</sup> Anexo III

<sup>6</sup> Anexo IV

<sup>7</sup> Anexos V y VI

<sup>8</sup> Anexo VII y VIII

controles existentes (MREC, 2019b, págs. 12-13). Por otra parte, es importante tomar en consideración que las medidas de control pueden ser de carácter preventivo, es decir, afectan la probabilidad de materialización del riesgo, o correctivo, para hacer frente al impacto del riesgo en caso este se materialice (MREC, 2019b, pág. 13).

En la evaluación de riesgos se debe determinar el grado (bajo, medio, alto) en que la institución puede afectar las causas del riesgo y la importancia de la actividad para la institución (baja, media, alta); cuantificar el costo de implementar nuevas acciones preventivas; determinar si el beneficio es mayor o menor al costo de su implementación; y, ubicar los riesgos dentro de los parámetros institucionales de aceptabilidad<sup>9</sup>. Estas acciones conducirán a un resultado de la evaluación según el nivel de riesgo que la institución está dispuesta y en capacidad de aceptar para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos. Además, esto permite obtener una lista de los riesgos que pueden ser retenidos (aceptados), y el orden de prioridad en el cual se abordarán en la etapa de administración de riesgos (MREC, 2019b, pág. 18).

En la sección de administración de riesgos se disponen los riesgos en el orden de prioridad en que serán administrados, se indica el nivel de riesgo residual; se determinan las acciones destinadas para minimizar los riesgos residuales, la nueva probabilidad después de aplicar las medidas, la magnitud de las consecuencias, el costo de la implementación de las medidas y si el beneficio es mayor a este costo. Además, hay que precisar si se cuenta con la cantidad de personal requerido y capacitado para la implementación de la medida, si esta cumple con el interés público y si es técnica y jurídicamente viable la aplicación de las medidas propuestas. Finalmente se deberá indicar si se aplicará la medida o no (MREC, 2019b, págs. 20-21).

La última sección del formato de mapa de riesgos es la revisión de riesgos. Esta sección está conformada por los siguientes elementos: los riesgos en orden de prioridad, el nivel de riesgo que se espera obtener al aplicar las medidas, las medidas seleccionadas para la administración del riesgo, la fecha de ejecución, los indicadores que permitirán medir el avance o cumplimiento de las medidas y los resultados obtenidos, los responsables de la ejecución, y, los responsables del monitoreo (MREC, 2019b, pág. 23).

---

<sup>9</sup> Anexo IX

Por otra parte, la guía para la elaboración del mapa de riesgos establece que se deberá documentar en registros accesibles, comprensibles y completos la información sobre los riesgos y las medidas para su administración a través de la creación y actualización permanente del mapa de riesgos. Asimismo, se deberá proporcionar información relacionada con los riesgos a los sujetos interesados, ya sean internos o externos (MREC, 2019b, pág. 25) .

## CAPÍTULO II

### **Riesgos a los que se enfrentaría el Departamento de Áreas Geográficas por no contar con una metodología de trabajo que permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos en momentos de rotación de personal**

Para la determinación de los riesgos a los que se enfrentaría el Departamento de Áreas Geográficas (en adelante, DAG) por no contar con una metodología de trabajo que permita atender las situaciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos en momentos de rotación de personal, se utiliza el MREC-MC-FT-05, Formato de Mapa de Riesgos, estudiado en el capítulo anterior y que ha sido establecido como instrumento a implementar para la identificación de los riesgos en el procedimiento de Gestión de Riesgos Institucionales (MREC-MC-PR-02).

Sobre este tema, es preciso recordar que el artículo 14 de la LGCI menciona que los titulares subordinados, dentro de los cuales se pueden incluir para este caso en particular, la jefatura del DAG y el encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos, son responsables de la identificación y gestión de los riesgos, así como de las acciones y medidas a implementar para administrarlos o reducirlos (Ley 8292, 2002). Lo cual hace evidente la importancia de que estos funcionarios conozcan, utilicen y apliquen lo estipulado en el MREC-MC-FT-05 Formato de Mapa de Riesgos.

En este capítulo se detalla la forma en que quien realizar la presente investigación ha utilizado el MREC-MC-FT-05 Formato de Mapa de Riesgos para determinar los posibles riesgos a los que se podría enfrentar el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos y que podrían estar estrechamente vinculados con la metodología de trabajo.

#### **Formato de Mapa de Riesgos**

A continuación, se detallan los pasos seguidos por la suscrita para completar cada una de las secciones del Formato de Mapa de Riesgos para el DAG. El mapa completo se puede observar en el anexo X.

### **Datos de la unidad**

En la primera hoja del mapa de riesgos se deben consignar los datos de la unidad, en este caso el DAG, particularmente el escritorio de Estados Unidos. Estos datos incluyen: nombre de la institución –Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto–, nombre del área o unidad –Departamento de Áreas Geográficas – Escritorio Estados Unidos–, objetivos del área o unidad, procesos a analizar, objetivos de los procesos a analizar y los funcionarios de la unidad responsables de los procesos.

### **Objetivos del área**

La guía para la elaboración de mapa de riesgos (MREC-MC-GI) indica que tanto los objetivos del área, en este caso el DAG, como los procesos a analizar deben estar alineados a alguna de las acciones estratégicas de la institución (MREC, 2019b, pág. 6). En tal sentido, para definir los objetivos del DAG, aplicados al caso en particular del escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos, como parte de esta investigación se consultó el Plan Institucional de Acción Anual 2021 del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, específicamente el objetivo estratégico y las acciones estratégicas en los que el DAG figura como responsable o corresponsable; las cuales se detalla a continuación:

#### Objetivo estratégico:

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 prácticas, mediante una activa concertación política y la creación de alianzas estratégicas. (MREC, 2021a)

#### Acciones estratégicas:

- 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.” (MREC, 2021a).

- 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.” (MREC, 20021a).

A partir de estas acciones estratégicas, la suscrita propone los siguientes objetivos para el DAG, enfocados en el caso en particular de la relación bilateral de Costa Rica con Estados Unidos:

- Desarrollar reuniones bilaterales de alto nivel con Estados Unidos para posicionar los principios y valores nacionales que contribuyan con el Plan Nacional de Desarrollo.
- Desplegar una estrategia bilateral con Estados Unidos para cumplir los objetivos preponderantes de política exterior costarricense, basados en los pilares y los ejes de política exterior.

### **Procesos a analizar**

Para el cumplimiento de los objetivos del escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos, que se han descrito en la sección anterior, en el marco de la presente investigación, se identificaron los procesos que se analizarán como parte del procedimiento de gestión de riesgos:

1. Elaboración de instrumentos de trabajo para atender reuniones bilaterales con Estados Unidos.
2. Registro y seguimiento de los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con Estados Unidos.
3. Redacción de propuestas de comunicados de prensa.
4. Preparación de comunicaciones oficiales para atender asuntos relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
5. Elaboración y actualización de una estrategia para la gestión la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
6. Reporte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos, en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación.

7. Recepción y archivo de documentos e información relativa a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
8. Entrega de escritorio.

### **Objetivos de los procesos**

En el marco de esta investigación, para cada uno de los procesos mencionados anteriormente se ha creado un objetivo, los cuales se detallan a continuación, siguiendo el mismo orden numérico en el que se enlistaron los procesos:

1. Confeccionar instrumentos de trabajo (insumos de conversación, agenda, programa) para atender reuniones o encuentros entre jerarcas o representantes de Costa Rica y Estados Unidos.
2. Documentar los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con autoridades o representantes de Estados Unidos en donde se abordan temas atinentes a la relación bilateral.
3. Proponer textos para la publicación de comunicados de prensa para informar sobre actividades del gobierno, el MREC, sus direcciones o departamentos, relativas a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
4. Preparar comunicaciones oficiales -notas formales, notas verbales y oficios- para atender asuntos relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
5. Elaborar y actualizar la estrategia bilateral nacional para abordar los principales temas de la relación bilateral entre Costa Rica y los Estados Unidos.
6. Elaborar los insumos para los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación, relativos a los departamentos iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos.
7. Recibir y archivar documentos e información que otras instituciones o dependencias del MREC envían al DAG, relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
8. Preparar un documento detallado con los temas pendientes de seguimiento, contactos relevantes, documentos o actividades en proceso, y documentos que

conforman el archivo (físico y digital) de la relación bilateral de Costa Rica con Estados Unidos.

### **Funcionarios**

Como parte integral del estudio, es necesario conocer cuáles son los funcionarios responsables de cada proceso en el DAG. A partir de la experiencia de la suscrita en el Departamento, se identificaron los siguientes:

- Jefe del Departamento de Áreas Geográficas.
- Asesor de la Dirección General de Política Exterior.
- Encargado del escritorio de Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas.

En este punto es importante mencionar que, si bien, en la estructura organizacional de la DGPE y del DAG no figura un asesor vinculado específicamente al DAG, en la práctica, durante la experiencia de la suscrita en el DAG, siempre se contó con el apoyo de un asesor de la DGPE para la realización de las funciones y tareas que se debían llevar a cabo en este departamento y, por consiguiente, en el escritorio de trabajo de la relación bilateral con Estados Unidos; práctica que se mantiene.

### **Identificación, análisis y evaluación de riesgos**

En la segunda hoja del mapa de riesgos se procedió a realizar la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos del área o unidad, en este caso el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos. En los siguientes apartados se detallan los pasos seguidos y elementos considerados para la elaboración de esta sección.

#### **Identificación de riesgos**

En primer paso realizado en la sección de identificación, análisis y evaluación de riesgos fue determinar cuáles son los posibles riesgos a los que se podría exponer el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en momentos de rotación de personal. En tal sentido, al realizar este estudio se identificaron los siguientes cuatro posibles riesgos:

1. Ausencia de un mecanismo de seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.
2. Fuga de información confidencial interna de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos.
3. Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.
4. Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.

Esta lista incluye riesgos muy variados, algunos con causas y consecuencias relacionadas entre sí, otras muy distintas. Además, con diferentes probabilidades de ocurrencia e impactos de distinta magnitud para el cumplimiento de los objetivos del Departamento y la institución. Asimismo, conforme se fue desarrollando el análisis se pudo determinar cuáles de estos riesgos se encuentran estrechamente vinculados a las situaciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos en momentos de rotación del personal a cargo de esta materia en el DAG.

El siguiente paso fue la identificación de las posibles causas de que estarían dando lugar a la manifestación de estos riesgos y los posibles eventos o efectos que estos tendrían. Finalmente, se determinaron cuáles serían las potenciales consecuencias para el DAG en particular, y para el Ministerio en general, si alguno de estos riesgos se llegara a materializar.

En la tabla 1 se resumen los riesgos identificados, y lo que la suscrita considera podrían ser sus causas, efectos y consecuencias.

*Tabla 1 Identificación de riesgos para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*

<b>Riesgo</b>	<b>Causa</b>	<b>Evento</b>	<b>Consecuencia</b>
1. Ausencia de un mecanismo de seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	1.1 Falta de una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar por el encargado de escritorio para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos bilaterales que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas; estableciendo una línea jerárquica y puntos focales de contacto.	1.1 No programar reuniones de seguimiento de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos. 1.2 No ejecución del seguimiento los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos. 1.3 No concretar la adopción de instrumentos jurídicos internacionales negociados con Estados Unidos.	1.1 Afectación en la estrategia institucional y nacional para alcanzar las aspiraciones costarricenses en política exterior con respecto a la relación bilateral con Estados Unidos. 1.2 Poco seguimiento a los acuerdos y compromisos previamente alcanzados con Estados Unidos, por falta de una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a estos acuerdos y compromisos. 1.3 Enfriamiento y afectación de la relación bilateral con Estados Unidos.

(continúa)

(continuación Tabla 1)

Riesgo	Causa	Evento	Consecuencia
<p>2. Fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos.</p>	<p>2.1 Ausencia de un sistema de información que permita almacenar de manera segura la información estratégica sobre la relación bilateral con Estados Unidos, contar con canales de comunicación seguros y tener un registro de los usuarios que hacen uso o reciben dicha información. 2.2 Uso de canales de comunicación no oficiales y poco seguros.</p>	<p>2.1 Filtración de información político-estratégica que pueda afectar la posición del país frente a Estados Unidos debido al acceso poco regulado y con escasos registros, a este tipo de información. 2.2 Filtración de información político-estratégica confidencial debido al uso de canales de comunicación no oficiales y poco seguros.</p>	<p>2.1 Deterioro de las relaciones estratégicas bilaterales con Estados Unidos. 2.2 Afectación en el cumplimiento de los objetivos de política exterior planteados con respecto a la relación bilateral con Estados Unidos. 2.3 Afectación de la imagen nacional frente a Estados Unidos y otros países amigos.</p>
<p>3. Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.</p>	<p>3.1 Ausencia de una metodología de trabajo que facilite la identificación, selección y almacenamiento organizado de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos dentro de los archivos correspondientes a este escritorio.</p>	<p>3.1 Información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos sin almacenar en los archivos correspondientes a este escritorio. 3.2 Archivos desorganizados sobre los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos.</p>	<p>3.1 Carestía de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos en los archivos correspondientes a este escritorio. 3.2 Dificultad para encontrar y consultar archivos con información valiosa para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos. 3.3 Pérdida de memoria institucional sobre procesos de trabajo bilateral realizados con Estados Unidos.</p>

(continúa)

(continuación Tabla 1)

Riesgo	Causa	Evento	Consecuencia
<p>4. Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.</p>	<p>4.1 Personal diplomático insuficiente en el servicio interno.                      4.2 Rotación al exterior de funcionarios de carrera ya capacitados y con experiencia en el manejo de la relación bilateral con Estados Unidos y carestía de una pronta sustitución de las plazas que dejan vacantes.                      4.3 Escasa capacitación previa a asumir el puesto de encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos.</p>	<p>4.1 Recargo de tareas en pocos funcionarios, lo cual genera elevadas cargas laborales.                      4.2 Personal insuficiente para dar seguimiento a todos los procesos de trabajo bilateral en curso con los Estados Unidos.                      4.3 Curva de aprendizaje prolongada que dificulta mantener el ritmo de trabajo requerido en la gestión del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos.</p>	<p>4.1 Estrés laboral, enfermedades, incapacidades y demás problemas físicos y mentales, propios de una inadecuada salud ocupacional, con consecuencias negativas en el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos.                      4.2 Interrupción de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos.                      4.3 Retrasos en el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos.</p>

### **Análisis de riesgos**

Una vez identificados los riesgos, sus causas, eventos y consecuencias se procedió a realizar un análisis de estos. Para ello, el primer paso fue organizar los riesgos de acuerdo con la estructura de riesgos del MREC<sup>10</sup>. En esta estructura los riesgos están clasificados en tres niveles. El primero de ellos es el Nivel 0 relativo a la fuente que genera el riesgo, la cual puede ser interna o externa. Para el caso en estudio se determinó que los cuatro riesgos identificados proceden de fuentes internas. El segundo es el Nivel 1 en el cual se determina cual es la fuente del riesgo según el área general. Para el caso de los riesgos de origen interno estas fuentes pueden ser financieras, de equipos y materiales, de información, de tecnologías de información, humanas, estratégicas (riesgos de dirección) o de procesos y materiales (MREC, 2019b, págs. 8-9). De acuerdo a esta clasificación se identificaron las siguientes fuentes por área general para cada uno de los riesgos enlistados:

- Procesos y métodos, para el riesgo de:
  1. Ausencia de un mecanismo de seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.

En este caso las causas del riesgo están ligadas a la carencia de una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar desde el escritorio que gestiona la relación bilateral con Estados Unidos para dar seguimiento a acuerdos y compromisos bilaterales adoptados con este país, tanto a nivel interno del Ministerio como con otras instituciones involucradas.

- Tecnologías de información, para el riesgo de:
  2. Fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos.

Las causas de este riesgo están relacionadas con la posible carencia de un sistema de información que permita el almacenamiento confidencial y seguro de la información estratégica que se gestiona desde el escritorio de la

---

<sup>10</sup> Anexo I

relación bilateral con Estados Unidos y los canales utilizados para la distribución de esta información.

- Información, para el riesgo de:

3. Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.

En este caso, la posible causa para este riesgo está vinculada al manejo y gestión de información estratégica de la relación bilateral con Estados Unidos. En particular a la metodología utilizada para la identificación, selección, almacenamiento y organización de la información estratégica dentro de los archivos correspondientes.

- Humanas, para el riesgo de:

4. Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.

Las posibles causas para este riesgo están relacionadas al factor humano, ya sea por la disponibilidad del personal, por los procesos de rotación de personal propios de la carrera diplomática o por la preparación previa a asumir el cargo de encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos.

En el tercer nivel de esta clasificación, denominado Nivel 2, se determina cuál es la fuente del riesgo según el área específica. Para el caso de los riesgos cuyas fuentes por área general son los procesos y métodos, la matriz de identificación de riesgos del MREC establece como posibles causas por área específica las siguientes: estabilidad, eficiencia, disponibilidad de insumos para la ejecución de los procesos, brechas de desempeño, plazos de producción y entrega de bienes y servicios, y, madurez (MREC, 2019b, pág. 9). Para el riesgos de ausencia de un mecanismo de seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos, se determinó que la causa por área específica es la falta de **disponibilidad de insumos** para la ejecución de los procesos, en este caso lo que no estaría disponible sería

una metodología de trabajo que oriente al encargado del escritorio en el desempeño sus funciones.

Para los riesgos cuyas fuentes por área general son las tecnologías de información, la matriz de identificación de riesgos del MREC establece como posibles causas por área específica las siguientes: integralidad, acceso, disponibilidad, infraestructura y relevancia (MREC, 2019b, pág. 9). Para el riesgo de fuga de información confidencial interna de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos se determinó que la posible causa por área específica la disponibilidad de **tecnología de información** que permitan el almacenamiento confidencial y seguro de la información estratégica que se gestiona desde el escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos, así como los canales de comunicación seguros para la distribución de esta información.

En el caso de los riesgos con origen en la fuente por área general de información, la matriz de identificación de riesgos institucional identifica como posibles causas por área específica las siguientes: información operativa, información de gestión e información estratégica (MREC, 2019b, pág. 9). Para el riesgo de pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos se estableció como causa por área específica la **información estratégica**, cuya conservación es de vital importancia para el quehacer del Ministerio.

Finalmente, para los riesgos con un origen humano en la clasificación por área general, la matriz de identificación de riesgos institucional establece como posibles causas por área específica las siguientes: integridad de los jefes y funcionarios, capital de conocimiento, socialización del conocimiento, evaluación del desempeño, disposición al cambio, salud del personal y, prácticas de seguridad (MREC, 2019b, pág. 9). En el caso del riesgo de interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos se determinó que la causa por área específica es la **socialización del conocimiento**, en el sentido que al producirse un cambio en el personal a cargo del escritorio, de no darse la socialización del conocimiento, se puede generar una pérdida de los conocimientos que había logrado desarrollar el funcionario anterior con respecto a la gestión del escritorio y el nuevo funcionario tendría que empezar por construir nuevamente ese conocimiento para el desarrollo de sus funciones.

Una vez identificados los tres niveles para las fuentes que dan origen a cada uno los riesgos a los que se podría enfrentar el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos, el siguiente paso fue definir la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos, la magnitud de sus eventuales consecuencias y el nivel de riesgo. Para ello se utilizaron los criterios para la asignar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo<sup>11</sup>, los criterios para asignar el impacto de los riesgos<sup>12</sup>, la matriz de evaluación del riesgo<sup>13</sup> y la clasificación de los niveles de riesgo<sup>14</sup>, conforme lo establece la guía Elaboración del Mapa de Riesgos (MREC, 2019b, págs. 13-14).

Además, es preciso mencionar que para el análisis de riesgos se consideraron dos posibles escenarios: un primer escenario en el que no se toma ninguna medida para la administración de los riesgos y un segundo escenario en el cual se contemplan medidas implementadas actualmente por el DAG que podrían estar contribuyendo en la administración de los riesgos identificados para el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.

Para el primer escenario, en el cual no se aplica ninguna medida para la administración de los riesgos, se concluyó lo siguiente:

1. Si no existe metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos bilaterales que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; si no se coordina con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas; y si no se establece una línea jerárquica y puntos focales de contacto, es bastante probable que no se programen las reuniones de seguimiento necesarias para dar continuidad a los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos, o que estos acuerdos y compromisos no se ejecuten o no se lleguen a adoptar instrumentos jurídicos internacionales previamente negociados con Estados Unidos. Esta probabilidad puede ser particularmente alta en momentos de rotación del personal a cargo del escritorio de trabajo de la relación bilateral con

---

<sup>11</sup> Anexo III

<sup>12</sup> Anexo IV

<sup>13</sup> Anexos V y VI

<sup>14</sup> Anexos V y VI

Estados Unidos. Sobre todo, si el funcionario que deja el puesto no es claro con los temas a los cuales se le debe dar seguimiento por parte del nuevo funcionario que asume el cargo, se corre el riesgo de que temas importantes queden desatendidos involuntariamente por quien recibe el escritorio. Si esto llegara a suceder la magnitud de sus consecuencias pueden ser altas, pues, incluso, podrían afectar la relación bilateral con Estados Unidos y la estrategia institucional y nacional seguida para alcanzar las aspiraciones costarricenses en política exterior con respecto a esta relación. Por la tanto, al aplicar el factor impacto-probabilidad de la matriz de evaluación del riesgo, se concluye que el **nivel de riesgo inherente es extremo.**

2. Aunque no exista un sistema de información que permita: almacenar de manera segura la información estratégica sobre la relación bilateral con Estados Unidos, así como contar con canales de comunicación seguros y, tener un registro de los usuarios que hacen uso o reciben dicha información; es poco probable que se filtre información político-estratégica confidencial que pueda afectar la posición del país frente a Estados Unidos, debido al acceso poco regulado y con escasos registros a este tipo de información o, bien, debido al uso de canales de comunicación no oficiales y poco seguros. Sin embargo, si este riesgo llegara a materializarse la magnitud de sus consecuencias puede ser alta dado que podría afectar las relaciones bilaterales con Estados Unidos, el cumplimiento de objetivos de política exterior vinculados a esta relación bilateral e, incluso, perjudicar la imagen nacional frente a Estados Unidos y otros países amigos. Por tanto, al aplicar el factor impacto-probabilidad de la matriz de evaluación del riesgo se obtiene como resultado un **nivel de riesgo inherente medio.**
3. Si no existe una metodología de trabajo que facilite la identificación, selección y almacenamiento organizado de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos dentro de los archivos correspondientes, es probable que información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos se quede sin almacenar en los archivos propios de este escritorio o se almacenen de forma desorganizada. Si esto llegara a suceder la magnitud de sus consecuencias pueden ser muy altas, dado que se podría perder información valiosa para el trabajo del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos y para el Ministerio; además, de que se podrían presentar dificultades para acceder a la información almacenada si esta no

está debidamente organizada. Esta problemática se podría agravar si al producirse una rotación en el personal a cargo del escritorio el nuevo funcionario no conoce la forma que en que están organizados los archivos y el tipo de información o documentos que en ellos se incluyen. Por la tanto, al aplicar el factor impacto-probabilidad de la matriz de evaluación del riesgo, se obtiene que el **nivel de riesgo inherente es alto.**

4. Si no hay suficiente personal diplomático en el servicio interno de la Cancillería y adecuadamente capacitado para una pronta sustitución de la plaza en el DAG que podría dejar vacante el encargado de escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos debido al proceso de rotación de personal, es bastante probable que se carezca de personal suficiente en el DAG para dar seguimiento a todos los procesos de trabajo bilateral en curso con los Estados Unidos y se tengan que recargar funciones en un pocos funcionarios, lo cual generaría elevadas cargas laborales. Además, la curva de aprendizaje del nuevo funcionario puede ser prolongada, lo cual podría afectar el ritmo de trabajo requerido en la gestión del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos. Si esto se llegara a materializar, la magnitud de sus consecuencias puede ser alta, debido a que se pueden presentar retrasos e interrupción en los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos; así como enfermedades en el personal asociadas a las elevadas cargas de trabajo, lo cual podría afectar aún más la disponibilidad de personal suficiente para dar continuidad a los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos. Como resultado, al aplicar el factor impacto-probabilidad de la matriz de evaluación del riesgo, se obtiene un **nivel de riesgo inherente extremo.**

En la tabla 2 se resume el análisis de riesgos realizado hasta este punto.

*Tabla 2 Análisis de los riesgos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, si no se toma ninguna medida para administrar*

<b>Riesgo</b>	<b>Nivel 0</b>	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Magnitud de la consecuencia</b>	<b>Nivel de riesgo inherente</b>
Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	Interno	Procesos y métodos	Disponibilidad de insumos para la ejecución de procesos	Bastante probable (4)	Alto (4)	16 Extremo
Fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos.	Interno	Tecnologías de información	Disponibilidad de tecnologías de información	Poco probable (2)	Alto (4)	8 Medio
Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.	Interno	Información	Información estratégica	Probable (3)	Muy alto (5)	15 Alto
Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.	Interno	Humano	Socialización del conocimiento	Bastante probable (4)	Alto (4)	16 Extremo

La segunda parte del análisis de riesgos, en esta investigación, se realiza considerando las medidas que existen actualmente en el DAG y que, podría estar contribuyendo con a **administrar los riesgos** a los que se podría enfrentar el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en momentos de rotación de personal. A continuación, se detallan dichas medidas y sus impactos en el análisis de riesgos.

- a) Ante la ausencia de un mecanismo de seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos, por falta de una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a estos acuerdos y compromisos de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas, en el escritorio que atiende la relación bilateral con Estados Unidos, en el DAG se utiliza desde hace varios años el instrumento denominado *Estado de las Relaciones Bilaterales*, también conocido como estado de situación. Este instrumento, consiste en un documento en formato Word que resume en tres columnas los siguientes elementos:
- Estado de la relación: inicio de las relaciones diplomáticas, breve descripción de la relación entre ambos países, temas de interés común en política exterior, actual jefe de misión o embajador en Costa Rica y fecha de presentación de cartas credenciales.
  - Temas recientes: eventos y reuniones recientes en el marco de la relación bilateral (incluye la fecha del evento).
  - Pendientes: lista de temas pendientes o que requieren seguimiento por parte del DAG.

Aunque este instrumento es muy útil puesto que presenta de forma resumida información valiosa para el encargado del escritorio en cuanto a eventos y reuniones recientes en el marco de la relación bilateral y temas pendientes o que requieren seguimiento por parte del DAG, relativos a las relación bilateral con Estados Unidos, es importante mencionar que no especifica los lineamientos y acciones mínimas que debe realizar el encargado del escritorio para dar seguimiento a estos temas de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas, así como los puntos focales de contacto con quienes se podrían realizar las coordinaciones necesarias para cumplir exitosamente con estas funciones. Esta

información, que no está disponible en el Estado de las Relaciones Bilaterales puede ser de conocimiento de un encargado de escritorio que lleve algún tiempo en el cargo, pero probablemente no será este el caso de un funcionario que recién asume sus funciones como encargado de este escritorio tras un proceso de rotación de personal. De ahí la importancia de que todo este conocimiento quede plasmado en un documento que contenga esta información básica, de modo que el nuevo funcionario pueda dar continuidad a los procesos de trabajo en curso en el escritorio sin mayores contratiempos y sin afectar el ritmo de trabajo requerido para este puesto.

No obstante, se ha determinado que con los aportes antes mencionados que proporciona la herramienta Estado de las Relaciones Bilaterales la probabilidad de que se materialice el riesgo puede pasar de bastante probable a probable. La magnitud de las consecuencias en caso de materializarse el riesgo sigue siendo altas, y el nivel de riesgo pasa de extremo a alto.

- b) Para administrar el riesgo de fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos, debido a la ausencia de un sistema de información que permita almacenar de manera segura la información estratégica sobre la relación bilateral con Estados Unidos, así como tener un registro de los usuarios que hacen uso o reciben dicha información y contar con canales de comunicación seguros, es importante destacar el uso que se realiza actualmente en el Ministerio las herramientas que ofrece Office 365.

En tal contexto, para el almacenamiento del archivo digital del escritorio que atiende la relación bilateral con Estados Unidos se utiliza el SharePoint. Esta herramienta permite limitar el acceso a estos archivos a un grupo reducido de funcionarios y muestra quién creó el documento y quién fue la última persona que consultó y modificó cada uno de los documentos que integran el archivo. En cuanto a los canales de comunicación, cada funcionario tiene una cuenta de correo electrónico institucional y también existe una cuenta propia para el DAG. Además, se utiliza la herramienta Teams la cual permite una comunicación más instantánea tanto a través de mensajes de texto como de llamadas o videollamadas, así como el envío de archivos en distintos formatos; es decir, permite tener una versatilidad similar a la que ofrecen plataformas como WhatsApp, pero con un mayor grado de seguridad en cuanto a la protección de la información que por este medio se trasmite.

La implementación de estas medidas ha permitido que la probabilidad de que se materialice el riesgo de fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos pase de poco probable a casi improbable. Al combinar este nuevo nivel de probabilidad con la posible magnitud de las consecuencias en caso de materializarse el riesgo, la cual es alta, da como resultado un nivel de riesgo residual bajo, es decir inferior al nivel de riesgo inherente (sin medidas), el cual era medio.

- c) Ante el riesgo de pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos, por falta de una metodología de trabajo que facilite la identificación, selección y almacenamiento organizado de esta información, el DAG ha fomentado el uso de un método estandarizado para la organización de los documentos que integran el archivo digital del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos; así como de un formato estandarizado para la asignación de nombres a los archivos digitales.

Al revisar el archivo digital del DAG correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos en el DAG es posible percibir los cambios y aportes que estas medidas han generado en materia de gestión documental a partir de su implementación desde el inicio del 2019.

Los lineamientos establecidos por el DAG para organizar los archivos de cada escritorio de trabajo y el formato a seguir para asignar el nombre a cada archivo se crearon en enero de 2019 y se recogen en un documento de Word denominado *Propuesta de formato para el archivo digital del Departamento de Áreas Geográficas*<sup>15</sup>. Anterior a la implementación de estas medidas se aplicaban otras metodologías de archivo, las cuales no seguían un criterio de organización único, pues se pueden observar cambios frecuentes en la organización de los archivos, posiblemente porque existían una mayor flexibilidad para que el encargado de escritorio pudiese organizarlos según su mejor parecer; por tanto, si el funcionario a cargo del escritorio cambiaba, el nuevo funcionario podía adecuar la organización del archivo según lo considerara más apropiado para su trabajo. Además, tampoco existían un formato estandarizado para nombrar los

---

<sup>15</sup> Anexo XI

documentos que integran el archivo digital, por lo que estos recibían su nombre según el criterio de su creador.

Bajo la configuración actual, el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos está dividido por años calendario y dentro de cada año existe la siguiente división: cápsulas informativas o informes extraordinarios, carpetas y TPs, correspondencia (dividida en enviada y recibida), informes políticos, instrumentos jurídicos, minutas y ayudas memoria y, otros documentos. No obstante, en la revisión realizada de los archivos durante esta investigación, se pudo detectar que, pese al uso de este método de organización de los archivos, existen documentos archivados incorrectamente, en particular aquellos que no han sido elaborados dentro del DAG y cuyo nombre de archivo no corresponde a su contenido. A modo de ejemplo, se encontraron documentos para los cuales el nombre del archivo indica que se trata de una *ayuda memoria* y por tanto se encuentran archivados en dicha carpeta, pero al revisar su contenido y formato en realidad se tratan de *cápsulas informativas*. Esta situación pone de manifiesto la importancia de que los funcionarios tengan claridad sobre las características y usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan en el DAG para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos, así como del uso correcto de los nombres de los archivos para facilitar su correcta ubicación dentro del archivo digital y así poder encontrarlos con mayor rapidez.

Con respecto al nombre de los archivos, el documento de Word denominado *Propuesta de formato para el archivo digital del Departamento de Áreas Geográficas* establece el formato que se debe utilizar para asignar el nombre a los documentos que integran el archivo según su origen: DGPE, misiones de Costa Rica en el exterior, embajadas o instituciones de gobierno de otro país, organismos internacionales, entes gubernamentales costarricenses o sujetos privados (personas físicas o jurídicas). Este formato, que incluye la fecha de creación, modificación o recepción del documento, según corresponda, el tipo de documento y su origen o creador, permite que el archivo tenga una organización cronológica, además, ayuda a que con solo ver su nombre el usuario pueda conocer la antigüedad de este, el tipo de documento y su origen. Sin embargo, es importante aclarar que al realizar la revisión de este archivo se detectó que no todos los documentos siguen este formato, en especial aquellos que no han sido creados por el encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos.

Por otra parte, en el archivo del DAG se constató que no existen de forma documentada en el archivo del DAG parámetros que orienten al encargado de escritorio en su proceso de identificación y selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos. Esta situación puede generar dos posibles escenarios: uno en donde el funcionario almacene todo tipo de información y documentos recibidos, incluso los que se podrían considerar como “basura” por su poca relevancia, abultando innecesariamente el volumen del archivo digital; u otro escenario en el que se deje sin almacenar información estratégica importante para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos. Además, se podría estar incumpliendo con lo establecido en el artículo 16, inciso a de la LGCI que indica que dentro de los deberes específicos del jerarca y los titulares subordinados en materia de sistemas de información está “contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna” (Ley 8292, 2002).

Aunado a lo anterior, las NCI señalan que se debe contar con “medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 16). En tal sentido, el cumplimiento de esta norma también facilitaría la elaboración de los insumos para el reporte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos, en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación; lo cual forma parte de los procesos y objetivos establecidos para el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos. Sin embargo, sobre este particular tampoco se identificó la documentación de las medidas o procesos a seguir para el cumplimiento de este mandato dentro del archivo digital del DAG, lo cual no quiere decir que no existan pues el encargado de escritorio participa activamente en el registro de las iniciativas y acciones dentro de estos informes y desde la DGPE se han girado instrucciones vía correo electrónico indicando como se debe realizar esta labor; no obstante, sería importante que estas instrucciones queden registradas en el archivo del DAG, de modo que al llegar un nuevo encargado de escritorio pueda consultarlas con facilidad para cumplir con sus funciones acuciosamente.

Pese a las falencias identificadas en los párrafos anteriores, las medidas que se implementan para el almacenamiento y gestión de la información estratégica que se administra en el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos, han

permiso recudir la probabilidad del riesgo de que dicha información no se almacene en los archivos correspondientes a este escritorio o que esté desorganizada debido la ausencia de una metodología de trabajo que facilite su identificación, selección y almacenamiento organizado. Además, el grado de exposición o de vulnerabilidad ha pasado de ser probable a poco probable. Por lo tanto, al combinar este nuevo nivel de probabilidad con la posible magnitud de las consecuencias en caso de materializarse el riesgo, la cual es muy alta, da como resultado un nivel de riesgo residual alto, pero con un valor inferior al nivel de riesgo inherente (sin medidas), el cual pasó de 15 a 10.

- d) Para administrar el riesgo de interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal diplomático en el servicio interno y adecuadamente capacitado para una pronta sustitución de la plaza que podría dejar vacante el encargado de escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos debido al proceso de rotación de personal, el DAG utiliza dos instrumentos: *Estado de las Relaciones Bilaterales*, también conocido como estado de situación, el cual fue descrito anteriormente y, *Entrega de escritorio*. Este último instrumento consiste en un documento en el cual se detallan brevemente los principales temas pendientes o que requieren seguimiento y el estado de actualización de los archivos digitales que se gestionan desde este escritorio.

Al revisar el archivo digital del DAG no se encontró documento alguno en el que se establezcan los parámetros o criterios que debe tomar en consideración el encargado del escritorio para la elaboración de este documento. No obstante, se pudo ubicar ejemplos de estos documentos, los cuales conservan similitudes en cuanto a su contenido y formato.

Por otra parte, existen eventos asociados con este riesgo para los cuales el DAG tiene un mínimo o nulo margen de acción para evitar que estas situaciones se presenten, como, por ejemplo, el recargo de funciones en un pocos funcionarios o la falta de personal. Estas son situaciones que, si bien el DAG no puede resolver por sí mismo, sí se podrían implementar medidas que ayuden a reducir su impacto y consecuencias, tales como realizar una distribución equitativa de las cargas de trabajo y proveer a los funcionarios de materiales de apoyo que les faciliten su proceso de aprendizaje y ejercicio de la función, como lo podría ser una guía de metodología de trabajo que oriente al funcionario en su desempeño del puesto y le permita así contribuir acuciosamente al cumplimiento de los objetivos del DAG y del MREC en cuanto a la relación bilateral con Estados Unidos.

Al realizar un balance general de la situación, se puede determinar que el uso actual de los instrumentos de trabajo Estado de las Relaciones Bilaterales y Entrega de escritorio contribuyen en la atención de este riesgo y su probabilidad de ocurrencia al hacer uso de estas medidas puede pasar de bastante probable a probable. Al combinar este nuevo nivel de probabilidad con la alta magnitud de las consecuencias de este riesgo, se obtiene que el nivel de riesgo pasa de extremo a alto.

En la tabla 3 se presenta el análisis de riesgos realizado para el escenario en el cual se toman en cuenta las medidas existentes para la administración de los riesgos identificados.

*Tabla 3 Análisis de los riesgos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, con las medidas de administración de riesgos*

<b>Riesgo</b>	<b>Medidas de administración de riesgos existentes</b>	<b>Probabilidad del evento</b>	<b>Magnitud de la consecuencia</b>	<b>Nivel de riesgo residual</b>
Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	Uso del instrumento “Estado de las Relaciones Bilaterales”	Probable (3)	Alto (4)	12 Alto
Fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos.	Uso de las herramientas de Office 365 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del correo electrónico y la plataforma Teams como canales de comunicación oficiales.</li> <li>• Almacenamiento de la información en la plataforma SharePoint con acceso restringido.</li> </ul>	Casi improbable (2)	Alto (4)	4 Bajo

(continúa)

(continuación Tabla 3)

Riesgo	Medidas de administración de riesgos existentes	Probabilidad del evento	Magnitud de la consecuencia	Nivel de riesgo residual
Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.	Uso de un método estandarizado para la organización de los documentos que integran el archivo digital del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos. Uso de un formato estandarizado para la asignación de nombres de los archivos digitales.	Poco probable (2)	Muy alto (5)	10 Alto
Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.	Uso de los instrumentos <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Estado de las Relaciones Bilaterales”</li> <li>• Entrega de escritorio</li> </ul>	Probable (3)	Alto (4)	12 Alto

### **Evaluación de riesgos**

Luego de analizar los riesgos a los que se podría enfrentar el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el DAG, corresponde evaluar estos riesgos, para lo cual se procedió a priorizarlos de acuerdo con los criterios institucionales siguientes: el nivel de riesgos, el grado, la importancia para la institución, los costos de las medidas implementadas para su atención y los parámetros de aceptabilidad. Al concluir este proceso de evaluación se obtuvo la lista de riesgos que pueden ser aceptados y el orden en que se priorizarán para su posterior administración.

Para los cuatro riesgos bajo análisis, se determinó que es alto el grado en que el MREC como institución puede afectar las causas de los riesgos identificados, en tanto se ha observado que se pueden tomar medidas o implementar acciones a nivel institucional o del DAG que permitan minimizar estas causas. De igual manera, se estimó para este estudio que la importancia política para el MREC de la labor desarrollada por el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el DAG es alta.

Con respecto a los costos de las medidas que se utilizan actualmente para administrar los riesgos identificados se han utilizado los siguientes criterios:

- El uso de los instrumentos denominados Estado de las Relaciones Bilaterales y Entrega de escritorio forman parte de las funciones a desempeñar por parte del encargado del escritorio y no representan un gasto adicional para la institución. Por tanto, no se han identificado costos propios asociados a las medidas utilizadas para administrar los siguientes riesgos:
  - Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.
  - Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.
- El uso de un método estandarizado para la organización de los documentos que integran el archivo digital del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos y un formato estandarizado para la asignación de nombres de los archivos

digitales también forma parte de las funciones a desempeñar por parte del encargado del escritorio, por lo que su implementación en sí no representa un costo adicional para la institución. No obstante, se debe tomar en consideración que para poder implementar estas medidas se utiliza la herramienta SharePoint de Office 365 como lugar de almacenamiento del archivo digital y el acceso a esta herramienta sí representa un costo, y sin ella no sería posible la implementación de estas medidas en su configuración actual, por lo que se considera conveniente completar este costo el cual, según una consulta realizada al Centro de Tecnologías de Información y Comunicación del MREC, asciende a aproximadamente USD 263,52 anuales<sup>16</sup> (E. Rojas, comunicación personal, 27 de enero de 2022).

- En línea con lo expuesto en el párrafo anterior, el uso de las herramientas de Office 365, en particular el correo electrónico, Teams y SharePoint, las utilizadas en el DAG con mayor frecuencia, como medidas para administrar el riesgos de fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos, se pueden asociar con el costo que representa para la institución el pago de la membresía anual de Office 365, estimada en USD 263,52 anuales (E. Rojas, comunicación personal, 27 de enero de 2022), ya que de lo contrario no sería posible el uso de estas herramientas.

Al realizar una evaluación costo-beneficio de las medidas que se utilizan actualmente en el DAG y que contribuyen a la administración de los riesgos identificados en esta investigación, se puede concluir que los beneficios son mayores que los costos asociados a cada una de estas. Sin embargo, al aplicar los *parámetros de aceptabilidad* se obtiene que los siguientes riesgos conservan un nivel alto:

- Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.

---

<sup>16</sup> Esta cifra se obtiene al multiplicar el costo mensual de la membresía individual, el cual es de aproximadamente USD 7,32, por la cantidad de funcionarios responsables de los procesos (tres), por los doce meses del año.

- Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.
- Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.

Por lo tanto, el resultado final de la evaluación de dichos riesgos permite concluir que estos deben ser administrados; mientras que, en el caso del riesgo de fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos tiene un parámetro de aceptabilidad bajo que permite que este se pueda aceptar, es decir, no será necesario tomar medidas para administrarlo.

En la tabla 4 se presenta la evaluación de riesgos realizada en esta sección.

Tabla 4 Evaluación de los riesgos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

Riesgo	Grado en que la institución puede afectar las causas del riesgo	Importancia de la política, proyecto función, actividad para la institución	Costo de la medida	Análisis costo/beneficio	Parámetro de aceptabilidad de riesgos	Resultado evaluación
Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	Alto	Alta	0	Beneficio mayor al costo	Alto (3)	Se administra
Fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos.	Alto	Alta	USD 263,52 anuales	Beneficio mayor al costo	Bajo (1)	Se acepta

(continúa)

(continuación Tabla 4)

Riesgo	Grado en que la institución puede afectar las causas del riesgo	Importancia de la política, proyecto función, actividad para la institución	Costo de la medida	Análisis costo/beneficio	Parámetro de aceptabilidad de riesgos	Resultado evaluación
Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.	Alto	Alta	USD 263,52 anuales	Beneficio mayor al costo	Alto (3)	Se administra
Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.	Alto	Alta	0	Beneficio mayor al costo	Alto (3)	Se administra

## Administración de riesgos

Una vez concluidas las fases de identificación, análisis y evaluación de los riesgos, la siguiente acción a realizar en el Formato de Mapa de Riesgos es la administración de los riesgos que, durante la etapa de evaluación se concluyó que no pueden ser aceptados por la institución. Para estos riesgos se deben identificar, evaluar, seleccionar y ejecutar medidas para administrarlos, utilizando los siguientes criterios institucionales: relación costo-beneficio; cantidad y capacidad del personal para cumplir con las medidas propuestas, cumplimiento del interés público y viabilidad técnica y jurídica para aplicar las medidas.

Para su administración los riesgos se disponen en el orden de prioridad en que serán atendidos, de acuerdo a su nivel de riesgo residual en orden descendente, del de mayor riesgo al de menor riesgo. Luego se establecen las posibles acciones a implementar para minimizar estos riesgos.

De acuerdo con las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI (Contraloría General de la República, 2005) las medidas a implementar para la administración de riesgos deben ser definidas previo a la ocurrencia del evento y podrán estar orientadas a atender, modificar, transferir o prevenir los riesgos. Para el caso en estudio, todas las medidas seleccionadas están orientadas a modificar los riesgos, es decir, afectar los factores de riesgo asociados a la probabilidad y la consecuencia de un evento, previo a que éste ocurra (Contraloría General de la República, 2005).

A continuación, se realiza el Mapa de Riesgos para aquellos riesgos que no deberían ser aceptados por la institución y que fueron identificados en el segmento anterior, como sigue:

- Para atender el riesgo de ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos, se propone como medida desarrollar una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos. Se estima que con la implementación de esta medida la probabilidad de ocurrencia de este riesgo puede pasar de probable a casi improbable y la magnitud de la consecuencia podría pasar de alta a moderada.

- Para administrar el riesgo de interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos, se proponen dos medidas:
  - o Realizar un breve proceso de inducción previo a asumir el puesto de encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos, a fin de que el funcionario conozca cuáles son las metas y objetivos de sus nuevas funciones, la metodología de trabajo y lo que se espera de su gestión como encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos.
  - o Estandarizar el proceso de entrega de escritorio, de modo que el instrumento que se genere como consecuencia de este ejercicio contemple las acciones pendientes, el histórico de las reuniones o acuerdos más relevantes, las acciones e iniciativas realizadas hasta la fecha, el detalle de los archivos existentes sobre el escritorio, tanto físicos como digitales, y datos de contacto de las personas o instituciones con las cuales se coordinan gestiones desde el escritorio.

Con la implementación de las medidas anteriores la probabilidad de que este riesgo se manifieste puede pasar de probable a casi improbable y la magnitud de la consecuencia podría pasar de alta a moderada.

- Para atender el riesgo de pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos se proponen las siguientes medidas:
  - o Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos el uso irrestricto del método de organización del archivo digital y del formato para la asignación de nombres de los documentos que integran dicho archivo, ya que, durante la revisión del archivo digital realizada en el marco de la presente investigación, se detectó que no siempre se utiliza.
  - o Documentar los parámetros que deben orientar al encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos en el proceso de identificación y

selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos.

- o Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos los parámetros que deben orientar la labor del encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos para identificar hechos, resultado y eventos relevantes que deben registrarse como parte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos.
- o Crear un documento de consulta con la definición, las características y los usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos.

La implementación de estas medidas permitiría que la probabilidad de que el riesgo se manifieste pase de probable a casi improbable y la magnitud de la consecuencia podría pasar de alta a moderada.

Las medidas propuestas para la administración de los riesgos estudiados a lo largo de este capítulo no representaría un gasto adicional para la institución ya que su implementación forma parte de las funciones que deben desempeñar el encargado de escritorio y la jefatura del DAG y con ellas lo que se pretende es documentar los conocimientos existentes sobre el ejercicio diligente de estas funciones de modo que se facilite el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los funcionarios y se garantice la observancia de las normas vigentes de control interno relativas a la gestión de riesgos y sistemas de información. Por lo tanto, la implementación de las medidas propuestas generaría un beneficio para la institución superior al costo de ejecución de estas.

Adicionalmente, se estima que el DAG, pese a su limitada dotación de recursos humanos, el personal con el que cuenta actualmente está en capacidad de implementar las medidas propuestas, las cuales cumplen con el interés público y su aplicación es técnica y jurídicamente viable, por lo que se seleccionan como medidas a aplicar para la administración de los riesgos identificados.

Finalmente, es importante recordar que para el riesgo de fuga de información estratégica de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos no se proponen medidas para su administración debido a que en la sección de

evaluación de este riesgo se concluyó que debido al resultado obtenido en el parámetro de aceptabilidad este riesgo es aceptable y por lo tanto no es requerida la implementación de medidas adicionales para su administración.

En la tabla 5 se presentan las medidas sugeridas para la administración de riesgos explicadas a lo largo de esta sección.

*Tabla 5 Administración de los riesgos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*

<b>Riesgo (en orden de prioridad) para ser administrado</b>	<b>Nivel de riesgo residual</b>	<b>Medidas propuestas</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Magnitud de la consecuencia</b>	<b>Nuevo nivel de riesgo con la medida</b>
Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	Alto (12)	Desarrollar una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; de manera coordinada con las dependencias del MREC e instituciones del país involucradas, estableciendo una línea jerárquica y puntos focales de contacto.	Casi improbable (1)	Moderado (3)	Bajo (3)

(continúa)

(continuación Tabla 5)

Riesgo (en orden de prioridad) para ser administrado	Nivel de riesgo residual	Medidas propuestas	Probabilidad	Magnitud de la consecuencia	Nuevo nivel de riesgo con la medida
Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.	Alto (12)	Realizar un breve proceso de inducción previo a asumir el puesto de encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos, a fin de que el funcionario conozca cuáles son las metas y objetivos de sus nuevas funciones, la metodología de trabajo y lo que se espera de su gestión como encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos. Estandarizar el proceso de entrega de escritorio, de modo que el instrumento que se genere como consecuencia de este ejercicio contemple las acciones pendientes, el histórico de las reuniones o acuerdos más relevantes, las acciones e iniciativas realizadas hasta la fecha, el detalle de los archivos existentes sobre el escritorio, tanto físicos como digitales, y datos de contacto de las personas o instituciones con las cuales se coordinan gestiones desde el escritorio.	Casi improbable (1)	Moderado (3)	Bajo (3)

(continúa)

(continuación Tabla 5)

Riesgo (en orden de prioridad) para ser administrado	Nivel de riesgo residual	Medidas propuestas	Probabilidad	Magnitud de la consecuencia	Nuevo nivel de riesgo con la medida
Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.	Alto (10)	<p>Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos el uso irrestricto del método de organización del archivo digital y del formato para la asignación de nombres de los documentos que integran dicho archivo.</p> <p>Documentar los parámetros que deben orientar al encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos en el proceso de identificación y selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos.</p> <p>Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos los parámetros que deben orientar la labor del encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos para identificar hechos, resultado y eventos relevantes que deben registrarse como parte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos.</p> <p>Crear un documento de consulta con la definición, las características y los usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos.</p>	Casi improbable (1)	Moderado (3)	Bajo (3)

### **Revisión de riesgos**

La revisión es la última actividad incluida en el Formato de Mapa de Riesgos, la cual se debe ejecutar de forma continua. En esta sección se ordenan los riesgos identificados en el estudio según prioridad, el nivel de riesgo que se espera obtener al aplicar las medidas, las medidas seleccionadas para la administración del riesgo, la fecha de ejecución (calendario) de las actividades que se requieren para la implementación de las medidas, la definición de variables (indicadores para el monitoreo) que permiten medir el avance o cumplimiento de las medidas y los resultados obtenidos y, el responsable de realizar el monitoreo de estas acciones.

A continuación, se realiza la revisión de los riesgos identificados en el presente ejercicio y que requieren ser administrados:

- Para el desarrollo de una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos, de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas, estableciendo una línea jerárquica y puntos focales de contacto, se propone como fecha de ejecución el 1 de setiembre de 2022, una vez presentados los resultados de la presente investigación. El indicador para el monitoreo de esta medida es la metodología de trabajo desarrollada y los responsables de la ejecución son el encargado del escritorio de Estados Unidos y la jefatura del DAG, que también será responsable del monitoreo de su cumplimiento.
- Para la inclusión dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos el uso del método de organización del archivo digital y del formato para la asignación de nombres de los documentos que integran dicho archivo; la documentación de los parámetros que deben orientar al encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos en el proceso de identificación y selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos; la inclusión dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos los parámetros que deben orientar la labor del encargado del escritorio de la relación

bilateral con Estados Unidos para identificar hechos, resultado y eventos relevantes que deben registrarse como parte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos; y, la creación de un documento de consulta con la definición, las características y los usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos, se propone como fecha de ejecución el 1 de setiembre de 2022, una vez presentados los resultados la presente investigación.

Los indicadores para el monitoreo de las medidas propuestas son:

- Organización del archivo digital y formato para la asignación de nombres de los documentos incluidos dentro de la metodología de trabajo.
- Parámetros para la identificación y selección de información estratégica documentados.
- Parámetros para orientar al encargado del escritorio en la identificación de hechos, resultados y eventos relevantes incluidos dentro de la metodología de trabajo.
- Documento de consulta creado.

Los responsables de la ejecución de estas medidas son el encargado del escritorio de Estados Unidos y la jefatura del DAG, que también será responsable del monitoreo de su cumplimiento.

Finalmente, para la estandarización del proceso de entrega de escritorio y la realización de la capacitación previa a asumir el puesto de encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos, se propone como fecha de ejecución el 1 de noviembre de 2022. Los indicadores para el monitoreo de estas medidas son el proceso de entrega de escritorio estandarizado y la capacitación realizada previa a asumir el puesto de encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos. El responsable de la ejecución y el monitoreo del cumplimiento de estas medidas es la jefatura del DAG.

En la tabla 6 se detalla la revisión de riesgos expuesta en los párrafos precedentes.

Tabla 6 Revisión de los riesgos identificados para el escritorio de trabajo a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

Riesgo (en orden de prioridad)	Nivel de riesgo con medida	Medida(s) seleccionada(s)	Calendario	Indicadores para el monitoreo	Responsable de ejecución	Responsable de monitoreo
Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	3	Desarrollar una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas, estableciendo una línea jerárquica y puntos focales de contacto.	01/09/2022	Metodología de trabajo desarrollada	Jefe del Departamento de Áreas Geográficas Encargado del escritorio de Estados Unidos	Jefe del Departamento de Áreas Geográficas

(continúa)

(continuación Tabla 6)

Riesgo (en orden de prioridad)	Nivel de riesgo con medida	Medida(s) seleccionada(s)	Calendario	Indicadores para el monitoreo	Responsable de ejecución	Responsable de monitoreo
Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.	3	<p>Estandarizar el proceso de entrega de escritorio, de modo que el instrumento que se genere como consecuencia de este ejercicio contemple las acciones pendientes, el histórico de las reuniones o acuerdos más relevantes, las acciones e iniciativas realizadas hasta la fecha, el detalle de los archivos existentes sobre el escritorio, tanto físicos como digitales, y datos de contacto de las personas o instituciones con las cuales se coordinan gestiones desde el escritorio.</p> <p>Realizar una breve capacitación previa a asumir el puesto de encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos, a fin de que el funcionario conozca cuáles son las metas y objetivos de sus nuevas funciones, la metodología de trabajo y lo que se espera de su gestión como encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos.</p>	01/11/2022	<p>Proceso de entrega de escritorio estandarizado</p> <p>Capacitación realizada</p>	Jefe del Departamento de Áreas Geográficas	Jefe del Departamento de Áreas Geográficas

(continúa)

(continuación Tabla 6)

Riesgo (en orden de prioridad)	Nivel de riesgo con medida	Medida(s) seleccionada(s)	Calendario	Indicadores para el monitoreo	Responsable de ejecución	Responsable de monitoreo
Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.	3	<p>Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos el uso del método de organización del archivo digital y del formato para la asignación de nombres de los documentos que integran dicho archivo.</p> <p>Documentar los parámetros que deben orientar al encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos en el proceso de identificación y selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos.</p> <p>Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos los parámetros que deben orientar la labor del encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados</p>	01/09/2022	<p>Organización del archivo digital y formato para la asignación de nombres de los documentos incluidos dentro de la metodología de trabajo</p> <p>Parámetros documentados</p> <p>Parámetros incluidos dentro de la metodología de trabajo</p>	<p>Jefe del Departamento de Áreas Geográficas</p> <p>Encargado del escritorio de Estados Unidos</p>	<p>Jefe del Departamento de Áreas Geográficas</p>

(continúa)

(continuación Tabla 6)

		<p>Unidos para identificar hechos, resultados y eventos relevantes que deben registrarse como parte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos.</p> <p>Crear un documento de consulta con la definición, las características y los usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos.</p>		<p>Documento de consulta creado</p>		
--	--	---	--	-------------------------------------	--	--

## CAPÍTULO III

### **Instrumentos de trabajo, procesos y sistemas de información utilizados por el Departamento de Áreas Geográficas para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos**

En el presente capítulo se estudiarán los instrumentos de trabajo, los procesos y los sistemas de información utilizados por el Departamento de Áreas Geográficas (en adelante, DAG) para dar seguimiento a la agenda de trabajo bilateral con Estados Unidos y que podría ser susceptibles a las situaciones que se han constituido en un desafío para la labor del DAG en momentos de rotación del personal a cargo de este escritorio.

Para la identificación de los documentos que conforman el expediente de la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos se revisó el archivo digital del DAG correspondiente a Estados Unidos para los años 2019 y 2020. La selección del archivo digital para la realización de este análisis se fundamentó en que es el que cuenta con la mayor cantidad de documentos y el que se utiliza actualmente para el trabajo diario. Esto debido a que el DAG ha procurado digitalizar al máximo su acervo de documentos, por lo tanto, en el archivo físico se conserva una cantidad reducida de documentos, los cuales son extraídos a su vez del archivo digital. En cuanto al plazo seleccionado para este estudio, se escogió 2019 y 2020 porque durante gran parte de este período, quien realiza estas apreciaciones, estuvo a cargo de dicho escritorio y, desde entonces, la metodología de trabajo no ha sufrido cambios drásticos con respecto a la utilizada durante ese espacio de tiempo, tal como ha sido corroborado por la jefatura del DAG.

#### **Instrumentos de trabajo**

El archivo digital del escritorio que atiende la relación bilateral con Estados Unidos en el DAG está organizado en carpetas digitales que agrupan los documentos de trabajo de cada año. Dentro de la carpeta correspondiente a cada año existen las siguientes carpetas digitales, las cuales agrupan los diferentes documentos según su tipo: Cápsulas informativas o informes extraordinarios; Carpetas y TPs; Correspondencia (dividida en correspondencia recibida y enviada); Informes políticos; Instrumentos jurídicos; Minutas o ayudas de memoria; y, Otros documentos.

Seguidamente se proporciona una definición y descripción de los instrumentos de trabajo, procesos y sistemas de información utilizados por el DAG para el seguimiento de la agenda de trabajo bilateral con Estados Unidos. Asimismo, se esbozan algunos flujogramas de los procesos seguidos para la elaboración de cada uno de estos instrumentos.

En cuanto a la descripción y definición de los instrumentos de trabajo, es importante mencionar que no existe un documento formal dentro del DAG que establezca estos elementos, no obstante, el equipo de trabajo del DAG ha realizado distintos esfuerzos por desarrollar un documento oficial con dicha información, los cuales se retoman en este apartado. Además, cabe señalar que actualmente no se han establecido flujogramas para el desarrollo de estos instrumentos de trabajo, por lo que los que se presentarán en esta sección son de autoría de la suscrita, creados a partir de lo que, en su experiencia, considera ha sido la práctica habitual en el DAG para la elaboración y gestión de dichos instrumentos.

### **Agenda**

A partir de las discusiones llevadas a cabo dentro del DAG para determinar qué es una agenda, se concluyó que la agenda es un documento que contiene, a manera de listado, la lista y distribución de los temas de interés a ser tratados durante una reunión o encuentro bilateral. Generalmente se utiliza en reuniones en las cuales se deben abordar varios temas, o bien, en visitas oficiales en donde el calendario de actividades puede completar varios días de reuniones de trabajo e incluso encuentros con distintas autoridades. Para este último tipo de eventos lo usual es que la agenda sea aprobada por todas las partes involucradas en la reunión, es decir, puede incluir un proceso de negociación tanto con las autoridades costarricenses que participarán en las actividades como con las contrapartes extranjeras, a fin de acordar los temas a tratar o encuentros a organizar. Sobre este particular es importante precisar que en caso que se requiera recurrir a una negociación bilateral sobre los temas a incluir en la agenda, este proceso se realiza a niveles jerárquicos superiores y el encargado de escritorio recibe instrucciones de la jefatura del DAG para proceder conforme a los ajustes solicitados.

En cuanto a la estructura de la agenda, los temas se enlistan en formato viñeta en el orden en que serán abordados y en ocasiones se agrega entre paréntesis el nombre de la persona

que liderará la conversación sobre cada uno de los temas de la agenda, a modo de referencia.

La instrucción para su elaboración proviene de la dirección de la DGPE, que realiza la solicitud de confección de este documento a la jefatura del DAG por iniciativa propia o a petición de una instancia jerárquica superior. En algunas ocasiones esta solicitud también puede estar acompañada de una propuesta inicial de temas a incluir.

La jefatura del DAG traslada esta solicitud al encargado del escritorio para que elabore el documento o realice ajustes a la propuesta previamente recibida. El encargado del escritorio confecciona un proyecto de agenda a partir de los temas propuestos o identificados como prioritarios y le informa a la jefatura del DAG para que lo revise y realice los ajustes que estime convenientes. Cuando el documento tiene el visto bueno de la jefatura del DAG, esta se lo envía a la dirección de la DGPE para su validación.

Una vez realizados todos los ajustes, el documento final podrá ser incluido en la carpeta<sup>17</sup>. En caso se haya creado como un archivo individual, deberá ser archivado junto con los demás documentos que formarán parte de la carpeta.

A partir de lo expuesto anteriormente se ha desarrollado el siguiente flujograma para ejemplificar lo que en experiencia de la suscrita ha sido el proceso de elaboración de una agenda.

*Figura 2 Proceso de elaboración de una agenda*



<sup>17</sup> La definición de este instrumento se puede ver en el apartado denominado Carpeta, página 77

Al realizar la revisión del archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos se pudo notar que pareciera existir en los funcionarios una confusión entre la agenda y el *programa*, ya que se encontraron instrumentos de trabajo titulados como *agenda* cuando en realidad, por sus características, corresponden a un programa, pues entre otras cosas en este último instrumento se incluyen horarios y lugares. Esto denota un uso indistinto de estos dos instrumentos cuando en realidad existe una clara distinción entre ambos, como se podrá notar en la descripción del programa que se realiza más adelante en esta sección de la investigación.

### **Ayuda memoria**

La Real Academia Española define la ayuda memoria como un “apunte o imagen que sirve para ayudar a recordar datos” (Real Academia Española, 2021). En mi experiencia he logrado identificar que en el DAG las ayudas memoria se utilizan para documentar los temas tratados y acuerdos alcanzados en reuniones o encuentros bilaterales con autoridades o representantes de otro país o con entes privados, como empresas, en donde se abordan temas atinentes a la relación bilateral en ámbitos como la política, la cooperación o el comercio. La finalidad de este documento es tener un recuento de estos acontecimientos para ser utilizado convenientemente y que, además, exista memoria institucional de estos. También sirven para informar a los jefes y funcionarios involucrados en el desarrollo y seguimiento de los temas abordados y los acuerdos a los que se llegó durante una reunión. Después del encuentro o reunión el oficial de escritorio prepara la ayuda memoria del evento y le informa a la jefatura del DAG para su revisión y visto bueno. Una vez aprobado por la jefatura del DAG el documento final se comparte con la dirección de la DGPE y se archiva en la carpeta digital denominada Minutas o ayudas de memoria.

En la figura 3 se ha plasmado lo que desde la experiencia de la suscrita ha sido el proceso de elaboración de las ayudas memoria desde la perspectiva del encargado del escritorio; sin embargo, en el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos se gestionan ayudas memoria elaboradas por otras personas como, por ejemplo, la jefatura del DAG, la DGPE, la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos, ente otras, y que son compartidas con el escritorio por la relevancia de sus temas. En estos casos, el encargado de escritorio da lectura al documento y lo archiva en la carpeta digital correspondiente.

*Figura 3 Proceso de elaboración de una ayuda memoria desde la perspectiva del encargado de escritorio*



Al revisar las ayuda memoria que conforman el archivo digital del DAG sobre la relación bilateral con Estados Unidos, se ha podido constatar que el formato de las ayudas memoria creadas por los distintos oficiales que estuvieron a cargo de este escritorio durante el período en análisis, es distinto; no obstante, se ha encontrado que pese a la diferencia del formato utilizado para presentar la información, la mayoría tienen en común los siguientes elementos: el título del documento que indica que se trata de una ayuda memoria y el nombre del evento, un recuadro con la fecha, hora, lugar, participantes y objetivo de la reunión o encuentro y los temas elaborados durante la actividad, en donde se señalan las posturas o comentarios de cada una de los interlocutores sobre los distintos temas.

### **Cápsula informativa**

En un esfuerzo realizado por el DAG para facilitar la comprensión de este instrumento, su uso y funcionalidad, se acordó que las cápsulas informativas son “reportes que elaboran las misiones en el exterior sobre un evento en concreto que debe ser informado al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, de manera extraordinaria al informe político, y que en algunos casos amerita un importante nivel de detalle” (Departamento de Áreas Geográficas, 2020). Mediante este tipo de documento se suele transmitir información sobre situaciones específicas en el país sede de la misión -en este caso Estados Unidos- que por su relevancia o implicación para la relación bilateral debe ser informada inmediatamente al Ministerio. También puede contener información sobre actividades en las que ha participado algún representante de la misión, en las cuales se hayan abordado temas que deben ser

informados de manera pronta al Ministerio, para su conocimiento y la toma de decisiones (Departamento de Áreas Geográficas, 2020).

Tras la identificación de un hecho o evento que amerite el envío de una cápsula informativa la embajada prepara y envía el documento mediante correo electrónico a la DGPE, al DAG y al oficial de escritorio para informar sobre dicho suceso. Una vez recibida y leída la cápsula informativa el oficial de escritorio la archiva en la carpeta digital denominada *Cápsulas informativas o informes extraordinarios*.

En la figura 4 se resume lo que en la experiencia de la suscrita ha sido el proceso de recepción y archivo de las cápsulas informativas desde la perspectiva del encargado de escritorio.

*Figura 4 Proceso de recepción y archivo de una cápsula informativa desde la perspectiva del encargado de escritorio*



Al revisar los documentos archivados en la carpeta digital *Cápsulas informativas o informes extraordinarios* se comprobó que algunos de los documentos archivados en esta carpeta en realidad corresponden a otra clasificación, principalmente a ayudas memoria, lo cual denota que pareciera existir una confusión entre estos dos tipos de instrumentos que es importante aclarar tanto a nivel del escritorio como de la misión (Embajada de Costa Rica en Estados Unidos). Además, aunque en su mayoría presentan un formato uniforme y se encuentran numeradas con el consecutivo de la misión se han identificado algunas diferencias de formato que sería conveniente resolver a nivel de la misión.

### **Carpeta**

Al momento de realizar la presente investigación no se comprobó la existencia de alguna definición formalmente establecida para el instrumento de trabajo denominado *carpeta*, por

lo que se ha retomado el concepto normalmente aceptado dentro del DAG para este instrumento y, en tal sentido, se podría decir que una carpeta es un documento preparado por el DAG para uso interno por parte de alguna autoridad del MREC, el Presidente de la República o los vicepresidentes, en actividades como reuniones bilaterales y visitas oficiales, que compila las informaciones necesarias para el buen desarrollo de dichas actividades. Este instrumento incluye, generalmente, los siguientes elementos: portada, contenido temático (índice), programa, agenda, contexto de la reunión, biografía de las autoridades con las cuales se realizará la reunión o encuentro, temas de conversación, ficha país y anexos con información relevante y afín.

Además, es importante aclarar que las carpetas descritas en la presente investigación son las elaboradas para reuniones bilaterales, pero en el DAG se preparan también carpetas para otro tipo de actividades específicas como presentación de cartas credenciales o copias de estilo, o bien, reuniones bilaterales celebradas en el marco de eventos multilaterales. Estos otros tipos de carpetas pueden tener pequeñas variaciones en cuanto a los elementos que se incluyen, pero en esencia siguen el mismo formato.

La instrucción para la elaboración de una carpeta proviene de la dirección de la DGPE, quien realiza la solicitud de confección del documento la jefatura del DAG por iniciativa propia o a petición de una instancia jerárquica superior.

La jefatura del DAG traslada esta solicitud al encargado del escritorio para que elabore el documento. Con la guía y supervisión de la jefatura del DAG, y luego de haber realizado consultas intra e interinstitucionales para conocer posibles temas de interés a tratar durante la reunión o visita, se seleccionan los elementos que se incluirán en la carpeta y el encargado del escritorio elabora una primera propuesta de carpeta. Estos elementos suelen ser: portada, contenido temático (índice), programa, agenda, contexto de la reunión, biografía de las autoridades con las cuales se realizará la reunión o encuentro, insumos para la conversación, ficha país y anexos.

**Portada:** durante la revisión realizada de las carpetas guardadas en el archivo digital de la relación bilateral con Estados Unidos se constató que no se utiliza un formato único y estandarizado para las portadas; sin embargo, en términos generales se suele incluir la siguiente información: República de Costa Rica, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Dirección General de Política Exterior, evento, nombre y cargo del jerarca que utilizará la

carpeta, lugar y fecha. Además, algunas indican que es un documento de uso interno y tienen el escudo nacional, otras tienen el logo del Ministerio y de la administración de turno.

**Contenido temático:** es una especie de índice y se le suele llamar índice de contenido o tabla de contenido. El primer calificativo se usa generalmente cuando el nombre de cada una de las secciones que lo integran está asociada al color o el número del separador empleado para dicha sección dentro de la carpeta; mientras que el segundo título se ha utilizado cuando cada una de las secciones lo integran está asociada al número de página de inicio de dicha sección dentro de la carpeta, es decir, lo que comúnmente se conoce como un índice. Además, es importante indicar que este elemento no está incluido en todas las carpetas, sino solamente en las que suelen ser más extensas.

**Programa y agenda:** al igual que el contenido temático, no se incluye en todas las carpetas. El formato y el proceso de elaboración de estos elementos se describe en apartados específicos para cada uno de ellos dentro del presente capítulo.

**Contexto de la reunión:** es una sección opcional y en ella se explica brevemente si dicho encuentro se está realizando dentro del marco de un evento mayor, como por ejemplo una gira regional o un evento multilateral.

**Biografía:** es una sección breve, de no más de media página, en la cual se indica el nombre y cargo de la persona o contraparte con la que se realizará la reunión. Además, incluye una fotografía e información básica como lugar de nacimiento, estudios universitarios, eventos importantes dentro de su trayectoria profesional, cargos relevantes ocupados anteriormente, fecha de inicio en el cargo actual, pasatiempos, idiomas y algún dato familiar como estado civil o hijos. El objetivo es conocer elementos personales y profesionales de la contratante que sean útiles para conocer su trayectoria profesional o mostrar simpatía por temas o intereses comunes que permitan aportar calidez a las conversaciones.

**Insumos para la conversación:** se incluyen en todas las carpetas y constituye el cuerpo o parte más importante de estas. Sin embargo, su formato y proceso de elaboración se abordarán más adelante, en un apartado específico para este elemento (temas de conversación).

**Ficha país:** este elemento no se encuentra en todas las carpetas y los detalles sobre su formato y proceso de elaboración se abordarán más adelante, en un apartado específico para este fin.

**Anexos:** su inclusión o no depende de la necesidad y relevancia de estos para reforzar o ampliar la información de los temas de conversación.

Una vez que el encargado del escritorio ha realizado la propuesta de carpeta informa a la jefatura del DAG para que la revise y realice los ajustes que estime convenientes. Posteriormente la jefatura del DAG la remite a la dirección de la DGPE para su revisión y validación, o si lo estima necesario sugiera realizar nuevos ajustes.

Una vez que se hayan realizado todos los ajustes solicitados la versión final del documento se envía al jerarca correspondiente para su uso, generalmente en formato físico y digital (correo electrónico), y se archiva una versión digital en la carpeta digital denominada Carpetas y TPs. Si existen varios documentos asociados a la elaboración de esta carpeta se crea una carpeta digital dentro de Carpetas y TPs para agrupar dichos documentos y facilitar la organización y búsqueda dentro del archivo digital del DAG.

En la figura 5 se resume lo que, en su experiencia, la suscrita estima es el proceso de elaboración de una carpeta para una reunión bilateral.

*Figura 5 Proceso de elaboración de una carpeta*



### **Comunicado de prensa**

Un comunicado de prensa es una declaración oficial hecha a los periodistas por una gran organización, un partido político o un departamento gubernamental (Oxford Learner's Dictionaries, 2021). En el caso del MREC, si bien no existe una definición formalmente establecida sobre este instrumento, la Dirección de Comunicación Institucional define los comunicados de prensa como “documentos de carácter informativo sobre las actividades del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, sus Departamentos o Direcciones y actividades de Gobierno relacionadas con la Institución” (S. Campos, comunicación personal, 31 de enero de 2022).

La jefatura del DAG, en atención a una solicitud recibida de una instancia jerárquica superior o por iniciativa propia puede identificar un evento que amerite la publicación de un comunicado de prensa por parte del Ministerio, solicita al encargado del escritorio realizar una propuesta de comunicado. Cuando el oficial del escritorio finaliza la elaboración de dicha propuesta lo comunica a la jefatura del DAG para que la revise y realice los ajustes pertinentes. Una vez tenga su visto bueno, de la jefatura del DAG la remite a la dirección de la DGPE para su revisión y remisión a la Dirección de Comunicación Institucional y al Despacho del Ministro y serán estos dos últimos entes quienes decidirán si se realiza la publicación y si es necesario realizarle ajustes. En caso de autorizarse la divulgación del comunicado de prensa. La Dirección de Comunicación Institucional será la encargada de publicarlo en la página web y las redes sociales de la institución.

Las propuestas de comunicados de prensa o las versiones finales, en el caso de que se lleguen a publicar, se encuentran archivados en la carpeta digital denominada Otros documentos. En la figura 6 se muestra lo que, según la experiencia de la suscrita, ha sido el proceso de elaboración de una propuesta de comunicado de prensa desde la perspectiva del encargado del escritorio.

*Figura 6 Proceso de elaboración de una propuesta de comunicado de prensa desde la perspectiva del encargado de escritorio*



### **Estado de las relaciones bilaterales**

También conocido como estado de situación, es un instrumento de trabajo que resume en tres columnas los siguientes elementos:

- Estado de la relación: fecha de inicio de las relaciones diplomáticas, breve descripción de la relación entre ambos países, temas de interés común en política exterior, actual jefe de misión o embajador en Costa Rica y fecha de presentación de cartas credenciales.
- Temas recientes: eventos y reuniones más recientes en el marco de la relación bilateral. (se incluye la fecha del evento).
- Pendientes: lista de temas pendientes más recientes o que requieren seguimiento por parte del DAG y el encargado del escritorio.

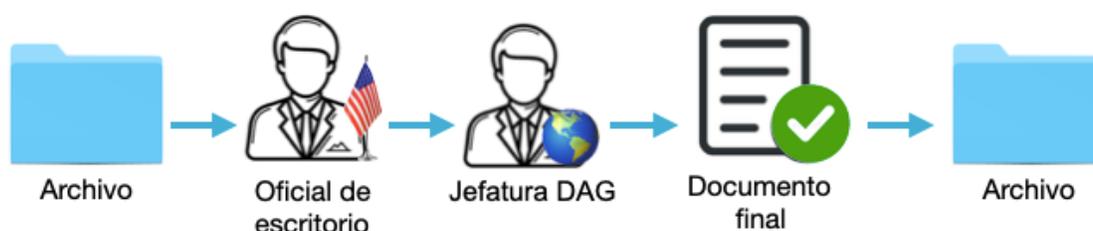
Este instrumento de trabajo, es un instrumento “vivo”, requiere de actualización constante por parte del encargado de escritorio para asegurar que su contenido siempre esté vigente y sea útil en cualquier momento en que se necesite. La información a incluir en este instrumento se obtiene de la versión anterior, de este y de otros documentos del archivo de la relación bilateral con Estados Unidos como, por ejemplo, ayudas memoria, cápsulas informativas, informes, etc.

La jefatura del DAG revisa las actualizaciones realizadas de modo que el instrumento se convierta en un documento final con su visto bueno para poder ser compartido con un

superior jerárquico o para utilizarlo como elemento de apoyo en una reunión en caso de ser necesario. Con respecto a su ubicación dentro del archivo, este instrumento se encuentra en la carpeta digital denominada Otros documentos.

En la figura 7 se resume lo que, en mi experiencia de la suscrita, ha sido el proceso de elaboración y actualización del instrumento de trabajo denominado estado de las relaciones bilaterales.

*Figura 7 Proceso de elaboración y actualización del estado de las relaciones bilaterales*



### **Ficha país**

Es un instrumento de trabajo que consolida información relevante del país y de la relación bilateral con Costa Rica. Incluye los siguientes apartados: información general (contiene datos básicos del país como nombre oficial, capital, principales autoridades, ubicación, superficie, sistema político, día nacional, elecciones, población, idiomas, moneda, religión mayoritaria, PIB, PIB per cápita e índice de desarrollo humano), historia (breve, no más de un párrafo), situación política, situación social, situación económica, política exterior y relaciones bilaterales (con Costa Rica).

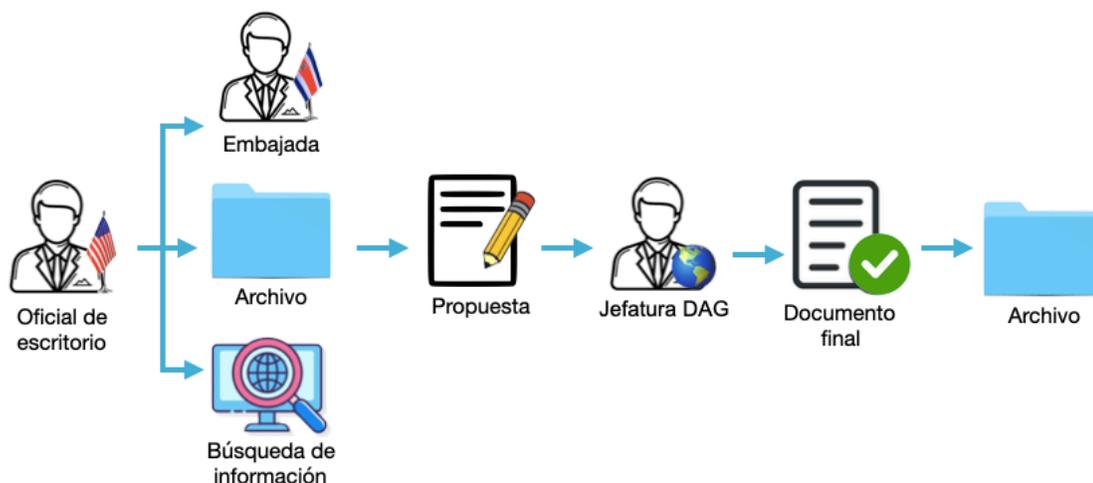
Este instrumento de trabajo requiere de actualización constante para que su información siempre esté vigente y sea útil en cualquier momento en que se necesite. La información a incluir en la ficha país se obtiene de la versión anterior del documento y de otros documentos del archivo de la relación bilateral con Estados Unidos, de consultas o solicitudes de información específica realizadas a la embajada de Costa Rica en Estados Unidos o, a través de la búsqueda de información en línea y la revisión de noticias. En estos dos últimos casos es necesario que la información esté respaldada por una fuente fidedigna,

la cual debe estar debidamente citada de acuerdo a los formatos internacionalmente aceptados para la elaboración de citas y referencias.

La jefatura del DAG revisa las actualizaciones de modo que el instrumento se convierta en un documento final con su visto bueno para ser consultado o incluido en una carpeta. Además, este instrumento se archiva en la carpeta digital denominada Otros documentos.

En la figura 8 se muestra lo que en, en experiencia de la suscrita, ha sido el proceso de elaboración del instrumento de trabajo denominado ficha país.

*Figura 8 Proceso de elaboración la ficha país*



### **Informes políticos**

En la revisión del archivo digital del escritorio de la relación bilateral de Costa Rica con Estados Unidos se encontró una carpeta digital denominada informes políticos en la cual se archivan los informes políticos, un tipo de instrumento remitido por la embajada en Estados Unidos cada quince días. Sin embargo, no se incluirá en la presente investigación debido a que a partir de enero de 2021 se sustituyó la presentación de este instrumento por la entrega mensual de un Informe de Acción Exterior, el cual agrupa varios temas que eran objeto de informes individuales por parte de las embajadas, tales como política, cooperación y promoción.

### **Instrumentos jurídicos**

El archivo digital de la relación bilateral con Estados Unidos incluye una carpeta denominada instrumentos jurídicos en la cual se almacenan documentos relacionados a la negociación de instrumentos de carácter jurídico, principalmente memorándums de entendimiento, agrupados por tema o instrumento.

Este tipo de instrumento no se desarrollarán en esta sección debido a que la función del encargado del escritorio con respecto a estos asuntos es darle seguimiento y transmitir comunicaciones entre el MREC y otras instituciones o la Embajada de Estados Unidos en Costa Rica, dado que el trabajo de fondo de la negociación lo realizan los departamentos técnicos de cada institución o del MREC encargados de dichos temas y de asuntos legales y jurídicos.

### **Nota formal**

Una nota formal es un escrito en primera persona, utilizado en la correspondencia más importante, que requiere la firma del ministro de relaciones exteriores o del jefe de misión (Borisova, 2013). Este tipo de comunicación se utiliza para tratar asuntos de gran importancia o cuando se desea tener un acercamiento más personal con el destinatario. Puede estar dirigida a un jerarca de otro Estado o a un jefe de misión diplomática acreditado como tal en el país. El proceso para la elaboración de una nota formal inicia con una solicitud de la DGPE a la jefatura del DAG para preparar dicho documento y este, a su vez, traslada la solicitud al encargado del escritorio.

Una vez recibida la solicitud, el encargado del escritorio prepara una propuesta de comunicación. De acuerdo con la experiencia de la suscrita como oficial a cargo del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos, para la redacción de una nota formal en el DAG<sup>18</sup> se suelen seguir las siguientes pautas:

- Se redacta en primera persona singular.
- Se utiliza papel oficio, letra Arial 11, espaciado 1.5.

---

<sup>18</sup> Se ha constatado en la revisión de archivos realizada que otros departamentos suelen seguir unas pautas levemente diferentes en cuanto al formato empleado.

- Encabezado: en la parte central superior del papel. Se coloca el escudo nacional y debajo de este República de Costa Rica y el nombre del Ministerio.
- Lugar y fecha: alineado al margen derecho.
- Consecutivo: debajo del lugar y fecha con el siguiente formato DPGE – DAG – número de consecutivo de la DGPE – año.
- Tratamiento: corresponde al rango del destinatario en tercera persona. Algunos ejemplos de los vocativos más utilizados para el tratamiento son: excelentísimo (para presidente, embajador o jefe de misión) y excelencia (para ministro, encargado de negocios, gobernador, senador o diputado).
- Si se trata de una nota de respuesta se hace referencia a la nota recibida y se menciona la parte más sustantiva de la misiva recibida.
- Si se adjunta un anexo se indica en el texto de la nota.
- Para la despedida se puede utilizar la siguiente fórmula de cortesía: Hago propicia esta oportunidad para reiterar<sup>19</sup> a Su Excelencia las seguridades de mi más alta y distinguida consideración<sup>20</sup>.
- Debajo de la firma del remitente se coloca su nombre y cargo.
- En el extremo inferior izquierdo del papel se colocan los datos del destinatario siguiendo el siguiente formato: vocativo (ej. A su excelencia, Al excelentísimo señor), nombre, cargo, ciudad. Cada uno de estos elementos se coloca en una línea distinta.
- Cuando la extensión de la nota es superior a una página, el destinatario se coloca únicamente en la primera página.
- Se escribe en español, pero se puede adjuntar una traducción de cortesía no oficial en inglés. Esta traducción lleva sello, mas no firma.

Cuando el oficial de escritorio finaliza la propuesta de nota formal lo comunica a la jefatura del DAG para su revisión y ajustes necesarios. Una vez aprobada por la jefatura del DAG

---

<sup>19</sup> Si es la primera vez que el remitente se dirige a este destinatario se sustituye la palabra reiterar por manifestar, presentar o testimoniar.

<sup>20</sup> Esta fórmula de cortesía se puede ajustar de acuerdo a la relación entre los rangos del destinatario y el remitente. Si a quien se dirige es de rango superior: mi más alta consideración. Si es de igual rango: mi alta consideración. Si es de rango inmediatamente inferior: mi más distinguida consideración. Si es de un rango inferior: mi distinguida consideración.

se imprime y la jefatura del DAG le coloca una pequeña rúbrica al lado del consecutivo o al finalizar el texto para indicar que cuenta con su visto bueno. Posteriormente, se envía a la dirección de la DGPE, a través de su secretaria, para que lo firme. En esta parte del proceso la dirección también podría solicitar realizar ajustes al documento.

Una vez firmada la nota, el director se lo entrega a la secretaria de la DGPE para que la selle, la escanee y la envíe a su destinatario con copia al encargado del escritorio, quién deberá archivar la comunicación en la carpeta digital correspondiente y darle seguimiento en caso de ser necesario.

Este tipo de documentos se archivan en la carpeta digital denominada Correspondencia, la cual se divide en dos carpetas digitales más: Enviada y Recibida. En la carpeta digital Recibida se ubican las notas formales relativas a asuntos bilaterales recibidas en el DAG o en la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos y que han estimado conveniente compartirlas con el DAG. En la carpeta digital Enviada se ubican las notas formales, relativas a asuntos bilaterales enviadas por la DGPE-DAG o la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos y que han estimado conveniente compartirlas con el DAG. En el caso de las notas enviadas que fueron elaboradas en el DAG se conserva tanto el documento en formato Word como el PDF final enviado al destinatario.

En la figura 9 se resume lo que, en su experiencia, la suscrita estima es el proceso de elaboración de una nota formal.

Figura 9 Proceso de elaboración una nota una formal



### Nota Verbal

Una nota verbal, generalmente conocida como nota en tercera persona, ocupa el lugar de una nota firmada y tiene el mismo valor que una nota firmada; sin embargo, es menos formal que una nota en primera persona y, por eso, es la forma de comunicación más utilizada (Borisova, 2013). Se utiliza como medio de comunicación oficial entre las misiones diplomáticas, consulares, representaciones de organismos internacionales y entre dos gobiernos a través de sus ministerios de relaciones exteriores. Esta clase de misivas se utiliza para abordar cuestiones de trámite habitual, que no supone una situación política trascendental, o la toma de decisiones al más alto nivel.

Entre las gestiones que se realizan por medio de notas verbales se encuentran las siguientes:

- Transmitir información.
- Solicitar apoyo, comunicar apoyo o proponer intercambios de candidaturas.
- Solicitud de franquicias.

- Comunicación de la llegada o salida del país del embajador o encargado de negocios (en el caso de la embajada).
- Solicitud de audiencias.
- Comunicación del término de funciones del personal de la misión.
- Comunicación de la designación de personal a la misión.
- Conmemoración de aniversario de relaciones diplomáticas.
- Condolencias.
- Dar respuesta a las negociaciones de los Instrumentos Internacionales (avances, correcciones, comentarios de los textos).
- Comunicación del cumplimiento de los requerimientos internos para la entrada en vigencia de un acuerdo o tratado.

El proceso para la elaboración de una nota verbal inicia con una solicitud de la dirección de la DGPE a la jefatura del DAG para preparar dicho documento y este, a su vez, traslada esta solicitud al encargado del escritorio. No obstante, en mi experiencia, en algunas ocasiones la dirección realizaba la solicitud directamente al encargado del escritorio.

Una vez recibida la solicitud, el encargado del escritorio prepara una propuesta de comunicación. De acuerdo con la experiencia de la suscrita como oficial a cargo del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos, para la redacción de una nota verbal en el DAG<sup>21</sup> se suelen seguir las siguientes pautas:

- Se redacta en tercera persona singular.
- Se utiliza papel oficio, letra Arial 11, espaciado 1.5, justificado.
- En la parte central superior del papel se coloca el escudo de Costa Rica y debajo del escudo se coloca el nombre del Ministerio y la Dirección.
- Consecutivo: alineado al margen derecho con el siguiente formato DPGE – DAG – año – número de consecutivo de la DGPE.
- Se debe procurar que el contenido quede centrado a lo largo del papel.
- Para el saludo se utiliza la siguiente fórmula de cortesía: El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto – Dirección General de Política Exterior – saluda

---

<sup>21</sup> Se ha constatado en la revisión de archivos realizada que otros departamentos suelen seguir unas pautas levemente diferentes en cuanto al formato empleado.

muy atentamente a la Honorable Embajada de los Estados Unidos en Costa Rica con ocasión de (...).

- Para la despedida se utiliza la siguiente fórmula de cortesía: El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto – Dirección General de Política Exterior – hace propicia la oportunidad para reiterar a la Honorable Embajada de los Estados Unidos en Costa Rica las seguridades de su más alta y distinguida consideración.
- Lugar y fecha: después de la despedida y alineado al margen derecho.
- En el extremo inferior izquierdo del papel se colocan los datos del destinatario siguiendo el siguiente formato: A la Honorable (primera línea), Embajada de los Estados Unidos (segunda línea), Ciudad.- (tercera línea).
- Cuando la extensión de la nota es superior a una página, el destinatario se coloca únicamente en la primera página. Además, se colocan puntos suspensivos entre paréntesis en el extremo inferior derecho para indicar que la nota continúa en la siguiente página.
- Si se adjunta un anexo, se debe indicar en el texto de la nota.
- Se escribe en español, pero se puede adjuntar una traducción de cortesía no oficial en inglés. Esta traducción lleva sello, mas no rúbrica.

Cuando el oficial de escritorio finaliza la propuesta de nota verbal le comunica a la jefatura del DAG para su revisión y ajustes necesarios. Luego se imprime y la jefatura del DAG le coloca una pequeña rúbrica al lado del consecutivo o al finalizar el texto para indicar que cuenta con su visto bueno. Posteriormente, se envía al director de la DGPE para que la rubrique. En esta parte del proceso el director también podría solicitar realizar ajustes al documento.

Una vez rubricada la nota, el director se la entrega a la secretaria de la DGPE para que la selle, escanee y envíe a su destinatario con copia al encargado del escritorio, quién deberá archivar la comunicación en la carpeta digital correspondiente y darle seguimiento en caso de ser necesario.

Este tipo de documentos se archivan en la carpeta digital Correspondencia, la cual se divide en dos carpetas digitales más: Enviada y Recibida. En la carpeta digital Recibida se ubican las notas verbales relativas a asuntos bilaterales recibidas en el DAG o en la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos y, que han estimado conveniente compartirlas con el DAG.

En la carpeta digital Enviada se ubican las notas verbales, relativas a asuntos bilaterales, enviadas por la DGPE-DAG o la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos y, que han estimado conveniente compartirlas con el DAG. En el caso de las notas enviadas que fueron elaboradas en el DAG se conserva tanto el documento en formato Word como el PDF final enviado al destinatario.

En la figura 10 se resume lo que, en su experiencia, la suscrita estima es el proceso de elaboración de una nota verbal por parte del encargado de escritorio.

*Figura 10 Proceso de elaboración una nota verbal*



### Oficio

Un oficio es una “comunicación escrita, referente a los asuntos de las administraciones públicas” (Real Academia Española, 2021). Al realizar la revisión del archivo digital del DAG, se pudo constatar que este tipo de misivas están dirigidas a un funcionario de la administración pública y sirven para comunicar una acción, solicitar un servicio, dar respuesta, remitir documentos y realizar gestiones.

El proceso para la elaboración de un oficio inicia con una solicitud la DGPE a la jefatura del DAG para preparar dicho documento y este, a su vez, traslada la solicitud al encargado del escritorio.

Una vez recibida la solicitud, el cargo del escritorio prepara una propuesta de comunicación. De acuerdo con la experiencia de la suscrita como oficial a cargo del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos, para la redacción de un oficio, en el DAG<sup>22</sup>, se suelen seguir las siguientes pautas:

- Se utiliza papel tamaño carta, letra Arial 11, espacio 1.5.
- Encabezado: en la parte central superior del papel. Se coloca el logo del Ministerio, el nombre del Ministerio y el nombre de la Dirección.
- Lugar y fecha: alineado al margen derecho.
- Consecutivo: debajo del lugar y fecha con el siguiente formato DPGE – DAG – número de consecutivo de la DGPE – año
- Datos del destinatario: señor(a), nombre, cargo, institución.
- Si se adjunta un anexo se indica en el texto del oficio.
- Para la despedida se utiliza alguna de las siguientes saluciones: atentamente, muy atentamente, o, me valgo de la ocasión para reiterarle<sup>23</sup> a usted las consideraciones de mi más atenta y distinguida consideración<sup>24</sup>.
- Debajo de la firma del remitente se coloca su nombre y su cargo.
- Si se enviará copia del oficio a otras personas, se indica al final del oficio, después de la firma. Para ello colocan las siglas c.c. y el nombre y cargo de las personas que recibirán copia del documento.

Cuando el oficial de escritorio finaliza la propuesta de oficio le comunica a la jefatura del DAG para su revisión y ajustes necesarios. Luego se imprime y la jefatura del DAG le coloca

---

<sup>22</sup> Se ha constatado en la revisión de archivos realizada que otros departamentos suelen seguir unas pautas levemente diferentes en cuanto al formato empleado.

<sup>23</sup> Si es la primera vez que el remitente se dirige a este destinatario se sustituye la palabra reiterarle por manifestarle.

<sup>24</sup> Esta fórmula de cortesía se puede ajustar de acuerdo a la relación entre los rangos del destinatario y el remitente. Si a quien se dirige es de rango superior: mi más atenta y distinguida consideración. Si es de igual rango: mi atenta y distinguida consideración. Si es de rango inmediatamente inferior: mi más distinguida consideración. Si es de un rango inferior: mi distinguida consideración.

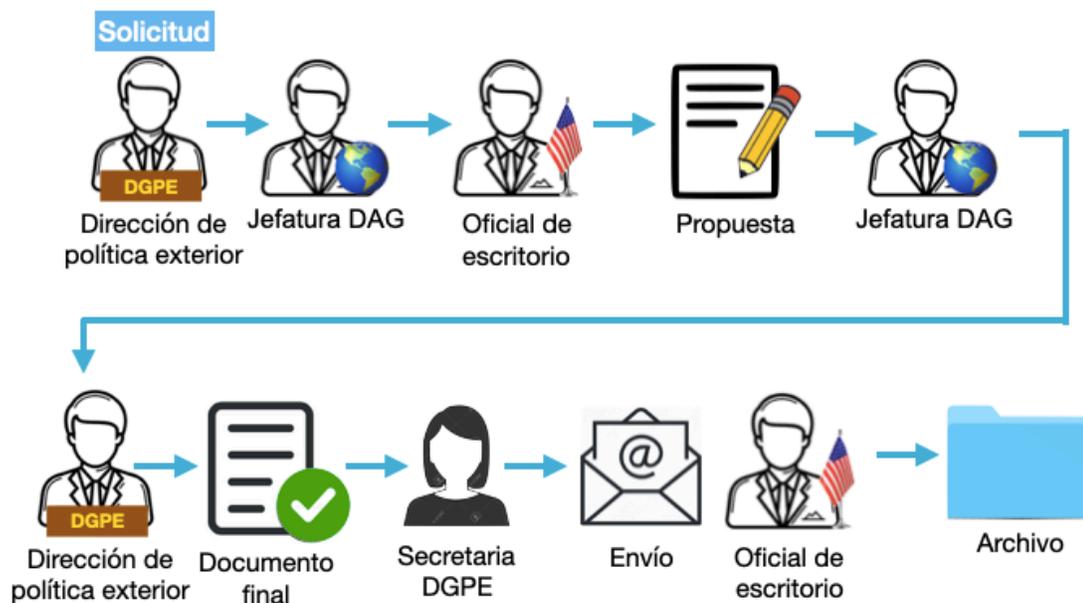
una pequeña rúbrica al lado del consecutivo o al finalizar el texto para indicar que cuenta con su visto bueno. Posteriormente, se envía al director de la DGPE para que lo firme. En esta parte del proceso el director también podría solicitar realizar ajustes al documento.

Una vez firmado el oficio, el director se lo entrega a la secretaria de la DGPE para que lo selle, escanee y envíe a su destinatario con copia al encargado del escritorio, quién deberá archivar la comunicación en la carpeta digital correspondiente y darle seguimiento en caso de ser necesario.

Este tipo de documentos se archivan en la carpeta digital Correspondencia, la cual se divide en dos carpetas digitales más: Enviada y Recibida. En la carpeta digital Recibida se ubican los oficios relativos a asuntos bilaterales recibidos en el DAG o en la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos y, que han estimado conveniente compartirlos con el DAG. En la carpeta digital Enviada se ubican los oficios relativos a asuntos bilaterales enviados por la DGPE-DAG o la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos y, que han estimado conveniente compartirlos con el DAG. En el caso de los oficios que fueron elaborados en el DAG se conserva tanto el documento en formato Word como el PDF final enviado al destinatario.

En la figura 11 se resume lo que, en su experiencia, la suscrita estima es el proceso de elaboración de un oficio.

Figura 11 Proceso de elaboración un oficio



### Programa

A partir de las discusiones llevadas a cabo dentro del DAG para determinar qué es un programa, se concluyó que es un documento con la distribución cronológica de las actividades que se deberán llevar a cabo durante una reunión, encuentro o visita oficial. Este instrumento es lo más detallado posible e incluye aspectos como vuelos, escalas, traslados, tiempos de comida, hoteles, contactos relevantes para cada una de las actividades, reuniones, responsables, participantes, lugar, eventos por confirmar, entre otros.

La instrucción para su elaboración proviene de la dirección de la DGPE, que realiza la solicitud de confección de este documento a la jefatura del DAG por iniciativa propia o a petición de una instancia jerárquica superior. Esta solicitud suele estar acompañada de una propuesta inicial o una lista de actividades a incluir.

La jefatura del DAG traslada, a su vez, esta solicitud al encargado del escritorio para que elabore el documento. El encargado del escritorio confecciona la propuesta a partir de insumos que puede recibir de parte de la jefatura de DAG o de la embajada de Costa Rica en Estados Unidos. Una vez finalizada una primera versión del programa el encargado del

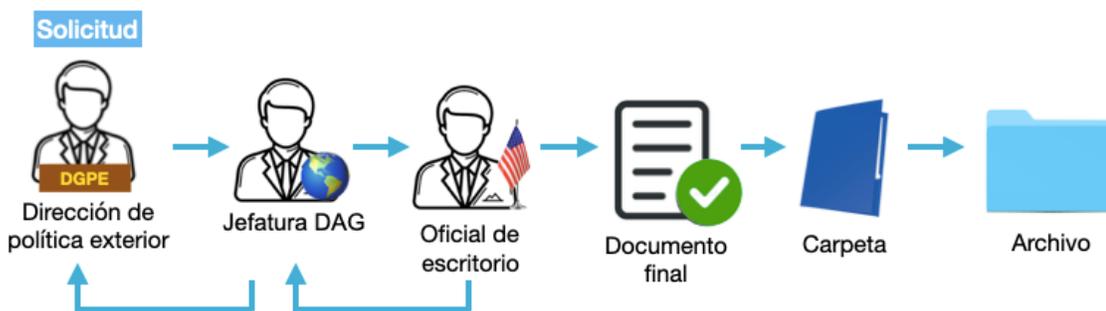
escritorio informa a la jefatura del DAG para que lo revise y realice los ajustes que estime convenientes.

Cuando el documento tiene el visto bueno de la jefatura del DAG, esta se lo envía a la dirección de la DGPE para que lo revise y realice los ajustes necesarios. Además, en caso el programa sea para otro jerarca, lo compartirá con el despacho de este jerarca de modo que puedan validarlo o solicitar modificaciones.

Una vez realizados todos los ajustes, el documento final podrá ser incluido en una carpeta, si de elaboró para este fin y, además, deberá ser archivado junto con los demás documentos que formarán parte de la carpeta, en caso se haya creado como un archivo individual.

En la figura 12 se muestra de manera gráfica lo que en, en experiencia de la suscrita, ha sido el proceso de elaboración de un programa.

*Figura 12 Proceso de elaboración un programa*



Durante la revisión de archivos, se constató que, con relación al formato existen pequeñas variaciones en cuanto a la distribución de la información, pero por lo general se incluye un título en el que se indica que se trata de un programa y se menciona el evento, el lugar y la fecha. En caso de que el programa abarque varios días las actividades se separan por día. Se coloca la fecha y seguidamente una tabla con la información. Se utiliza una fila para cada actividad y en las columnas se indican la hora, la actividad y las observaciones que pueden incluir números de vuelo o de habitaciones, lugar, contactos, responsables, entre otra información que se considera conveniente señalar para cada una de las actividades.

### **Temas de conversación**

Conocidos popularmente como “TPs” por las siglas de su nombre en inglés (*talking points*), es un documento que contiene los insumos prioritarios y mensajes clave para la conversación a desarrollar durante una reunión o encuentro con un jerarca o representante de otro país.

El proceso de elaboración de los temas de conversación (en adelante TPs) inicia con una instrucción de parte de la dirección de la DGPE, que realiza la solicitud de elaboración de este documento a la jefatura del DAG por iniciativa propia o a petición de una instancia jerárquica superior.

La jefatura del DAG traslada, a su vez, esta solicitud al encargado del escritorio para que confeccione el documento. Para esto es importante conocer cuáles son los temas en la agenda de la reunión o el evento para el cual se están preparando los TPs. Una vez definida la agenda se procede a la búsqueda de información de cada uno de los temas, tanto en el archivo del DAG como con la embajada de Costa Rica en los Estados Unidos. Si no es posible conseguir mediante estas fuentes la información requerida o se estima necesaria una actualización de la información disponible, hay que identificar a quienes se le debe solicitar esta información.

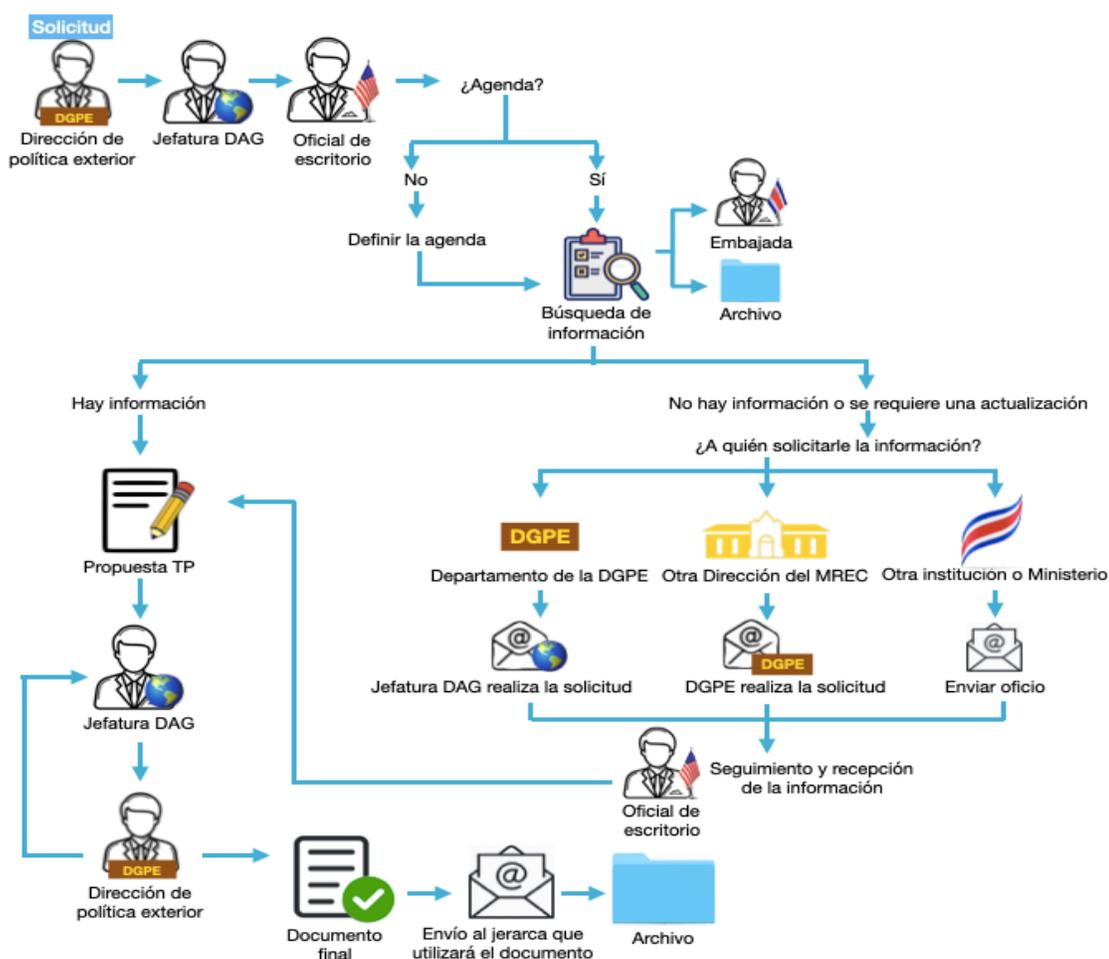
Si la información requerida hay que solicitarla a otro departamento de la DGPE se puede pedir a la jefatura del DAG que realice esta solicitud a la jefatura del departamento o encargado del área respectiva mediante correo electrónico (de preferencia). Si la información hay que pedirla a otra dirección del Ministerio, la jefatura del DAG debe presentar este requerimiento a la dirección de la DGPE, que realiza esta solicitud mediante correo electrónico o memorando a su homólogo de la dirección correspondiente. Si la información se debe pedir a otra institución del gobierno o a otro ministerio, la solicitud se realiza mediante oficio siguiendo el proceso descrito para la elaboración de este tipo de documento.

Posteriormente, con la información e insumos recopilados, el encargado del escritorio prepara una propuesta de TPs y se la comunica a la jefatura del DAG. LA jefatura del DAG revisa la propuesta de TPs y solicita los ajustes que estime oportunos. Cuando el documento tiene el visto bueno de la jefatura del DAG, esta se lo envía a la dirección de la DGPE para su revisión y validación, o si lo estima necesario sugiera realizar nuevos ajustes.

Una vez realizados todos los ajustes, el documento final podrá ser incluido en una carpeta, si fue elaborado para este fin, o se envía electrónicamente a su usuario final y, si este así lo requiere, se le puede hacer llegar una copia impresa del documento. Además, se debe archivar en la carpeta digital denominada Carpetas y TPs. Asimismo, si existen otros documentos asociados a la elaboración de estos TPs se crea una carpeta digital dentro de Carpetas y TPs para agrupar dichos documentos y facilitar la organización y búsqueda dentro del archivo digital del DAG.

En la figura 13 se muestra de manera gráfica lo que, en experiencia de la suscrita, ha sido el proceso de elaboración de los TPs.

Figura 13 Proceso de elaboración de temas de conversación (TPs)



Durante la revisión de documentos del archivo digital realizada en el marco de la presente investigación se pudo constatar que, en cuanto al formato de los TPs, los temas suelen estar separados por categorías: temas bilaterales, regionales, multilaterales, cooperación, candidaturas, otros. Además, en ocasiones se agrega una sección de temas sensibles que no forman parte de la agenda, pero se considera pertinente conocerlos en caso se mencionen dentro de la conversación. Asimismo, en la mayoría de los casos la idea central de cada de tema se encuentra en recuadro o resaltada en negrita, seguida de una breve explicación o ideas complementarias en formato de viñetas con oraciones cortas. Adicionalmente, se comprobó la inclusión de anexos para complementar o ampliar los temas desarrollados en el cuerpo de los TPs.

### **Otros**

Durante el segundo semestre del 2020, en el marco de la pandemia de Covid-19 se planteó la necesidad de formular un plan de trabajo de mediano – largo plazo para la relación bilateral con Estados Unidos, en que se incluyeran tres áreas de trabajo: diálogos políticos, cooperación y diplomacia económica y científica. En este contexto se creó un grupo técnico de trabajo dentro del cual participa el encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos, para la creación de un instrumento denominado *New Normal Strategic Partnership* (Asociación Estratégica en la Nueva Normalidad) en el cual se plantean los temas prioritarios para la relación bilateral y la hoja de ruta a seguir.

Por otra parte, es importante mencionar que un expediente bilateral también puede incluir documentos tales como listas de delegaciones, discursos, estudios de beneplácitos, estudios de apertura o cierre de embajadas, estudios de establecimiento de relaciones bilaterales, estudios de concurrencias, actas, declaraciones conjuntas, resoluciones, entre otros. Sin embargo, no se incluyen en el presente caso de estudio, debido a que no se encontraron estos tipos de documentos en los archivos revisados sobre la relación bilateral con Estados Unidos.

### **Otros procesos en los que participa el encargado de escritorio**

Además de participar en la elaboración y gestión de los instrumentos de trabajo detallados en la sección anterior, el encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos participa en otros procesos que forman parte de sus funciones dentro del DAG.

### **Trabajo en línea**

Desde hace varios años el DAG viene realizando esfuerzos para digitalizar todo su trabajo y poder desarrollarlo en línea y de manera colaborativa con la intervención simultánea de varios usuarios. Esta iniciativa se vio fortalecida por la implementación del uso del software de Microsoft Office 365, el cual le ha permitido al Departamento utilizar la herramienta denominada SharePoint como plataforma para realizar este trabajo colaborativo en línea y, asimismo, organizar un archivo digital que se mantiene actualizado en tiempo real.

Desde 2019, el DAG trabaja al 100% en esta plataforma, lo cual ha permitido agilizar muchos procesos, en especial los relacionados con la elaboración y consulta de documentos. Es por eso, que en los procesos detallados en la sección anterior se menciona que el encargado del escritorio le informa a la jefatura del DAG sobre el estado de un documento para su revisión y no se indica que lo envía por correo como sí sucede en otros casos. Esto incluso permite realizar correcciones y ajustes en tiempo real mientras se continúa con el desarrollo del documento.

Este proceso de trabajo 100% en línea ha implicado el desarrollo de una cultura operativa dentro del departamento para concientizar a todos los usuarios y miembros del DAG sobre la importancia y los beneficios de la implementación de esta metodología de trabajo. Estos esfuerzos se vieron favorecidos durante la crisis sanitaria que inició en el 2020 y que ha obligado a implementar de forma más extendida el teletrabajo y por tanto el trabajo en línea. De modo que, esta coyuntura permitió reforzar aún más esta metodología de trabajo.

### **Identificación de metas y acciones para el Plan de Acción para la Operacionalización del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública**

La Ley de Planificación Nacional establece en su artículo 13 que corresponde a las unidades de planificación de los ministerios encargarse de la programación de las respectivas actividades institucionales para el cumplimiento de las metas del Plan Nacional

de Desarrollo (Ley 5525, 2017). En el MREC esta labor la realiza la Unidad de Planificación Institucional a partir de los insumos que le proporcionan cada una de las dependencias del Ministerio.

El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022, que aplica al período en estudio en la presente investigación, tiene siete áreas estratégicas de articulación presidencial. El MREC se encuentra dentro de las instituciones del Estado vinculadas a la primera de estas áreas: Innovación, competitividad y productividad. En este contexto, la DGPE es responsable de la planificación y ejecución de 30 metas o iniciativas de intervención estratégica para el desarrollo de los ejes estratégicos de la política exterior, durante los años 2019, 2020 y 2021, y 15 metas para el 2022 (MIDEPLAN, 2018, pág. 148). Sobre este particular es importante aclarar que el Plan Nacional de Desarrollo se actualiza cada cuatro años con el cambio de gobierno en la administración central; sin embargo, las modificaciones o actualizaciones no implican que vaya a dejar de existir la responsabilidad de participación del MREC y la DGPE en este proceso.

En virtud de lo anterior, la DGPE ha girado instrucciones para que los diferentes encargados de escritorio colaboren con la identificación y seguimiento de estas metas. En tal sentido, el encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos debe participar en este proceso mediante la alimentación de un instrumento de trabajo colaborativo en formato Excel y almacenado en el SharePoint del DAG en donde se incluye la información que, una vez validada por la jefatura del DAG y la DGPE, constituye parte de los insumos fundamentales que utiliza la unidad de planificación institucional para elaborar el plan de acción de acción correspondiente al MREC. En este instrumento de trabajo el encargado del escritorio debe incluir la meta o metas de política exterior vinculadas a la relación bilateral con Estados Unidos. Además, cada una de estas iniciativas debe ser desagregada en actividades necesarias para el alcance de estas metas. Por lo tanto, el encargado del escritorio también debe participar en la identificación y seguimiento de dichas actividades y sus verificables e incluir esta información en el instrumento de trabajo correspondiente.

### **Revisión y evaluación del Plan Prioritario Anual de Trabajo de la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos**

El Plan Prioritario Anual de Trabajo (en adelante, PPAT) forma parte fundamental de la evaluación anual que realiza la Dirección del Servicio Exterior a todas las misiones de Costa

Rica en el extranjero, no obstante, corresponde al encargado de escritorio en el DAG realizar la revisión tanto de la propuesta de PPAT presentada por la embajada como de la ejecución de dicho plan. Para esto se utiliza una herramienta informática denominada Sistema de Planificación y Evaluación de la Dirección del Servicio Exterior, en donde los encargados de escritorio tienen acceso a esta utilizando un usuario y una clave asignada por el Centro de Tecnologías en Información y Comunicación del MREC.

Para esto, la Dirección General del Servicio Exterior comparte con la DGPE, y por defecto, a la jefatura del DAG, el calendario con las fechas y plazos para la revisión, corrección y aprobación de los objetivos y acciones presentados por la embajada previo al inicio de año, así como la revisión de los avances semestrales de ejecución del PPAT que debe presentar la embajada; uno al finalizar el primer semestre del año y otro al finalizar el año. La jefatura del DAG comunica este calendario al encargado del escritorio para que realice la revisión, corrección y aprobación de los objetivos, acciones y avances registrados por la Embajada según los plazos establecidos en dicho calendario, en un diálogo de doble vía.

### **Revisión y evaluación de los informes presentados por la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos**

Con el memorando DVMB-054-2020 del 18 de diciembre de 2020 se comunicó la sustitución de la presentación de informes políticos quincenales por parte de las embajadas, por la presentación de un informe mensual denominado Informe de Acción Exterior. Este informe se presenta en la herramienta informática Sistema de Planificación y Evaluación de la Dirección del Servicio Exterior y recopila la información más relevante sobre la situación interna y política exterior del Estado receptor, en este caso Estados Unidos, y las actividades realizadas por la embajada en cuanto a política exterior, cooperación y diplomacia económica. Por tanto, si bien ahora el encargado de escritorio ya no debe revisar y evaluar informes políticos, esta labor ha sido reemplazada por la revisión, evaluación y retroalimentación del Informe de Acción Exterior en el Sistema de Planificación y Evaluación de la Dirección del Servicio Exterior.

### **Entrega de escritorio**

Al finalizar sus funciones como encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos, el funcionario debe presentar a la jefatura del DAG un documento denominado Entrega de Escritorio en el cual se detallan de manera breve los principales temas pendientes o que requieren seguimiento en el escritorio relación bilateral con Estados Unidos y el estado en que se encuentran el archivo digital. Este documento lo prepara el encargado del escritorio y lo entrega firmado a la jefatura del DAG, que también deberá firmar el recibido. Para esto se firman dos originales, uno para el DAG y otro para el funcionario que realiza la entrega.

### **Sistemas de información**

En el capítulo primero de la presente investigación se expuso la importancia que tiene el uso de sistemas de información apropiados a la luz de los estipulado por el marco normativo vigente sobre control interno. En tal sentido, es preciso recordar algunos de los señalamientos identificados sobre este tema:

- Es responsabilidad de la administración activa (de la cual forma parte el encargado de escritorio) proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal (artículo 8, Ley 8292). Sobre este particular es importante mencionar que la información que se recibe, genera y almacena en el DAG, relativa a la relación bilateral con Estados Unidos forma parte del patrimonio público y de la memoria institucional que se debe conservar.
- El artículo 16 de la Ley General de Control Interno (Ley 8292) establece que “deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados.”
- Las Normas de Control Interno para el Sector Público señalan que el jerarca y los titulares subordinados son responsables de la implementación de “políticas y

procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 23). Además, señalan que el jerarca y los titulares subordinados son responsables de la implementación de “políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico” (Contraloría General de la República, 2009, pág. 23).

En virtud de lo anterior se expondrán los principales hallazgos encontrados sobre este tema.

### **Organización del archivo digital**

El archivo digital del DAG en su configuración actual se creó a inicios del 2019 como resultado de los esfuerzos de la jefatura del departamento y sus subalternos para organizar la amplia gama de documentos en formato digital que tenía el Departamento y crear un método que permitiera sistematizarlos de manera ordenada y de fácil acceso y búsqueda. Para ello se creó un documento de uso interno del DAG denominado Propuesta de formato para el archivo digital del Departamento de Áreas Geográficas, la cual resultó ser exitosa y su uso me mantiene vigente. En esta propuesta se estableció que el archivo digital estará organizado en carpetas digitales de la siguiente manera:

- Documentos Generales del Departamento de Áreas Geográficas: en esta carpeta se incluyen documentos de uso general del departamento y que no pertenecen a ninguna área geográfica en particular, tales como:
  - Cuadro de concurrencias.
  - Cuadro de consultas políticas
  - Cuadro de división por área geográfica
  - Cuadro de establecimiento de relaciones diplomáticas
  - Evaluación de informes políticos.
  - Presentación PPT del Departamento de Bilaterales para capacitaciones
  - Registro de actividades bilaterales.
- Regiones: hay una carpeta digital para cada una de las siguientes áreas geográficas:
  - América del Norte

- América del Sur
- Centroamérica y el Caribe
- Europa
- Asia y Medio Oriente
- África
- Oceanía.
- País: dentro de las carpetas de las áreas geográficas hay una carpeta digital para cada uno de los países que la integran.
- Año: dentro de las carpetas de cada país hay una carpeta digital para cada año calendario. En el caso de la carpeta Estados Unidos existe una carpeta para cada uno de los siguientes años:
  - 2014-2016: agrupa todos los documentos, sin organizar, de 2014, 2015 y 2016
  - 2016, 2017, 2018: cuentan con carpetas digitales para la organización interna de los documentos, pero al momento de la revisión se encuentran vacías.
  - 2019 y 2020: tienen sus documentos organizados como se detalla en el siguiente punto.
- Dentro de cada año se encuentran las siguientes carpetas digitales:
  - Cápsulas informativas o informes extraordinarios
  - Carpetas y TPs: dentro de esta se pueden agregar más carpetas para agrupar todos los documentos o insumos para la elaboración de una carpeta o unos TPs.
  - Correspondencia: dentro de esta carpeta hay dos más, una para la correspondencia enviada y otro para la recibida.
  - Informes políticos: en desuso a partir de 2021.
  - Instrumentos Jurídicos: agrupados por carpetas temáticas que incluyen el instrumento final o su propuesta, criterios legales emitidos por la Dirección Jurídica del MREC o la institución competente, y toda la documentación relativa al instrumento.
  - Minutas y o ayudas memoria.

- Otros documentos: aquí se incluyen documentos como estudios de beneplácito, comunicados de prensa, estado de situación, ficha país, entre otros.

### **Nombres de los archivos**

En la Propuesta de formato para el archivo digital del Departamento de Áreas Geográficas se incluyó un formato para uniformizar los nombres de los archivos. En tal sentido, se determinó que, según el tipo de documento, se utilizaría el siguiente formato para la asignación de los nombres de los archivos:

- Documentos generados en la DGPE:  
Año.Mes.Día-DGPE-País <sup>25</sup> -Nombre del documento-siglas del funcionario que elaboró el documento<sup>26</sup>
- Documentos generados por las misiones de Costa Rica en el Exterior:  
Año.Mes.Día-Misión-País-Nombre del documento
- Documentos generados por la embajada u gobierno de otro país:  
Año.Mes.Día-País-Nombre del documento
- Documentos generados por un organismo internacional:  
Año.Mes.Día-Organismo-Nombre del documento
- Documentos generados por un ente gubernamental costarricense:  
Año.Mes.Día-Institución-Nombre del documento
- Documentos generados por un privado (persona física o jurídica)  
Año.Mes. Día -Nombre del documento

Es importante mencionar que, si bien el uso de esta metodología para nombrar a los archivos está bastante extendido dentro del DAG, durante la revisión efectuada en el marco de la presente investigación se detectó que su implementación no se realiza al 100% y se encontraron archivos cuyo nombre no sigue el formato propuesto, en especial documentos que no son creados dentro del DAG.

---

<sup>25</sup> Para los nombres de los países utilizar las siglas de la norma ISO 3166-1.

<sup>26</sup> Para esto se emplea la inicial del primer nombre, el primer apellido y el segundo apellido, todas en minúscula.

### **Uso de encabezados y pies de página**

Para la mayoría de instrumentos de trabajo de uso interno como TPs, carpetas, estados de situación, fichas país, programas, agendas, entre otros, se utiliza un formato estandarizado de encabezados y pies de página. El encabezado está conformado por el logo del Ministerio en el margen izquierdo, al momento de la revisión de archivos se utilizaba, además, el logo de la administración de turno. En cuanto al pie de página, este está separado por una línea horizontal y tiene varios elementos:

- En el margen izquierdo:
  - Dirección General de Política Exterior
  - Departamento de Áreas Geográficas
  - Iniciales mayúsculas de quien revisó el documento, generalmente el jefe del departamento (formato nombre, apellido, apellido), iniciales minúsculas del funcionario responsable de la elaboración del documento, fecha de actualización (formato dd.mm.aaaa)
- En el margen derecho: número de página en formato x/x.

### **Canales de comunicación y seguridad de la información**

El Reglamento de Políticas y Normas en Seguridad informática del MREC (en adelante, el reglamento) señala que “solamente está autorizado el uso del correo oficial institucional, excluyendo servicios comerciales como Hotmail, Yahoo, Gmail, entre otros” (Vargas, n.d., pág. 22). En tal sentido, a cada funcionario del MREC se le asigna una cuenta de correo electrónico institucional y, el reglamento establece que es responsabilidad del usuario “usar su cuenta con fines laborales de acuerdo con las funciones propias del puesto que le ha sido asignado en el MREC” (Vargas, n.d., pág. 22). Adicionalmente, el reglamento estipula que, “los usuarios y funcionarios deben tratar los mensajes de correo electrónico y archivos adjuntos propios de sus funciones como información de propiedad del MREC, y deben ser manejados como una comunicación privada y directa entre emisor y receptor” (Vargas, n.d., pág. 19).

En virtud de lo anterior, se puede concluir que el canal de comunicación oficial y único autorizado para la transmisión de información del MREC son las cuentas de correo

electrónico institucionales. Sobre este particular es importante mencionar que con la cuenta de correo electrónico institucional los funcionarios tienen acceso a las herramientas de Office 365, incluidas SharePoint y Teams, las cuales también permiten compartir información con otros usuarios de manera segura. Además, en el uso del SharePoint faculta el control de quienes tienen acceso a la información dado que admite la creación de grupos privados con acceso limitado únicamente a los usuarios autorizados que forman parte del grupo y permite ver quienes han consultado los documentos almacenados en esta herramienta, así como quienes han realizado modificaciones a dichos documentos y en qué momento lo han hecho.

Pese a la existencia de estas herramientas, durante mi experiencia en el DAG, a cargo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos, pude notar que existía un uso frecuente de otros medios como el WhatsApp como canal de comunicación para el intercambio de información, giro de instrucciones y trasmisión de documentos oficiales del MREC e instrumentos de trabajo relativos a esta relación bilateral; sin embargo, esta herramienta no garantiza la seguridad y confidencialidad de la información que por ella transita, lo cual es indispensable para evitar el acceso de terceros a información sensible o confidencial propia del MREC.

## CAPÍTULO IV

### **Propuesta de metodología de trabajo piloto para asegurar la continuidad del flujo y pertinencia de la información relativa a los procesos y la agenda bilateral de trabajo en curso con Estados Unidos, en momentos de rotación del personal a cargo de este escritorio en el Departamento de Áreas Geográficas**

En el presente capítulo se esboza una propuesta de metodología de trabajo piloto que permita atender las las situaciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos en momentos de rotación de personal y, a administrar los riesgos en los cuales podría incurrir el Departamento de Áreas Geográficas (en adelante, DAG) si no se toman ninguna medida para atender dichas consideraciones.

#### **Requerimientos técnicos y jurídico-normativos de la metodología de trabajo propuesta**

A partir de lo expuesto en los capítulos anteriores y las observaciones alcanzadas, se ha realizado una identificación de requerimientos técnicos y jurídicos con los cuales debe cumplir la metodología de trabajo que se propone a fin de cumplir con las necesidades del DAG, utilizando los recursos humanos, tecnológicos y financieros disponibles, de modo que se pueda garantizar el cumplimiento de la normativa de control interno vigente y aplicable al DAG y sus funcionarios, en cuanto a gestión de riesgos y sistemas de información, así como otros cuerpos normativos que se consideran pertinentes para el desarrollo de la propuesta.

Con respecto a los requerimientos técnicos, la suscrita, a partir del análisis realizado en los capítulos previos, propone que la metodología de trabajo que debe cumplir con los siguientes:

- Dota a los funcionarios de materiales de apoyo que les facilitan su proceso de aprendizaje y ejercicio del cargo.

- Permite que el funcionario pueda tener un conocimiento previo de los funciones y como realizarlas, de modo que se pueda acortar la curva de aprendizaje y mantener el ritmo de trabajo requerido en la gestión del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos en momentos de rotación de personal.
- Especifica los lineamientos y acciones mínimas a realizar por el encargado de escritorio para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; de manera coordinada con las dependencias del MREC e instituciones del país involucradas, estableciendo una línea jerárquica y puntos focales de contacto.
- Incluye un documento de consulta con la definición, las características y los usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos.
- Permite que los funcionarios tengan claridad sobre las características y el uso de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos, así como del uso correcto de los nombres de los archivos para facilitar su ubicación dentro del archivo digital y así poder encontrarlos con mayor rapidez.
- Proporciona lineamientos que orientan al encargado del escritorio en la identificación de hechos, resultados y eventos relevantes, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos, que deben registrarse como iniciativas y actividades de política exterior en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional.
- Contempla el uso de las herramientas tecnológicas que provee el MREC para garantizar el almacenamiento seguro y confidencial de la información estratégica que se gestiona desde el escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos y que, además, permiten tener un registro de los usuarios que hacen uso o reciben dicha información y contar con canales de comunicación seguros.
- Facilita la identificación, selección, almacenamiento organización y acceso de la información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos dentro del archivo digital correspondiente a este escritorio.

- Incluye lineamientos para orientar al encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos en el proceso de identificación y selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos, de modo que se pueda evitar la pérdida de información valiosa para el trabajo de este escritorio y para el Ministerio, así como el almacenamiento de información y documentos poco relevantes que solo abultarían innecesariamente el volumen del archivo digital.
- Ayuda a garantizar la conservación de la memoria institucional sobre procesos de trabajo bilateral realizados con Estados Unidos.
- Contempla el uso de un método de organización del archivo digital y del formato para la asignación de nombres de los documentos que integran dicho archivo.
- Fomenta el uso exclusivo de canales de comunicación seguros y oficiales para la transmisión de información y coordinaciones relativas al seguimiento de la relación bilateral con Estados Unidos.
- Facilita y promueve la socialización del conocimiento sobre el ejercicio diligente y responsable de la gestión y administración del escritorio a cargo de las relaciones bilaterales con Estados Unidos.
- Contempla la estandarización del proceso de entrega de escritorio, de modo que el instrumento que se genere como consecuencia de este ejercicio incluya las acciones pendientes, el histórico de las reuniones o acuerdos más relevantes, las acciones e iniciativas realizadas hasta la fecha, el detalle de los archivos existentes sobre el escritorio, tanto físicos como digitales, y datos de contacto de las personas o instituciones con las cuales se coordinan gestiones desde el escritorio.
- Evita la posibilidad de que se presenten retrasos o interrupción en los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos debido a la rotación de personal a cargo de este escritorio.

Además de los requerimientos técnicos mencionados, las propuestas relativas al sistema de información a implementar como parte de la metodología de trabajo, la suscrita, a partir del análisis realizado en los capítulos anteriores, propone debe cumplir con los siguientes requerimientos jurídico-normativos:

- Ayuda a proteger y conservar el patrimonio público, exigir oportunidad y confiabilidad de la información, garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones y, cumplir con el ordenamiento técnico y jurídico (artículo 8, Ley General de Control Interno).
- Facilita la adopción de medidas para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable (artículo 14, Ley General de Control Interno).
- Permite el control, almacenamiento y posterior recuperación de modo adecuado de la información producida y recibida en el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos en el DAG (artículo 16, Ley General de Control Interno).
- Establece procedimientos para la identificación y registro de información confiable, relevante, pertinente y oportuna para la gestión de la relación bilateral con Estados Unidos en el DAG, así como para la comunicación de dicha información en la forma y el plazo requeridos por la administración activa (artículo 16, Ley General de Control Interno).
- Establece procedimientos para asegurar razonablemente que la comunicación de la información que se gestiona DAG, relativa a la relación bilateral con Estados Unidos, se realice a las instancias pertinentes y en el tiempo propicio (Normas de Control Interno para el Sector Público).
- Establece los medios y canales de comunicación adecuados para que la información que se gestiona en el DAG, relativa a la relación bilateral con Estados Unidos se traslade de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución (Normas de Control Interno para el Sector Público).
- Contempla lo establecido en el Manual de Archivo y el procedimiento Recepción y envío de documentos electrónicos del MREC.

### **Consideraciones para la elaboración de la metodología de trabajo**

Además de los requerimientos mencionados en la sección anterior, es importante tener en cuenta algunas consideraciones a fin de que la metodología propuesta permitan administrar los riesgos identificados y facilitar la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral

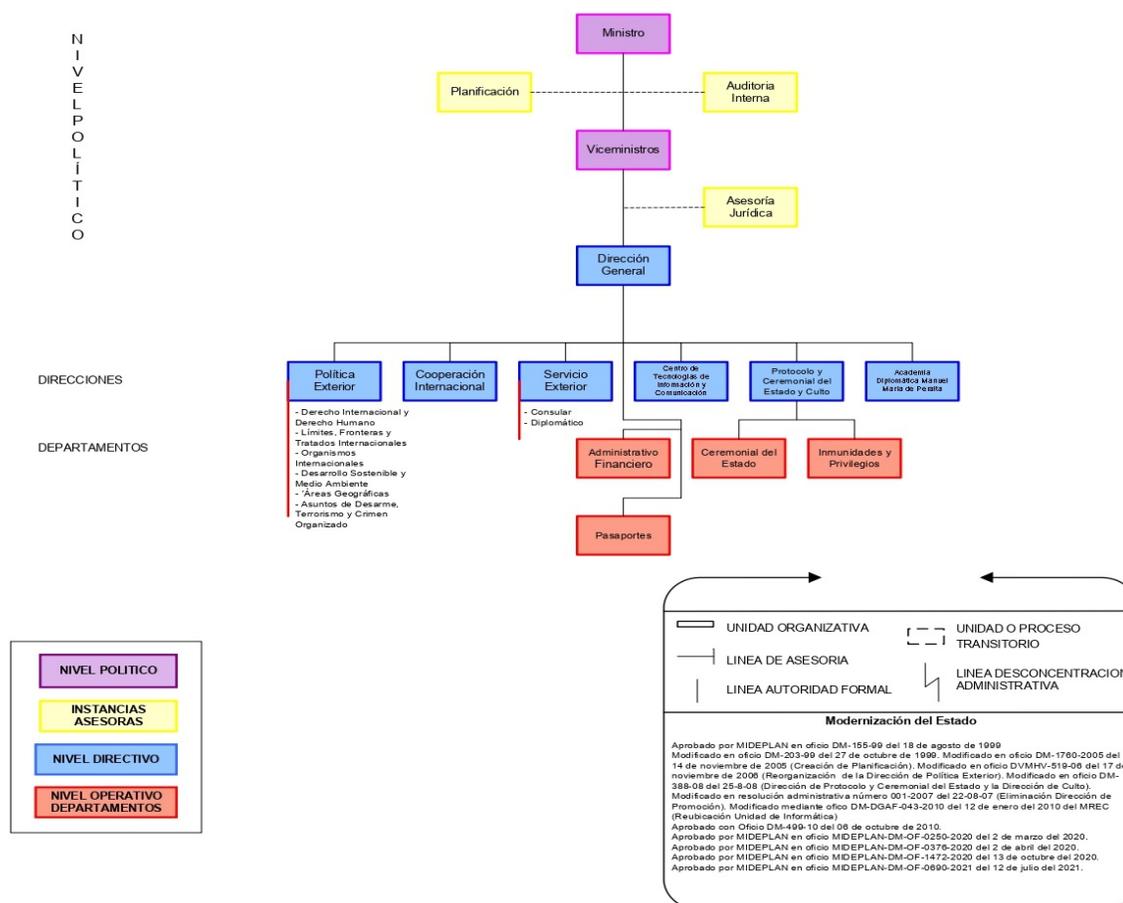
con Estados Unidos, tanto para un funcionario con experiencia en la carrera diplomática como para uno que recién inicia funciones en este ámbito. En tal sentido, se procede a realizar una breve exposición de dichas consideraciones.

### **Establecimiento de una línea jerárquica de trabajo**

El MREC tiene una estructura de organización jerárquica establecida y es importante que el funcionario que se encuentre a cargo del escritorio encargado de la gestión de la relación bilateral con Estados Unidos, conozca y tenga claridad de esta estructura y la importancia de respetarla en el desarrollo cotidiano de sus funciones. En tal sentido, se considera pertinente incluir en la propuesta metodológica una breve referencia a la línea jerárquica de trabajo sobre el marco de la cual se realiza la gestión del escritorio en mención. Además, esto facilitaría la comprensión de los flujos de información y procesos que realiza el encargado de escritorio, los cuales siguen esta línea jerárquica.

En la figura 14 se puede apreciar la estructura organizacional del MREC. En ella se puede observar que el DAG constituye uno de los departamentos de la DGPE, que a su vez dependen políticamente del ministro y los viceministros.

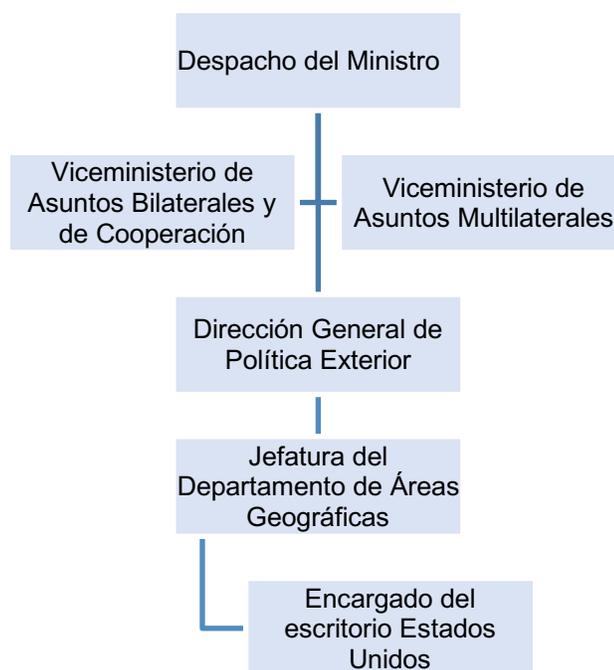
Figura 14 Estructura organizacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto



Nota. Adaptado de *Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*, por *Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*, 2022, MREC (<https://www.rree.go.cr/?sec=ministerio&cat=acerca&cont=405>).

A partir de la figura 14 y el conocimiento que se tiene sobre el funcionamiento del MREC, se establece la línea jerárquica de trabajo para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos, la cual se puede apreciar en la figura 15.

*Figura 15 Línea jerárquica de trabajo para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos*



Como se muestra en la figura 15, el superior jerárquico inmediato del encargo del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos es la jefatura del DAG, que jerárquicamente responde a la dirección de la DGPE, esta a su vez depende de los dos viceministerios; no obstante, para el caso en estudio la mayoría de coordinaciones se realizan con el Viceministerio para Asuntos Bilaterales y Cooperación Internacional, aunque, para algunos temas podría requerirse también de una coordinación con el Viceministerio de Asuntos Multilaterales. Finalmente, estos viceministerios se encuentran subordinados al Despacho del Ministro de Relaciones Exteriores y Culto.

### **Definición de los procesos en los que participa el encargado de escritorio**

En el capítulo II al desarrollar el Formato de Mapa de Riesgos, a partir de la experiencia en de la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos, y como parte de la presente investigación, se definieron los siguientes procesos en los cuales participa el encargado de dicho escritorio:

1. Elaboración de instrumentos de trabajo para atender reuniones bilaterales con Estados Unidos.
2. Registro y seguimiento de los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con Estados Unidos.
3. Redacción de propuestas de comunicados de prensa.
4. Preparación de comunicaciones oficiales para atender asuntos relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
5. Elaboración y actualización de una estrategia para la gestión la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
6. Reporte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos, en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación.
7. Recepción y archivo de documentos e información relativa a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
8. Entrega de escritorio.

Cada uno de los procesos enlistados anteriormente se explicará a profundidad en el documento que contiene la metodología de trabajo piloto que se propone a partir de la presente investigación.

Además, se estima pertinente hacer mención a un proceso en el que participa el encargado de escritorio, descrito en el capítulo III, pero no se encuentra dentro de los diez enumerados previamente. Se trata de la revisión y evaluación del Plan Prioritario Anual de Trabajo de la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos. Esta es una actividad que se realiza con conjunto con la Dirección General de Servicio Exterior, ya que forma parte de los instrumentos de trabajo y reportes que requiere esta otra dependencia, pero que, por su contenido, es relevante para el trabajo realizado por el escritorio bilateral.

### **Uso de formatos estandarizados para los instrumentos de trabajo**

En la revisión que se realizó del archivo digital del periodo 2019-2020 se constató que los documentos correspondientes a un mismo tipo de instrumento de trabajo guardan bastante similitud entre sí con respecto al formato. Sin embargo, en aras de mejorar la gestión realizada desde el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos, aclarar dudas con respecto al formato apropiado para la confección de los instrumentos de trabajo y ofrecer una imagen más prolija de los documentos que se crean en este escritorio de trabajo, se considera conveniente establecer formatos uniformes y estandarizados para la creación de dichos instrumentos.

### **Realizar una clara diferenciación de instrumentos de trabajo en los cuales se han detectado confusiones en su uso**

En el capítulo III se expusieron algunas situaciones de confusión que se detectaron en el uso de los siguientes instrumentos, a partir de la revisión que se realizó del archivo digital del escritorio durante el periodo 2019-2020: agenda, programa, ayuda memoria y cápsula informativa, que se explican a continuación:

- En cuanto a la confusión identificada en el uso de agenda y programa es importante que el encargado de escritorio sepa reconocer con claridad la diferencia entre estos dos instrumentos, así como las ocasiones en las que se utiliza uno u otro o ambos. Para facilitar la comprensión de este tema en la tabla 7 se realiza una comparación entre ambos instrumentos de trabajo.

Tabla 7 Comparación entre agenda y programa

	Agenda	Programa
¿Qué es?	Listado de temas a ser tratados durante una reunión o encuentro bilateral.	Distribución cronológica de las actividades que se deberán llevar a cabo durante una reunión, encuentro o visita oficial.
¿Qué contiene?	Temas a tratar en una reunión en el orden en que se espera sean abordados.	Detalles logísticos importantes a tomar en cuenta para el desarrollo de una reunión, encuentro o visita oficial. Incluye aspectos como actividades o temas, horario, locación, responsables de la actividad o de abordar un tema, participantes, contactos relevantes, tiempos de comida, traslados, eventos por confirmar, vuelos, escalas, hoteles, entre otros.
¿Cuándo se usa?	Reuniones bilaterales en las que es espera abordar varios temas. En TPs, al inicio de estos, para indicar la lista de temas que incluyen, así como su orden. Se puede incluir como parte de una carpeta para indicar los temas a tratar en la reunión o encuentro para el cuales se preparó la carpeta.	Reuniones bilaterales en las que es espera abordar varios temas durante un periodo prologando, por lo que amerita fijar espacios de tiempo para cada una de los bloques de conversación o espacios para realizar pausas. Se puede incluir como parte de una carpeta para indicar los detalles logísticos que se deben tomar en consideración para cada una de las actividades o temas incluidos en la carpeta.
Formato	Listado utilizando viñetas.	Tabla.

El uso de ambos documentos juntos, es decir, una agenda y un programa, suele darse en las carpetas creadas para atender visitas oficiales o reuniones bilaterales en las que es espera abordar varios temas durante un periodo prologando.

- Con respecto al uso de ayudas memoria y cápsulas informativas, se ha detectado que la confusión se presenta a nivel de la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos, ya que son solamente las embajadas las que crean y remiten cápsulas informativas. Sin embargo, es oportuno que el encargado de escritorio conozca con claridad la diferencia entre estos dos instrumentos a fin de que se pueda realizar un trabajo conjunto con la embajada para procurar que en ella también se pueda realizar un uso apropiado de estos instrumentos para facilitar la gestión y archivo de la información recibida en el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.

Para aclarar la diferencia entre ayuda memoria y cápsula informativa, en la tabla 8 se realiza una comparación entre ambos instrumentos.

Tabla 8 Comparación entre ayuda memoria y cápsula informativa

	Ayuda memoria	Cápsula informativa
¿Qué es?	Relato de temas tratados y acuerdos alcanzados en reuniones o encuentros bilaterales.	Reporte que elaboran las misiones en el exterior sobre un evento en concreto que debe ser informado al MREC
¿Qué contiene?	Temas tratados y acuerdos alcanzados en reuniones o encuentros bilaterales con autoridades o representantes de otro país o con entes privados, como empresas, en donde se abordan temas atinentes a la relación bilateral en ámbitos como la política, la cooperación o el comercio.	Información sobre situaciones específicas ocurridas en el país sede de la misión -en este caso Estados Unidos- y que pueden ser relevantes para la relación bilateral. Información sobre actividades en las que ha participado algún representante de la embajada y en las que se hayan tratado temas que podrían ser relevantes para la relación bilateral.
¿Para que se usa?	Para tener un recuento de los temas tratados y acuerdos alcanzados en reuniones o encuentros bilaterales, para ser utilizado convenientemente a futuro. Para crear memoria institucional. Para informar a los jefes y funcionarios involucrados en el desarrollo y seguimiento de los temas abordados y los acuerdos a los que se llegó durante una reunión.	Transmitir información sobre situaciones específicas en el país sede de la misión -en este caso Estados Unidos- que por su relevancia o implicación para la relación bilateral debe ser informada inmediatamente al MREC. Transmitir información sobre actividades en las que ha participado algún representante de la embajada, en las cuales se hayan abordado temas que deben ser informados de manera pronta al MREC, para su conocimiento y la toma de decisiones

Además, con relación a las ayudas memoria, es importante tener en cuenta que actualmente existe un formato preestablecido por la DGPE para la elaboración de

este tipo de instrumentos, el cual fue comunicado a los integrantes de la DGPE mediante el memorando DGPE-061-2021 de fecha 31 de enero de 2021 y que, por tanto, es de acatamiento obligatorio para la elaboración de ayudas memoria por parte del encargo del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.

### **Creación de un instrumento de trabajo para el seguimiento detallado de la relación bilateral con Estados Unidos**

En el capítulo III se describió el instrumento de trabajo denominado Estado de las relaciones bilaterales, el cual permite tener un recuento de los eventos y reuniones que se han desarrollado recientemente en el marco de la relación bilateral, así como la lista de temas pendientes o que requieren seguimiento por parte del DAG y el encargado del escritorio. Sin embargo, este suele ser un documento sumamente ejecutivo, el cual permite que, de una manera rápida, el lector pueda comprender los últimos avances a nivel bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos, por lo que no profundiza en detalles que pueden ser necesarios para garantizar un seguimiento adecuado de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas, así como los puntos focales de contacto para la realización de dicho seguimiento.

En virtud de lo anterior se estima conveniente que la metodología de trabajo propuesta incluya un instrumento de trabajo que contenga información como:

- Fecha.
- Categoría, por ejemplo, política interna, comercio, turismo, migraciones, etc.
- Fuente de la cual se obtuvo la información, para que en caso de requerir más detalles conocer donde consultar, por ejemplo, embajada, alguna dependencia del MREC, embajada de los Estados Unidos en Costa Rica, etc.
- Evento.
- Canal, medio o instrumento con el que se recibió o donde se consignó la información, por ejemplo, ayuda memoria, nota verbal, cápsula informativa.
- Temas que requieren seguimiento.

- Acciones de seguimiento.
- Plazos, en caso de hayan determinado fechas o plazos límites para efectuar algún compromiso adquirido.
- Punto focal de contacto para realizar dicho seguimiento: funcionario, institución o departamento, e información de contacto.

Para este fin se propone el uso de una tabla de Excel denominada Seguimiento de la relación bilateral, que contenga los datos enlistados anteriormente y que sirva como instrumentos para almacenar de manera consolidada toda la información relevante que se debe conocer para una acuciosa gestión de la relación bilateral y fuente de información para la confección de otros instrumentos como el estado de la relación bilateral, temas de conversación, carpetas, etc.

#### **Establecimiento de una estrategia política para la gestión de la relación bilateral con Estados Unidos**

En el segundo semestre de 2020 se creó el instrumento denominado *New Normal Strategic Partnership* (Asociación Estratégica en la Nueva Normalidad) con el objetivo de plasmar los temas prioritarios para la relación bilateral y la hoja de ruta a seguir. Durante la revisión de archivos realizada en el marco de la presente investigación no se encontró otro instrumento similar y se considera que es de vital importancia para el manejo de la relación bilateral contar con un documento que recoja la estrategia política que se desea seguir en la gestión de la relación bilateral con Estados Unidos, por lo que es conveniente que se continúe trabajando en la actualización y mejoramiento de este instrumento de trabajo.

#### **Lineamientos para el reporte de acciones e iniciativas a incluir en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación**

Las directrices No. 001-2021 Lineamientos para el reporte de actividades estratégicas puntuales y No. 002-2021 Lineamientos para el reporte de iniciativas de la DGPE las pautas a considerar para la identificación y reporte de acciones e iniciativas, así como el formato para la generación de este tipo de reportes. En tal sentido, el encargado del escritorio debe

seguir estos lineamientos para el reporte las acciones e iniciativas relativas a la relación bilateral con Estados Unidos.

### **Gestión del archivo digital**

En el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos se manejan elevados volúmenes de información que requiere ser almacenada y gestionada por el encargado de dicho escritorio. La gestión de esta información se realiza mayoritariamente en formato digital, por tanto, es necesario que el archivo digital se encuentre debidamente organizado a fin de que se facilite el acceso y la ubicación a la información que contiene de modo que se pueda cumplir con los requisitos mínimos establecidos por la normativa vigente sobre control interno en cuanto a sistemas de información.

Además, sobre la conversión de archivos en formato digital, el artículo 6 de la Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos el cual establece que:

“Cuando legalmente se requiera que un documento sea conservado para futura referencia, se podrá optar por hacerlo en soporte electrónico, siempre que se apliquen las medidas de seguridad necesarias para garantizar su inalterabilidad, se posibilite su acceso o consulta posterior y se preserve, además, la información relativa a su origen y otras características básicas.” (Ley 8454, 2012).

En virtud de lo anterior, es importante que las versiones finales de los instrumentos de trabajo y documentos que se generan el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos se conserven en PDF para evitar su posterior alterabilidad y que, en aquellos casos es que así se haya determinado, se incluya el pie de página correspondiente con la información de quien creó dicho documento y su fecha de aprobación.

Por otra parte, el MREC cuenta con un Manual de Archivo que es de aplicación “obligatoria para todos los archivos de gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, tanto de los despachos, como de las direcciones, departamentos y unidades” (MREC, 2021b, pág. 9). Este es un manual en el que se hace gran énfasis en los archivos físicos; no obstante, muchos de sus lineamientos aplican tanto para archivos físicos como digitales. Además, señala que, “todos los documentos producidos o recibidos por medios electrónicos, se conservan en ese formato y reciben el mismo tratamiento que los documentos en soporte papel” (MREC, 2021b, pág. 18).

Adicionalmente, el Manual de Archivo establece que, “cada unidad, departamento, dirección y despacho debe contar con un archivo de gestión para custodia de los documentos recibidos y producidos dentro de la oficina” (MREC, 2021b, pág. 44). En tal sentido, el manual contempla un procedimiento para la clasificación y ordenación de documentos y un plan de clasificación, cuyos lineamientos serán tomados en consideración en la metodología de trabajo que se propone como resultado de la presente investigación.

### **Criterios para recopilar, procesar y generar información de calidad**

De las Normas de Control Interno (Contraloría General de la República, 2009, pág. 23) se pueden extraer los siguientes criterios a tomar en consideración con la finalidad de recopilar, procesar y generar información de calidad:

- **Confiabilidad:**
  - Información emitida por la instancia competente (fuente).
  - Libre de errores o defectos.
  - Libre de omisiones.
  - Libre de modificaciones no autorizadas.
- **Utilidad:**
  - Que sea provechosa para sus destinatarios en términos de:
    - Pertinencia.
    - Relevancia.
    - Suficiencia.
    - Presentación adecuada.
- **Oportunidad:**
  - Momento en el que se transmite la información.
  - Propósito para el cual se transmite la información.

Es importante que el encargado del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos conozca y aplica los criterios anteriores en su gestión diaria a fin de que la información que se genere, administre y distribuya desde el DAG relativa a la relación bilateral con Estados Unidos sea de calidad conforme a lo dispuesto por la normativa vigente aplicable.

## **Seguridad de la información**

Es necesario que el encargado del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos tenga un claro conocimiento sobre la importancia de preservar la seguridad de la información que se gestiona en este escritorio de trabajo, así como los lineamientos establecidos en el Reglamento de Políticas y Normas en Seguridad informática, en cuando a los canales de comunicación oficiales y autorizados para la trasmisión de información del MREC y, procurar que no se utilicen medios extraoficiales y poco seguros que podrían poner en riesgo la seguridad de dicha información.

## **Metodología de trabajo propuesta**

A partir de los temas expuestos a lo largo de la presente investigación, se estima conveniente que, con la finalidad de atender las consideraciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda trabajo bilateral con Estados Unidos en momentos de rotación de personal y administrar los riesgos que esta situación podría generar, se crea un manual para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral Costa Rica – Estados que contemple los procesos en los que participa el encargado del escritorio, la normativa de control interno aplicable al encargado del escritorio, las directrices vigentes en la DGPE, y la dinámica de trabajo del DAG, conforme a lo descrito en el capítulo III.

En su primera versión (ver anexo XII), dicho manual estará estructurado de la siguiente manera, pero se podrán realizar futuros ajustes conforme sean requeridos:

- Tabla de contenido.
- Objetivos del manual: general y específicos.
- Glosario de términos relativos al control interno.
- Conocimientos básicos sobre control interno en formato preguntas y respuestas.
- Objetivos del escritorio contruidos a partir de las acciones estratégicas de la DGPE en el Plan Institucional de Acción Anual 2021 del MREC en las que el DAG figura como responsable o corresponsable, creados para el Formato de Mapa de Riesgos expuesto en el capítulo II de la presente investigación.

- Línea jerárquica de trabajo en la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.
- Sistema de información.
- Procesos en los que participa el encargado del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos. Incluye el proceso, su objetivo, acciones a realizar por el encargado del escritorio, definiciones, instrumentos de trabajo y formatos a utilizar.

Finalmente, y con la propósito de determinar si la metodología propuesta ayuda a atender las las consideraciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda bilateral de trabajo con Estados Unidos en momentos de rotación de personal, señaladas en el planteamiento del problema y el capítulo I y, a administrar los riesgos identificados en el capítulo II, se ha creado la tabla 9 en la cual es posible observar la relación entre dichas consideraciones, los riesgos que requieren ser administrados, los indicadores establecidos para a la administración de riesgos en el Formato Mapa de Riesgos (capítulo II) y las acciones realizadas como parte de la metodología de trabajo propuesta.

En tal sentido, es posible concluir que, en efecto, la metodología de trabajo piloto que se propone contribuye a asegurar la continuidad del flujo y pertinencia de la información relativa a los procesos y la agenda bilateral de trabajo en curso con Estados Unidos, en momentos de rotación del personal.

Tabla 9 Relación entre consideraciones iniciales, riesgos identificados, indicadores y acciones realizadas

Consideraciones iniciales	Riesgos asociados	Indicadores establecidos	Acciones realizadas
No existe un manual de procedimientos sobre cómo gestionar un escritorio y cuáles son las responsabilidades del encargado del escritorio.	Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	Metodología de trabajo desarrollada	Se crea el Manual para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral Costa Rica – Estados
	Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos	Documento de consulta con la definición, las características y los usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral creado	
No siempre hay una transición adecuada de los expedientes digitales de un funcionario a otro.	Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.	Capacitación realizada	No se realiza ninguna acción, pero se espera que el manual sirva como insumo base para dicha capacitación.
	Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos	Parámetros que deben orientar la labor del encargado del escritorio incluidos dentro de la metodología de trabajo	Se crea el Manual para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral Costa Rica – Estados

(continúa)

(continuación Tabla 9)

<p>Pareciera no existir una práctica institucionalizada de entrega de un escritorio a su sucesor.</p>	<p>Interrupción de los procesos de trabajo con Esta-dos Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.</p>	<p>Proceso de entrega de escritorio estandarizado</p>	<p>Dentro del manual se incluye el proceso de entrega de escritorio</p>
<p>Parece haber registros digitales de cada uno de los expedientes que son de difícil ubicación en el sistema de archivo digital del Departamento.</p>	<p>Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.</p>	<p>Organización del archivo digital y formato para la asignación de nombres de los documentos incluidos dentro de la metodología de trabajo</p>	<p>Dentro del manual se incluyen generales para la gestión del archivo digital</p>
		<p>Parámetros documentados para la identificación y selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital</p>	<p>Dentro del manual se incluyen criterios para recopilar, procesar y generar información de calidad</p>
<p>Pareciera que existe poco conocimiento sobre los principios generales de control interno relativos a la gestión de riesgos y los sistemas de información.</p>	<p>Se considera transversal a todos los riesgos, ya que su desconocimiento incrementaría la posibilidad de que no se tomen las medidas pertinentes para la administración de dichos riesgos.</p>		<p>Dentro del manual se incluyen conocimientos básicos sobre control interno.</p>

## Conclusiones

Existe una amplia normativa sobre control interno aplicable al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y a sus funcionarios; sin embargo, desde la perspectiva de la gestión de escritorios bilaterales existe poco conocimiento sobre dicha normativa y las implicaciones que su no aplicación podrían generar tanto para la institución como para el funcionario.

Es necesario que el encargado de escritorio tenga al menos conocimientos básicos sobre la normativa de control interno y cómo se aplica en sus funciones diarias.

En el Departamento de Áreas Geográficas existe una guía para la organización del archivo digital y la asignación de nombres que conforman dicho archivo; no obstante, se ha podido comprobar que en su configuración actual no cumple al 100% con los lineamientos establecidos en el Manual de Archivo y, además, no se aplica en su totalidad a todos los documentos que integran el archivo digital de la relación bilateral con Estados Unidos.

No existe claridad sobre el uso de algunos de los instrumentos de trabajo, lo que está conduciendo a la confusión en el uso de estos y dificulta su ubicación dentro el archivo digital.

No existe una estandarización de los formatos utilizados para la elaboración de los documentos de trabajo que conforman el expediente de la relación bilateral con Estados Unidos.

La persona que inicia funciones como encargada del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos no suele recibir una inducción sobre sus funciones y los procesos a realizar, lo que alarga la curva de aprendizaje.

Se han detectado riesgos potenciales en la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos para los cuales es necesario tomar medidas para administrarlo y reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podrían tener en caso de materializarse.

Se constató que riesgos identificados durante la presente investigación se pueden ver potenciados con la rotación de personal si no se realiza un adecuado seguimiento de los trabajos en curso en el escritorio.

No existe una metodología de trabajo formalmente establecida y documentada para la gestión de escritorios bilaterales.

**Recomendaciones**

Poner en práctica el la metodología de trabajo propuesta en el manual que se genera como resultado de la presente investigación y realizar una evaluación de seguimiento de su implementación a los seis y doce meses posteriores al inicio de su puesta en práctica a fin de identificar oportunidades de mejora y valorar su aplicación en el resto del Departamento de Áreas Geográficas.

Valorar suprimir de las funciones del encargado del escritorio de la relación bilateral las revisiones y evaluaciones que corresponden del Plan Prioritario Anual de Trabajo de la embajada, así como la evaluación de informes, en tanto estas son acciones necesarias para cumplir con los objetivos y parámetros de evaluación de la Dirección del Servicio Exterior y no del Departamento de Áreas Geográficas.

Socializar con la Embajada en Estados Unidos el uso que se debe realizar de instrumentos como las ayudas memoria y las cápsulas informativas, así como el formato de asignación de nombre de los archivos, para evitar confusiones que puedan generar dificultades en la selección, clasificación y consulta de los documentos que integran el archivo digital de la relación bilateral con Estados Unidos.

Considerar crear macros para facilitar la creación de los diferentes instrumentos de trabajo y comunicación que se deben generar en la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.

## Bibliografía

- Borisova, Y. V. (2013). *Diplomatic Correspondence*. The University of World Economy and Diplomacy: <https://studfiles.net/preview/5922682/page:9/>
- Calduch, R. (1993). *Dinámica de la Sociedad Internacional. La Diplomacia*. Editorial CEURA. Madrid. Universidad Complutense de Madrid: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55160/lib2cap7.pdf>
- Clulow, G. (diciembre de 2013). *Una visión introductoria a los principios del realismo político*. Universidad ORT Uruguay: <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/2745/documentodeinvestigacion96.pdf>
- Contraloría General de la República. (2005). *Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional*. <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/normativa/normativa.html>
- Contraloría General de la República. (2009). *Normas de Control Interno para el Sector Público*. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/control-interno/nci-publico-n-2-2009-co-dfoe.pdf>
- Contraloría General de la República. (2011). *Conceptos básicos sobre Control Interno*. San José, Costa Rica.
- Constitución Política de Costa Rica [Const.]. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871)
- COSO. (mayo de 2013). *Internal Control — Integrated Framework*. Executive Summary: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- Departamento de Áreas Geográficas. (6 de febrero de 2020). Cápsulas informativas. San José.
- Jung, H. (enero-marzo de 2019). *The Evolution of Social Constructivism in Political Science: Past to Present*. SAGE Open: [https://www.researchgate.net/publication/331395656\\_The\\_Evolution\\_of\\_Social\\_Constructivism\\_in\\_Political\\_Science\\_Past\\_to\\_Present](https://www.researchgate.net/publication/331395656_The_Evolution_of_Social_Constructivism_in_Political_Science_Past_to_Present)

- Ley 3008 de 1962. *Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*. 18 de julio de 1962. Sistema Costarricense de Información Jurídica: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=37535&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=37535&strTipM=TC)
- Ley 3530 de 1965. *Estatuto del Servicio Exterior de La República*. 5 de agosto de 1965. [www.rree.go.cr](http://www.rree.go.cr)
- Ley 8292 de 2002. *Ley General de Control Interno*. 31 de julio de 2002. Contraloría General de la República. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/leyes-reglamentos/ley-control-interno-8292.pdf>
- Ley 8454 de 2012. *Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos*. 25 de junio de 2012. Contraloría General de la República. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=55666](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=55666)
- Ley 5525 de 2017. *Ley de Planificación Nacional*. 6 de junio de 2017. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=34439#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=34439#ddown)
- MREC. (2016). *Reglamento de Tareas y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*.
- MREC. (5 de diciembre de 2019a). *Gestión de Riesgos Institucionales*. MREC-MC-PR-02. San José.
- MREC. (5 de diciembre de 2019b). *Elaboración del Mapa de Riesgos*. MREC-MC-GI-02. San José.
- MREC. (2020). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*. Dirección de Política Exterior: <https://www.rree.go.cr/?sec=ministerio&cat=politica%20exterior>
- MREC. (2021a). *Plan Institucional de Acción Anual 2021*. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto: <https://www.rree.go.cr/?sec=transparencia&cat=planes&cont=1208>
- MREC. (2021b). *Manual de archivo*. MERC-GD-MN-02. San José.

- MIDEPLAN. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario*.  
[https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC\\_BylVRHGgrA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC_BylVRHGgrA)
- Oxford Learner's Dictionaries. (2021). *Press release*. Oxford Advanced Learner's Dictionary.  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/press-release>
- Pauselli, G. (2013). *Teorías de las relaciones internacionales y la explicación de la ayuda externa*. Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo.  
<http://ried.unizar.es/index.php/revista/article/viewFile/65/29>
- Real Academia Española. (2021). *Ayuda memoria*. Diccionario de la Lengua Española.  
<https://dle.rae.es/ayudamemoria>
- Real Academia Española. (2021). *Oficio*. Diccionario de la lengua española.  
<https://dle.rae.es/oficio>
- Sánchez, L. E. (setiembre-diciembre de 2012). *¿De qué se habla cuando se habla de Constructivismo? Revisión de sus clasificaciones y categorías*. Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM. [www.revistas.unam.mx](http://www.revistas.unam.mx)
- Vargas, J. (n.d.). *Reglamento de Políticas y Normas en Seguridad informática del MREC*. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.  
[https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=006306714511565805220:laf45anoxaa&q=https://www.rree.go.cr/files/includes/files.php%3Fid%3D1719%26tipo%3Ddocumentos&sa=U&ved=2ahUKEwiOh\\_2RwYH2AhVjmnIEHSYfCKoQFnoECAQQAQ&usg=AOvVaw0afo9SZkEgicdsZGFDz24N](https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=006306714511565805220:laf45anoxaa&q=https://www.rree.go.cr/files/includes/files.php%3Fid%3D1719%26tipo%3Ddocumentos&sa=U&ved=2ahUKEwiOh_2RwYH2AhVjmnIEHSYfCKoQFnoECAQQAQ&usg=AOvVaw0afo9SZkEgicdsZGFDz24N)

## Anexos

## Anexo I

Tabla 10 Estructura de riesgos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto Estructura de riesgos		
Nivel 0 (fuente de riesgo general)	Nivel 1 (fuente de riesgo por área general)	Nivel 2 (fuente de riesgo por área específica)
Del entorno (externo)	EXTERNO	
	Político	Seguridad jurídica – Legal y/o regulatoria
		Confianza extranjera
		Conflictos o alianzas políticas
	Económico	Disponibilidad de capital
		Mercado laboral
		Mercado financiero y cambiario
	Social	Medios de comunicación
		Alianzas
	Tecnológico	Redes electrónicas
		Innovación tecnológica
		Telecomunicaciones
	Ambiental	Desastres naturales
		Contaminación
		Servicios básicos
	Institucional	Competencia
		Proveedores privados de la Administración Pública
		Entes privados que administran o custodian fondos públicos
Monitoreo del entorno		
Necesidad de los usuarios		
Imagen institucional		
Internos	INTERNO	
	Financieros	Disponibilidad presupuestaria
		Información contable
		Evaluación de estados financieros
		Flujo de caja
	Equipos y materiales	Abastecimiento y acceso
		Utilización de activos físicos
	Información	Información operativa
		Información de gestión
		Información estratégica
	Tecnologías de información	Integralidad
		Acceso
		Disponibilidad
		Infraestructura
	Humanos	Relevancia
		Integridad de los jefes y funcionarios
		Capital de conocimiento
		Socialización de conocimiento
		Evaluación del desempeño
		Disposición al cambio
	Estratégicos (Riesgos de Dirección)	Salud del personal
Prácticas de seguridad		
Liderazgo		
Modelo de gestión		
Límites de autoridad		

	Planeamiento
	Vinculación plan - presupuesto
	Definición de políticas y prioridades institucionales
	Alineamientos de objetivos y estrategias institucionales
	Evaluación de la gestión institucional (indicadores)
	Estructura organizacional pertinente y flexible
	Cultura organizacional
	Comunicación y efectividad de canales
	Satisfacción de usuarios
	Estabilidad
	Eficiencia
	Disponibilidad de insumos para la ejecución de los procesos
	Brechas de desempeño
	Plazo de producción y entrega de bienes y servicios
	Desarrollo de productos y servicios
	Madurez

Nota. Adaptado de *Sistema específico de valoración de riesgos institucional Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto Estructura de Riesgos* (p. 12), por MREC (2019), Gestión del riesgos institucionales, MREC-MC-PR-02.

## Anexo II

Tabla 11 Parámetros para la clasificación de tipo de riesgo

Riesgo Estratégico	Se asocia con la forma en que se administra la Entidad, su manejo se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
Riesgos de Imagen	Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
Riesgos Operativos	Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.
Riesgos Financieros	Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.
Riesgos de Cumplimiento	Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
Riesgos de Tecnología	Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.
Riesgos de Corrupción y de Enriquecimiento Ilícito	Relacionados con acciones, omisiones, uso indebido del poder, de los recursos o de la información para la obtención de un beneficio particular o de un tercero.

Nota. Adaptado de *Clasificación de tipo de riesgo* (p. 10), por MREC (2019), Guía para la elaboración del mapa de riesgos, MREC-MC-GI-02.

### Anexo III

*Tabla 12 Criterios para asignar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo*

Es muy factible que el evento se presente	De 81% a 100%	Muy Probable	5
Es bastante factible que el evento se presente	De 61% a 80%	Bastante Probable	4
Es factible que el evento se presente	De 41% a 60%	Probable	3
Es poco factible que el evento se presente	De 21% a 40 %	Poco Probable	2
Es casi imposible que el evento se presente	De 0% a 20 %	Casi improbable	1

Nota. Adaptado de *Criterios para asignar la probabilidad* (p. 13), por MREC (2019), Guía para la elaboración del mapa de riesgos, MREC-MC-GI-02.

### Anexo IV

*Tabla 13 Criterios para asignar el impacto de los riesgos*

Si el hecho llegara a presentarse tendría muy bajo impacto o efecto sobre la entidad	Muy Bajo	1
Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad	Bajo	2
Si el hecho llegara a presentarse tendría impacto o efecto moderado sobre la entidad	Moderado	3
Si el hecho llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto sobre la entidad	Alto	4
Si el hecho llegara a presentarse, tendría muy alto impacto o efecto sobre la entidad	Muy Alto	5

Nota. Adaptado de *Criterios para asignar el impacto* (p. 13), por MREC (2019), Guía para la elaboración del mapa de riesgos, MREC-MC-GI-02.

## Anexo V

Tabla 14 Matriz de evaluación del riesgo

				Si el hecho llegara a presentarse tendría muy bajo impacto o efecto sobre la entidad.	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.	Si el hecho llegara a presentarse tendría impacto o efecto moderado sobre la entidad.	Si el hecho llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.	Si el hecho llegara a presentarse, tendría muy alto impacto o efecto sobre la entidad.
				Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
				1	2	3	4	5
Impacto ►				Probabilidad ▼				
Es muy factible que el evento se presente.	De 81% a 100%	Muy Probable	5	5	10	15	20	25
Es bastante factible que el evento se presente.	De 61% a 80%	Bastante Probable	4	4	8	12	16	20
Es factible que el evento se presente.	De 41% a 60%	Probable	3	3	6	9	12	15
Es poco factible que el evento se presente.	De 21% a 40%	Poco Probable	2	2	4	6	8	10
Es casi imposible que el evento se presente.	De 0% a 20%	Casi Improbable	1	1	2	3	4	5

Nota. Adaptado de *Matriz de evaluación del riesgo* (p. 14), por MREC (2019), Guía para la elaboración del mapa de riesgos, MREC-MC-GI-02.

## Anexo VI

Tabla 15 Nivel de riesgo

Extremo
Alto
Medio
Bajo

Nota. Adaptado de *Nivel de riesgos* (p. 14), por MREC (2019), Guía para la elaboración del mapa de riesgos, MREC-MC-GI-02.

## Anexo VII

Tabla 16 Criterios para la evaluación de controles

CRITERIO	CALIFICACIÓN
¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?	(15)
¿Está (n) definido(s) el (los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	(5)
¿El control es automático?	(15)
¿El control es manual?	(10)
¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	(15)
¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	(10)
¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	(30)

Nota. Adaptado de *Criterios para la evaluación de controles* (p. 15), por MREC (2019), Guía para la elaboración del mapa de riesgos, MREC-MC-GI-02.

## Anexo VIII

Tabla 17 Rangos de calificación de controles

Rangos de Calificación de los Controles	Dependiendo si el control afecta probabilidad o magnitud se desplaza en la matriz de evaluación del riesgo así:
	<b>Cuadrantes a disminuir</b>
Entre 0 - 50	0
Entre 51 - 75	1
Entre 76 - 100	2

Nota. Adaptado de *Rangos de calificación de controles* (p. 16), por MREC (2019), Guía para la elaboración del mapa de riesgos, MREC-MC-GI-02.

## Anexo IX

Tabla 18 Parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales

PARÁMETROS DE ACEPTABILIDAD
1. Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo bajo (verde, rango de 1 a 4) son aceptables sin necesidad de valorar medidas de administración de riesgos distintas a la retención de riesgos.
2. Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo medio (amarillo, rango de 5 a 9), generan medianas consecuencias para la entidad y serán aceptables si los costos de su administración exceden los beneficios o son imposibles de administrar por vías distintas a la retención de riesgos.
3. Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo alto (naranja, rango de 10 a 15), genera altas consecuencias para la entidad y no podrá considerarse aceptables, por lo que el ministerio debe administrarlos.
4. Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo extremo (rojo, rango de 16 a 25), generan consecuencias fatídicas para la entidad y no podrá considerarse aceptables, por lo que el ministerio debe administrarlos.

Nota. Adaptado de *Parámetros de aceptabilidad* (p. 15), por MREC (2019), Guía para la elaboración del mapa de riesgos, MREC-MC-GI-02.

## Anexo X

*Tabla 19 Propuesta de Mapa de Riesgos para el Departamento de Áreas Geográficas*

### SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONAL (SEVRI) MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO

<b>INSTITUCIÓN:</b>	
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	
<b>ÁREA O UNIDAD</b>	
Departamento de Áreas Geográficas - Escritorio Estados Unidos	
<b>OBJETIVOS DEL ÁREA / UNIDAD</b>	
1	Desarrollar reuniones bilaterales de alto nivel con Estados Unidos para posicionar los principios y valores nacionales que contribuyan con el Plan Nacional de Desarrollo.
2	Desplegar una estrategia bilateral con Estados Unidos para cumplir los objetivos preponderantes de política exterior costarricense, basados en los pilares y los ejes de política exterior.
<b>PROCESOS A ANALIZAR:</b>	
1	Elaboración de instrumentos de trabajo para atender reuniones bilaterales con Estados Unidos.
2	Registro y seguimiento de los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con Estados Unidos.
3	Redacción de propuestas de comunicados de prensa.
4	Preparación de comunicaciones oficiales para atender asuntos relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
5	Elaboración y actualización de una estrategia para la gestión la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
6	Reporte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos, en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación.
7	Recepción y archivo de documentos e información relativa a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
8	Entrega de escritorio.
<b>OBJETIVOS DE LOS PROCESOS:</b>	
1	Confeccionar instrumentos de trabajo (insumos de conversación, agenda, programa) para atender reuniones o encuentros entre jercas o representantes de Costa Rica y Estados Unidos.
2	Documentar los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con autoridades o representantes de Estados Unidos en donde se abordan temas atinentes a la relación bilateral.
3	Proponer textos para la publicación de comunicados de prensa informar sobre actividades del gobierno, el MREC, sus direcciones o departamentos, relativas la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
4	Preparar comunicaciones oficiales -notas formales, notas verbales y oficios- para atender asuntos relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
5	Elaborar y actualizar la estrategia bilateral nacional para abordar los principales temas de la relación bilateral entre Costa Rica y los Estados Unidos.
6	Elaborar los insumos para los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación, relativos a los departamentos iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos.
7	Recibir y archivar documentos e información que otras instituciones o dependencias del MREC envían al DAG, relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.
8	Preparar un documento detallado con los temas pendientes de seguimiento, contactos relevantes, documentos o actividades en proceso, y documentos que conforman el archivo (físicos y digital) de la relación bilateral de Costa Rica con Estados Unidos.
<b>FUNCIONARIOS</b>	
Jefe del Departamento de Áreas Geográficas	
Asesor de la Dirección General de Política Exterior	
Encargado del escritorio de Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas	

Tabla 20 Identificación – Análisis – Evaluación de riesgos

Riesgo	Causa	Evento	Consecuencia	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Probabilidad	Magnitud consecuencia	Nivel de riesgo inherente
1. Ausencia de un mecanismo de seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	1.1 Falta de una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar por el encargado de escritorio para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos bilaterales que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas; estableciendo una línea jerárquica y puntos focales de contacto.	1.1 No programar reuniones de seguimiento de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos. 1.2 No ejecución de seguimiento los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos. 1.3 No concretar la adopción de instrumentos jurídicos internacionales negociados con Estados Unidos.	1.1 Afectación en la estrategia institucional y nacional para alcanzar las aspiraciones costarricenses en política exterior con respecto a la relación bilateral con Estados Unidos. 1.2 Poco seguimiento a los acuerdos y compromisos previamente alcanzados con Estados Unidos, por falta de una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a estos acuerdos y compromisos. 1.3 Enfriamiento y afectación de la relación bilateral con Estados Unidos.	Interno	Procesos y Métodos	Disponibilidad de insumos para la ejecución de los procesos	4 Bastante Probable	4 Alto	16
2. Fuga de información confidencial interna de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos.	2.1 Ausencia de un sistema de información que permita almacenar de manera segura la información estratégica sobre la relación bilateral con EE.UU., contar con canales de comunicación seguros y tener un registro de los usuarios que hacen uso o reciben dicha información. 2.2 Uso de canales de comunicación no oficiales y poco seguros.	2.1 Filtración de información político-estratégica que pueda afectar la posición del país frente a Estados Unidos debido al acceso poco regulado y con escasos registros, a este tipo de información. 2.2 Filtración de información político-estratégica confidencial debido al uso de canales de comunicación no oficiales y poco seguros.	2.1 Deterioro de las relaciones estratégicas bilaterales con Estados Unidos. 2.2 Afectación en el cumplimiento de los objetivos de política exterior planteados con respecto a la relación bilateral con Estados Unidos. 2.3 Afectación de la imagen nacional frente a Estados Unidos y otros países amigos.	Interno	Tecnologías de información	Disponibilidad	2 Poco Probable	4 Alto	8

(continúa)

(continuación Tabla 20)

Riesgo	Causa	Evento	Consecuencia	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Probabilidad	Magnitud consecuencia	Nivel de riesgo inherente
3. Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.	3.1 Ausencia de una metodología de trabajo que facilite la identificación, selección y almacenamiento organizado de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos dentro de los archivos correspondientes.	3. 1 Información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos sin almacenar en los archivos correspondientes a este escritorio. 3.2 Archivos desorganizados sobre los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos.	3.1 Carestía de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos en los archivos correspondientes a este escritorio. 3.2 Dificultad para encontrar y consultar archivos con información valiosa para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos. 3.3 Pérdida de memoria institucional sobre procesos de trabajo bilateral realizados con Estados Unidos.	Interno	Información	Información estratégica	3 Probable	5 Muy Alto	15
4. Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos	4.1 Personal diplomático insuficiente en el servicio interno. 4.2 Rotación al exterior de funcionarios de carrera ya capacitados y con experiencia en el manejo de la relación bilateral con Estados Unidos y carestía de una pronta sustitución de las plazas que dejan vacantes. 4.3 Escasa capacitación previa a asumir el puesto de encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos.	4.1 Recargo de tareas en unos pocos funcionarios, lo cual genera elevadas cargas laborales. 4.2 Personal insuficiente para dar seguimiento a todos los procesos de trabajo bilateral en curso con los Estados Unidos. 4.3 Curva de aprendizaje prolongada que dificulta mantener el ritmo de trabajo requerido en la gestión del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos.	4.1 Estrés laboral, enfermedades, incapacidades y demás problemas físicos y mentales, propios de una inadecuada salud ocupacional, con consecuencias negativas en el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos. 4.2 Interrupción de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos. 4.3 Retrasos en el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral con Estados Unidos.	Interno	Humanos	Socialización del conocimiento	4 Bastante Probable	4 Alto	16

(continúa)

(continuación Tabla 20)

Riesgo	Descripción de las medidas	Probabilidad del evento	Magnitud consecuencia	Nivel de riesgo residual	Grado en que la institución puede afectar las causas riesgos	Importancia de la política, proyecto, función, actividad para la institución	Costo de la medida	Análisis/costo beneficio	Parámetro de aceptabilidad de riesgos	Resultado evaluación
1. Ausencia de un mecanismo de seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	Uso del instrumento "Estado de las Relaciones Bilaterales"	3 Probable	4 Alto	12	Alto	Alta	0	Beneficio mayor al costo	3 Alto	Se administra
2. Fuga de información confidencial interna de orden político con respecto a la relación bilateral y estrategias políticas con Estados Unidos.	Uso de las herramientas de Office 365: Correo electrónico y plataforma Teams como canales de comunicación oficiales. Almacenamiento de la información en la plataforma SharePoint con acceso restringido.	1 Casi improbable	4 Alto	4	Alto	Alta	USD 263,52 anuales	Beneficio mayor al costo	1 Bajo	Se acepta

(continúa)

(continuación Tabla 20)

Riesgo	Descripción de las medidas	Probabilidad del evento	Magnitud consecuencia	Nivel de riesgo residual	Grado en que la institución puede afectar las causas riesgos	Importancia de la política, proyecto, función, actividad para la institución	Costo de la medida	Análisis/costo beneficio	Parámetro de aceptabilidad de riesgos	Resultado evaluación
1. Ausencia de un mecanismo de seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	Uso del instrumento "Estado de las Relaciones Bilaterales"	3 Probable	4 Alto	12	Alto	Alta	0	Beneficio mayor al costo	3 Alto	Se administra
4. Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos	Uso de los instrumentos • "Estado de las Relaciones Bilaterales" • Entrega de escritorio	3 Probable	4 Alto	12	Alto	Alta	0	Beneficio mayor al costo	3 Alto	Se administra

Tabla 21 Administración de riesgos

Riesgo Bajo, no debe de tomar medidas		Administración											
Riesgo Medio, se pueden tomar medidas, no son las de mayor urgencia													
Riesgo Alto, se debe de tomar medidas		Cambio nivel de riesgo c/medida											
Riesgo Extremo se debe de tomar medidas inmediatas		Riesgo (en orden de prioridad) para ser administrado	Nivel de riesgo residual	Medidas propuestas	Probabilidad	Magnitud consecuencia	Nuevo nivel de riesgo c/medida	Costo de la medida	Análisis costo/beneficio	Personal capacitado y en la cantidad necesaria para cumplir la medida	Cumplimiento con el interés público	Existe viabilidad técnica y jurídica para aplicarla	Medidas seleccionadas
Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.			12	Desarrollar una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas, estableciendo una línea jerárquica y puntos focales de contacto.	1 Casi improbable	3 Moderado	3	Ø0,00	Beneficio mayor al costo	Si la tienen	Si cumple	Es viable	Se selecciona

(continúa)

(continuación Tabla 21)

Riesgo (en orden de prioridad) para ser administrado	Nivel de riesgo residual	Medidas propuestas	Probabilidad	Magnitud consecuencia	Nuevo nivel de riesgo c/medida	Costo de la medida	Análisis costo/beneficio	Personal capacitado y en la cantidad necesaria para cumplir la medida	Cumplimiento con el interés público	Existe viabilidad técnica y jurídica para aplicarla	Medidas seleccionadas
Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.	12	Realizar una breve capacitación previa a asumir el puesto de encargado del escritorio de la relaciones bilaterales con Estados Unidos, a fin de que el funcionario conozca cuáles son las metas y objetivos de sus nuevas funciones, la metodología de trabajo y lo que es espera de su gestión como encargado del escritorio de la relaciones bilaterales con Estados Unidos. Estandarizar el proceso de entrega de escritorio, de modo que el instrumento que se genere como consecuencia de este ejercicio contemple las acciones pendientes, el histórico de las reuniones o acuerdos más relevantes, las acciones e iniciativas realizadas hasta la fecha, el detalle de los archivos existentes sobre el escritorio, tanto físicos como digitales, y datos de contacto de las personas o instituciones con las cuales se coordinan gestiones desde el escritorio.	1 Casi improbable	3 Moderado	3	€0,00	Beneficio mayor al costo	Si la tienen	Si cumple	Es viable	Se selecciona

(continúa)

(continuación Tabla 21)

Riesgo (en orden de prioridad) para ser administrado	Nivel de riesgo residual	Medidas propuestas	Probabilidad	Magnitud consecuencia	Nuevo nivel de riesgo c/medida	Costo de la medida	Análisis costo/beneficio	Personal capacitado y cantidad necesaria	Cumplimiento interés público	Viabilidad técnica y jurídica	Medidas seleccionadas
Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.	10	<p>Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con EE.UU. el uso del método de organización del archivo digital y del formato para la asignación de nombres de los documentos que integran dicho archivo.</p> <p>Documentar los parámetros que deben orientar al encargado del escritorio de la relación bilateral con EE.UU. en el proceso de identificación y selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con EE.UU.</p> <p>Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos los parámetros que deben orientar la labor del encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos para identificar hechos, resultado y eventos relevantes que deben registrarse como parte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con EE.UU.</p> <p>Crear un documento de consulta con la definición, las características y los usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral con EE.UU.</p>	1 Casi improbable	3 Moderado	3	Ø0,00	Beneficio mayor al costo	Si la tienen	Si cumple	Es viable	Se selecciona

Tabla 22 Revisión de riesgos

Riesgo (en orden de prioridad)	Nivel de riesgo c/medida	Medida(s) seleccionada(s)	Calendario	Indicadores para el monitoreo	Responsable de ejecución	Responsable de monitoreo
Ausencia de un mecanismo seguimiento y coordinación interinstitucional e intrainstitucional para la ejecución de los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos.	3	Desarrollar una metodología de trabajo que especifique los lineamientos y acciones mínimas a realizar para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos que se desprenden de las negociaciones políticas con autoridades o representantes de Estados Unidos; de manera coordinada con las dependencias del Ministerio e instituciones del país involucradas, estableciendo una línea jerárquica y puntos focales de contacto.	01/09/2022	Metodología de trabajo desarrollada	Jefe del Departamento de Áreas Geográficas Encargado del escritorio de Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas	Jefe del Departamento de Áreas Geográficas
Interrupción de los procesos de trabajo con Estados Unidos por falta de personal idóneo y capacitado para encargarse de la relación bilateral con Estados Unidos.	3	Estandarizar el proceso de entrega de escritorio, de modo que el instrumento que se genere como consecuencia de este ejercicio contemple las acciones pendientes, el histórico de las reuniones o acuerdos más relevantes, las acciones e iniciativas realizadas hasta la fecha, el detalle de los archivos existentes sobre el escritorio, tanto físicos como digitales, y datos de contacto de las personas o instituciones con las cuales se coordinan gestiones desde el escritorio.  Realizar una breve capacitación previa a asumir el puesto de encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos, a fin de que el funcionario conozca cuáles son las metas y objetivos de sus nuevas funciones, la metodología de trabajo y lo que se espera de su gestión como encargado del escritorio de las relaciones bilaterales con Estados Unidos.	01/11/2022	Proceso de entrega de escritorio estandarizado  Capacitación realizada	Jefe del Departamento de Áreas Geográficas	Jefe del Departamento de Áreas Geográficas

(continúa)

(continuación Tabla 22)

Riesgo (en orden de prioridad)	Nivel de riesgo c/medida	Medida(s) seleccionada(s)	Calendario	Indicadores para el monitoreo	Responsable de ejecución	de	Responsable de monitoreo
Pérdida de información estratégica para el seguimiento de los procesos de trabajo bilateral en curso con Estados Unidos.	3	<p>Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos el uso del método de organización del archivo digital y del formato para la asignación de nombres de los documentos que integran dicho archivo. Documentar los parámetros que deben orientar al encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos en el proceso de identificación y selección de la información estratégica que se debe almacenar en el archivo digital correspondiente a la relación bilateral con Estados Unidos.</p> <p>Incluir dentro de la metodología de trabajo del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos los parámetros que deben orientar la labor del encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos para identificar hechos, resultados y eventos relevantes que deben registrarse como parte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos.</p> <p>Crear un documento de consulta con la definición, las características y los usos de cada uno de los distintos instrumentos que se utilizan para dar seguimiento a la relación bilateral con Estados Unidos.</p>	01/09/2022	<p>Organización del archivo digital y formato para la asignación de nombres de los documentos incluidos dentro de la metodología de trabajo</p> <p>Parámetros documentados</p> <p>Parámetros incluidos dentro de la metodología de trabajo</p> <p>Documento de consulta creado</p>	<p>Jefe del Departamento de Áreas Geográficas</p> <p>Encargado del escritorio de Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas</p>		Jefe del Departamento de Áreas Geográficas

## Anexo XI

### Propuesta de formato para el archivo digital del Departamento de Asuntos Bilaterales

- Documentos Generales del Departamento de Asuntos Bilaterales
  - Evaluación de informes políticos.
  - Cuadro de concurrencias.
  - Cuadro de consultas políticas
  - Consecutivo de minutas
  - Registro de actividades bilaterales.
  - Cuadro de establecimiento de relaciones diplomáticas
  - Cuadro de división por área geográfica
  - Presentación PPT del Departamento de Bilaterales para capacitaciones
- Región: América y el Caribe, Europa, Asia y Medio Oriente, África, Oceanía.
  - Año
    - País
      - Informes políticos
      - Cápsulas informativas o Informes extraordinarios
      - Instrumentos Jurídicos
      - Minutas y o ayudas memoria
      - Correspondencia
        - Enviada
        - Recibida
      - Carpetas y TPs
        - Evento
          - Comunicado de prensa
          - Discurso
          - TPs
          - Insumos recibidos de otras instituciones
          - Programa
          - Agenda
          - Actas/Resoluciones/Declaraciones
      - Otros documentos
        - Ej. Beneplácitos, concurrencias, establecimiento de relaciones, apertura o cierre de embajada, estado de la relación bilateral, ...

#### **Formato para nombrar los archivos:**

- Documentos generados en la DGPE:
 

Año.Mes.Día-DGPE-País-Nombre del documento-Siglas del funcionario.

2019.03.01-DGPE-TUR-TPs para audiencia con el canciller-AMA

- Documentos generados por las misiones de Costa Rica en el Exterior:  
Año.Mes.Día-Misión-País-Nombre del documento  
2019.01.07-ECR-PAN-Informe Político I Enero
- Documentos generados por la embajada u gobierno de otro Estado:  
Año.Mes.Día-País-Nombre del documento  
2019.02.08-DOM-Nota Verbal Acuse recibo nota sobre Nicaragua
- Documentos generados por un organismo internacional:  
Año.Mes.Día-Organismo-Nombre del documento  
2019.02.19-OEA-Comunicado de Prensa sobre Nicaragua
- Documentos generados por un ente gubernamental costarricense:  
Año.Mes.Día-Ente-Nombre del documento  
2019.01.23-COMEX-Perfil comercial PAN
- Documentos generados por un privado (persona física o jurídica)  
Año.Mes.Día -Nombre del documento

Para los nombres de los países utilizar las siglas de la norma ISO 3166-1

### África

Angola	AGO
Argelia	DZA
Benín	BEN
Botsuana	BWA
Burkina Faso	BFA
Burundi	BDI
Cabo Verde	CPV
Camerún	CMR
Chad	TCD
Comoras	COM
Congo	COG
Costa de Marfil	CIV
Egipto	EGY
Eritrea	ERI
Etiopía	ETH

Gabón	GAB
Gambia	GMB
Ghana	GHA
Guinea	GIN
Guinea Bissau	GNB
Guinea Ecuatorial	GNQ
Kenia	KEN
Lesoto	LSO
Liberia	LBR
Libia	LBY
Madagascar	MDG
Malawi	MWI
Mali	MLI
Marruecos	MAR
Mauricio	MUS

Mauritania	MRT
Mozambique	MOZ
Namibia	NAM
Níger	NER
Nigeria	NGA
República Centroafricana	CAF
República Democrática del Congo	COD
Ruanda	RWA
Sahara Occidental	ESH
Santa Elena	SHN
Santo Tomé y Príncipe	STP
Senegal	SEN
Seychelles	SYC

Sierra Leona	SLE
Somalia	SOM
Suazilandia	SWZ
Sudáfrica	ZAF
Sudán	SDN
Sudán del Sur	SSD
Tanzania	TZA
Togo	TGO
Túnez	TUN
Uganda	UGA
Yibuti	DJI
Zambia	ZMB
Zimbabue	ZWE

### América

Anguila	AIA
Antigua y Barbuda	ATG
Antillas Neerlandesas	ANT
Argentina	ARG
Aruba	ABW
Bahamas	BHS
Barbados	BRB
Belice	BLZ
Bermudas	BMU
Bolivia	BOL
Brasil	BRA
Canadá	CAN
Chile	CHL
Colombia	COL
Costa Rica	CRI
Cuba	CUB
Dominica	DMA
Ecuador	ECU
El Salvador	SLV
Estados Unidos	USA
Granada	GRD
Guadalupe	GLP
Guam	GUM
Guatemala	GTM

Guayana	GUY
Guyana Francesa	GUF
Haití	HTI
Honduras	HND
Islas Caimán	CYM
Jamaica	JAM
Martinica	MTQ
México	MEX
Montserrat	MSR
Nicaragua	NIC
Panamá	PAN
Paraguay	PRY
Perú	PER
Puerto Rico	PRI
República Dominicana	DOM
San Bartolomé	BLM
San Cristóbal y Nieves	KNA
San Vicente y las Granadinas	VCT
Santa Lucía	LCA
Surinam	SUR
Trinidad y Tobago	TTO
Uruguay	URY
Venezuela	VEN

**Asia y Medio Oriente**

Afganistán	AFG
Arabia Saudita	SAU
Armenia	ARM
Azerbaiyán	AZE
Bahréin	BHR
Bangladés	BGD
Brunéi	BRN
Bután	BTN
Camboya	KHM
Catar	QAT
China	CHN
Corea del Norte	PRK
Corea del Sur	KOR
Emiratos Árabes Unidos	ARE
Filipinas	PHL
Hong Kong	HKG
India	IND
Indonesia	IDN
Irak	IRQ
Irán	IRN
Israel	ISR
Japón	JPN
Jordania	JOR
Kazajstán	KAZ
Kirguistán	KGZ

Kuwait	KWT
Laos	LAO
Líbano	LBN
Macao	MAC
Malasia	MYS
Maldivas	MDV
Mongolia	MNG
Myanmar	MMR
Nepal	NPL
Bután	BTN
Omán	OMN
Pakistán	PAK
Palestina	PSE
Singapur	SGP
Siria	SYR
Sri Lanka	LKA
Tailandia	THA
Taiwán	TWN
Tayikistán	TJK
Timor Oriental	TLS
Turkmenistán	TKM
Uzbekistán	UZB
Vietnam	VNM
Yemen	YEM

**Europa**

Albania	ALB
Alemania	DEU
Andorra	AND
Austria	AUT
Belarús	BLR
Bélgica	BEL
Bosnia y Herzegovina	BIH
Bulgaria	BGR
Chipre	CYP
Croacia	HRV
Dinamarca	DNK
Eslovaquia	SVK
Eslovenia	SVN

España	ESP
Estonia	EST
Finlandia	FIN
Francia	FRA
Georgia	GEO
Gibraltar	GIB
Grecia	GRC
Groenlandia	GRL
Hungría	HUN
Irlanda	IRL
Islandia	ISL
Islas Faroe	FRO
Isla de Man	IMN

Italia	ITA
Liechtenstein	LIE
Letonia	LVA
Lituania	LTU
Luxemburgo	LUX
Macedonia	MKD
Malta	MLT
Moldavia	MDA
Mónaco	MCO
Montenegro	MNE
Noruega	NOR
Países Bajos	NLD
Polonia	POL

Portugal	PRT
Reino Unido	GBR
República Checa	CZE
Rumania	ROU
Rusia	RUS
San Marino	SMR
Santa Sede	VAT
Serbia	SRB
Suecia	SWE
Suiza	CHE
Turquía	TUR
Ucrania	UKR

### Oceanía

Australia	AUS
Fiji	FJI
Islas Marshall	MHL
Islas Solomon	SLB
Kiribati	KIR
Micronesia	FSM
Nauru	NRU
Nueva Zelanda	NZL

Palaos	PLW
Papúa Nueva Guinea	PNG
Polinesia Francesa	PYF
Samoa	WSM
Samoa Americana	ASM
Tonga	TON
Tuvalu	TUV
Vanuatu	VUT

### Otros

Antártida	ATA
Islas Áland	ALA
Isla Bouvet	BVT
Islas Cocos	CCK
Islas Cook	COK
Islas Christmas	CXR
Islas Malvinas	KLK
Guernsey	GGY
Georgia del Sur e Islas Sandwich del Sur	SGS
Islas Heard y McDonald	HMD
Territorio Británico del Océano Índico	IOT
Jersey	JEY
Nueva Caledonia	NCL
Islas Norkfolk	NFK
Niue	NIU

San Pedro y Miquelón	SPM
Islas Pitcairn	PCN
Reunión	REU
Islas Svalbard y Jan Mayen	SJM
Islas Turcas y Caicos	TCA
Territorios Australes Franceses	ATF
Tokelau	TKL
Islas Vírgenes Británicas	VGB
Islas Vírgenes de EEUU	VIR
Mayotte	MYT
Wallis y Futuna	WLF

**Anexo XII**

**Manual para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral Costa Rica –  
Estados**



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

Dirección General de Política Exterior

Departamento de áreas Geográficas

**Manual para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral Costa Rica –  
Estados Unidos en el Departamento de Áreas Geográficas**

Versión 1

Julio 2022

Elaborada por Silvia Monge Blanco

**Tabla de contenido**

Objetivos.....	1
Objetivo general.....	1
Objetivos específicos.....	1
Glosario.....	2
Control interno.....	4
Objetivos del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.....	6
Línea jerárquica de trabajo para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.....	6
Sistema de información.....	7
Criterios para recopilar, procesar y generar información de calidad.....	7
Pautas generales de comunicación.....	7
Pautas generales para archivo para la gestión del archivo digital.....	8
Uso de encabezados y pies de página.....	11
Procesos.....	13
Elaboración de instrumentos de trabajo para atender reuniones bilaterales con Estados Unidos.....	13
Registro y seguimiento de los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con Estados Unidos.....	29
Redacción de propuestas de comunicados de prensa.....	39
Preparación de comunicaciones oficiales para atender asuntos relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.....	41
Elaboración y actualización de una estrategia para la gestión la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.....	54
Reporte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos, en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación.....	55
Recepción y archivo de documentos e información relativa a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.....	60
Entrega de escritorio.....	61

## Objetivos

### Objetivo general

Proveer al encargado de gestionar la relación bilateral con Estados Unidos de una metodología de trabajo que permita asegurar la continuidad del flujo y pertinencia de la información relativa a los procesos y la agenda bilateral de trabajo en curso con Estados Unidos en momentos de rotación del personal.

### Objetivos específicos

- Garantizar la administración de los riesgos a los que se enfrentaría el Departamento de Áreas Geográficas por no contar con una metodología de trabajo adecuada que le permita atender las consideraciones que se han constituido en un desafío para el seguimiento de la agenda trabajo bilateral con Estados Unidos en momentos de rotación de personal.
- Proporcionar al encargado de gestionar la relación bilateral con Estados Unidos información elemental sobre los principios generales de control interno esencial para el desarrollo de sus funciones, especialmente en cuanto a control de riesgos y sistemas de información.
- Facilitar el proceso de transición entre funcionarios a cargo de gestionar la relación bilateral con Estados Unidos y acortar la curva de aprendizaje en momentos de rotación de personal, de modo que se pueda mantener el ritmo de trabajo requerido en la gestión de este escritorio

## Glosario

**Administración activa:** el artículo 2, inciso a) de la Ley General de Control Interno define la administración activa, desde el punto de vista funcional, como "la función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva u operativa de la Administración" y, desde el punto de vista orgánico, como "el conjunto de órganos y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; incluyen al jefes, como última instancia".

**Sistema de control interno:** el artículo 8 de la Ley General de Control Interno señala que, "Se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

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

Además, el artículo 9 del mismo cuerpo normativo estipula que el sistema de control interno estará integrado por dos componentes orgánicos a saber: la administración activa y la auditoría interna.

**Sistema de información:** las Normas de Control Interno para el Sector Público lo definen como un "conjunto de elementos y condiciones vigentes en una institución para ejecutar de manera organizada, uniforme y consistente las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales" (Contraloría General de la República, 2009, pág. 34).

**Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI):** las Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional lo definen como un "conjunto organizado de elementos que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión,

documentación y comunicación de los riesgos institucionales" (Contraloría General de la República, 2005).

**Valoración de riesgos:** la Ley General de Control Interno en su artículo 2 inciso f), señala que se trata de la "identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos". Adicionalmente, las Normas de Control Interno para el Sector Público indican que "corresponde a la identificación, el análisis, la evaluación, la administración, la revisión, la documentación y la comunicación de los riesgos, su importancia y la probabilidad e impacto de su materialización; y la toma de acciones para operar y fortalecer el SCI y promover el logro de los objetivos institucionales, así como para ubicar a la organización en un nivel de riesgo aceptable" (Contraloría General de la República, 2009, pág. 35).

#### **Siglas**

DAG: Departamento de Áreas Geográficas

DGPE: Dirección General de Política Exterior

MREC: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

#### **Control interno**

##### **¿Qué es el control interno?**

Las Normas de Control Interno para el Sector Público lo definen como una "herramienta para que la administración de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella." (Contraloría General de la República, 2009, pág. 1)

##### **¿Por qué debo conocer y aplicar principios de control interno en mi labor como encargado de escritorio en el Departamento de Áreas Geográficas (DAG)?**

- El MREC como ente estatal y administrador de fondos públicos está sujeto al control y fiscalización de la Contraloría General de la República, por lo tanto, está sujeto a la normativa emitida por este otro ente estatal; pero, además, sus colaboradores son funcionarios públicos y, por tanto, de conformidad con lo estipulado tanto en la Constitución así como en la Ley General de Control Interno están obligados a cumplir con estas regulaciones, independientemente del rango que ostenten.
- Los funcionarios del MREC forman parte de la administración activa y por tanto deben cumplir con la normativa vigente sobre control interno aplicable al MREC.
- Las Normas de Control Interno para el Sector Público señalan que: "De conformidad con las responsabilidades que competen a cada puesto de trabajo, los funcionarios de la institución deben, de manera oportuna, efectiva y con observancia a las regulaciones aplicables, realizar las acciones pertinentes y atender los requerimientos para el debido diseño, implantación, operación, y fortalecimiento de los distintos componentes funcionales del SCI." (Contraloría General de la República, 2009, pág. 5) .
- El Procedimiento de Gestión del Riesgos Institucional señala que las áreas funcionales y sus equipos de trabajo son responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación permanente de las acciones establecidas en el Formato de Mapa de Riesgos; la autoevaluación periódica del área funcional y su reporte a la Unidad de Planificación Institucional; y, la implementación de las acciones correspondientes en caso de

identificar la materialización de un riesgo no contemplado en el Formato de Mapa de Riesgos.

- El Procedimiento de Gestión del Riesgos Institucional estipula que las áreas funcionales son responsables de las siguientes actividades del SEVRI: identificación, análisis, evaluación, administración, revisión y documentación de riesgos.
- Las Normas de Control Interno para el Sector Público indican que el jerarca y los titulares subordinados también son responsables de la implementación de "políticas y procedimientos de archivo apropiados para la preservación de los documentos e información que la institución deba conservar en virtud de su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico" (Contraloría General de la República, 2009, pág. 23).

#### ¿Cuál es la legislación vigente de control interno aplicable a mis funciones en el DAG?

- Constitución Política: artículo 11
- Ley General de Control Interno No. 8292
- Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE
- Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (D-3-2005-CO-DFOE)
- Gestión de Riesgos Institucionales (MREC-MC-PR-02)
- Guía para la elaboración del mapa de riesgos (MREC-MC-GI-02)

#### ¿Qué pasa si no cumpla con las disposiciones vigentes sobre control interno?

El artículo 3 de la Ley General de Control Interno establece que, la normativa emitida por la Contraloría General de la República con respecto a control interno "será de acatamiento obligatorio y su incumplimiento será causal de responsabilidad administrativa".

#### Objetivos del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos

- Desarrollar reuniones bilaterales de alto nivel con Estados Unidos para posicionar los principios y valores nacionales que contribuyan con el Plan Nacional de Desarrollo.
- Desplegar una estrategia bilateral con Estados Unidos para cumplir los objetivos preponderantes de política exterior costarricense, basados en los pilares y los ejes de política exterior.

#### Línea jerárquica de trabajo para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos

En la figura 1 se muestra la línea jerárquica de trabajo para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.

Figura 1 Línea jerárquica de trabajo para la gestión del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos



### **Sistema de información**

#### **Criterios para recopilar, procesar y generar información de calidad**

De las Normas de Control Interno se pueden extraer los siguientes criterios a tomar en consideración con la finalidad de recopilar, procesar y generar información de calidad:

- **Confiabilidad**
  - Información emitida por la instancia competente (fuente)
  - Libre de errores o defectos
  - Libre de omisiones
  - Libre de modificaciones no autorizadas
- **Utilidad**
  - Que sea provechosa para sus destinatarios en términos de:
    - Pertinencia
    - Relevancia
    - Suficiencia
    - Presentación adecuada
- **Oportunidad**
  - Momento en el que se transmite la información
  - Propósito para el cual se transmite la información

#### **Pautas generales de comunicación**

El MREC cuenta con un procedimiento para la recepción y envío de documentos electrónicos, que es de acatamiento obligatorio para todos los despachos, direcciones, departamentos y unidades de la institución. En tal sentido, y sin detrimento de todo lo señalado en dicho documento, a continuación, se destacan algunos elementos importantes a tener en cuenta por el encargado de escritorio:

- Únicamente se debe de utilizar el correo electrónico institucional, como mecanismo oficial para el envío y la recepción de los documentos firmados digitalmente.
- Todos los documentos generados o recibidos por medios electrónicos, deben de contener al menos una firma digital autorizada y válida.

- Se debe de garantizar que los documentos electrónicos sean accesibles a los usuarios autorizados, pero a la vez, que éstos no puedan modificar el documento consultado.
- Los documentos electrónicos recibidos o enviados por correo, deben ser clasificados y trasladados a las carpetas electrónicas correspondientes.
- Cuando se requiere remitir copia de un documento a varios destinatarios, se debe de realizar por medio del mismo correo que se le remite al destinatario principal, pero utilizando el apartado de las copias.
- Previo a enviar un documento por correo electrónico, se debe de configurar y activar las opciones de confirmar entrega y lectura. Por su parte, el receptor del correo, debe de elegir la opción "SI" cuando el correo electrónico le solicita la comprobación de lectura.

Aunado a lo anterior, se debe tener en consideración lo siguiente:

- Respetar las jerarquías.
- Si el mensaje se envía en seguimiento de instrucciones recibidas indicarlo.
- Utilizar una redacción cortés y sencilla que permita transmitir el mensaje requerido con claridad y respecto.
- Si se requiere una acción o respuesta de parte del destinatario de la comunicación en un plazo determinando, indicarlo.
- Incluir en copia de toda comunicación oficial remitida al correo del DAG.

#### **Pautas generales para archivo para la gestión del archivo digital**

El MREC cuenta con un Manual de Archivo que es de acatamiento obligatorio para todos los despachos, direcciones, departamentos y unidades de la institución. En tal sentido, y sin detrimento de todo lo señalado en dicho documento, a continuación, se destacan algunos elementos importantes a tener en cuenta por el encargado de escritorio a la hora de gestionar el archivo digital de la relación bilateral con Estados Unidos:

- Todos los documentos producidos o recibidos por medios electrónicos, se conservan en ese formato y reciben el mismo tratamiento que los documentos en soporte papel.
- Está totalmente prohibido el uso de términos genéricos para identificar o rotular las carpetas, por ejemplo, “varios”.
- Los documentos dentro de las carpetas deben estar siempre ordenados cronológicamente.
- Todos los borradores previos al establecimiento del documento final, deben ser eliminados, con la excepción de las propuestas de convenios y proyectos de cooperación.
- Se debe evitar, por todos los medios posibles, la integración o creación de expedientes duplicados en relación con un mismo asunto.

El archivo digital del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos está alojado en el Share Point del DAG, dentro de la carpeta digital América del Norte, Estados Unidos y se organiza de la siguiente manera:

- Año
  - Ayudas memoria.
  - Cápsulas informativas.
  - Carpetas y TPs: dentro de esta se pueden agregar más carpetas para agrupar todos los documentos o insumos para la elaboración de una carpeta o unos TPs para un evento en particular.
  - Comunicados de prensa.
  - Correspondencia
    - Con la Embajada de Estados Unidos
    - Con otras instituciones
    - Compartida por la Embajada en Estados Unidos
  - Instrumentos Jurídicos: agrupados por carpetas temáticas que incluyen el instrumento final o su propuesta, criterios legales emitidos por la Dirección Jurídica del MREC o la institución competente, y toda la documentación relativa al instrumento.

- Documentos para el seguimiento de la relación bilateral: aquí se incluyen documentos como estudios de beneplácito, estado de situación, ficha país y seguimiento de la relación bilateral.

Para la asignación de los nombres de los archivos se utiliza el siguiente formato, según el origen de los documentos:

- Documentos generados en la DGPE:
  - Año.Mes.Día-DGPE-USA-Nombre del documento-siglas del funcionario que elaboró el documento<sup>1</sup>
- Documentos generados por la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos:
  - Año.Mes.Día-Emb CR-USA-Nombre del documento
- Documentos generados por la embajada u gobierno de otro país:
  - Año.Mes.Día-País<sup>2</sup>-Nombre del documento
- Documentos generados por un organismo internacional:
  - Año.Mes.Día-Organismo-Nombre del documento
- Documentos generados por un ente gubernamental costarricense:
  - Año.Mes.Día-Institución-Nombre del documento
- Documentos generados por un privado (persona física o jurídica)
  - Año.Mes.Día-Nombre del documento

Si bien en este archivo se conservan los documentos de trabajo en formato editable es necesario que una vez concluido un documento su versión última se almacene en PDF para evitar futuras alteraciones, y en caso de ser necesario pueda en un futuro pasar al archivo institucional.

Con respecto a los archivos que envía la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos, una buena práctica es coordinar con sus funcionarios para que remitan los documentos utilizando el formato de archivo indicado anteriormente.

<sup>1</sup> Para esto se emplea la inicial del primer nombre, el primer apellido y el segundo apellido, todas en minúscula.

<sup>2</sup> Para los nombres de los países utilizar las siglas de la norma ISO 3166-1. Ver anexo 1

Para garantizar la seguridad de la información que se almacena en este archivo digital, el acceso será restringido al equipo de del DAG y a los superiores jerárquicos que la jefatura del DAG estime conveniente concederles dichos accesos. Adicionalmente, en caso de que se necesite elaborar un documento de manera colaborativa con algún otro funcionario fuera del DAG y dado que el Share Point permite esta opción, se podrá conceder acceso a documentos o carpetas digitales específicas a otro funcionario para este fin en específico, previa autorización de la jefatura del DAG.

En el Share Point también es posible visualizar el histórico de modificaciones de los documentos, así como quién fue la última persona en visualizar o actualizar un documento.

En lo que respecta a qué información almacenar y cual descartar, la decisión debe estar fundamentada en los criterios señalados para recopilar, procesar y generar información de calidad (ver página 7)

Finalmente, es importante recordar que, en el caso de los documentos firmados electrónicamente, es estrictamente necesario conservarlos en dicho formato, ya que al imprimirlos pierden todo valor legal.

#### **Uso de encabezados y pies de página**

Para los siguientes instrumentos de trabajo se utiliza encabezado y pie de página:

- Agenda
- Ayuda memoria
- Estado de las relaciones bilaterales
- Ficha país
- Programa
- Temas de conversación
- Seguimiento de la relación bilateral

El encabezado está conformado por el logo del MREC en el margen izquierdo.

El pie de página, este está separado del resto del documento por una línea horizontal y tiene los siguientes elementos:

- En el margen izquierdo:  
Dirección General de Política Exterior  
Departamento de Áreas Geográficas  
Iniciales mayúsculas de quien revisó el documento, generalmente el jefe del departamento (formato nombre, apellido, apellido), iniciales minúsculas del funcionario responsable de la elaboración del documento, fecha de actualización (formato dd.mm.aaaa)
- En el margen derecho: número de página en formato x/x.

A modo de ejemplo, el pie de página se vería de la siguiente manera:

---

Dirección General de Política Exterior  
Departamento de Asuntos Bilaterales  
ERO/smb/25.04.2022

## Procesos

### Elaboración de instrumentos de trabajo para atender reuniones bilaterales con Estados Unidos.

#### Objetivo

Confeccionar instrumentos de trabajo para atender reuniones o encuentros entre jerarcas o representantes de Costa Rica y Estados Unidos.

#### Acciones

Para la atención reuniones o encuentros entre jerarcas o representantes de Costa Rica y Estados Unidos se puede requerir que el encargado del escritorio elabore todos o algunos de los siguientes instrumentos de trabajo:

- Agenda
- Programa
- Temas de conversación
- Carpeta
- Ficha país

#### Lo que debo saber

##### ¿Qué es una agenda?

Es un documento que contiene, a manera de listado, la distribución de los temas de interés a ser tratados durante una reunión o encuentro bilateral. Generalmente se utiliza en reuniones en las cuales se deben abordar varios temas o en visitas oficiales en donde el calendario de actividades puede completar varios días de reuniones de trabajo e incluso encuentros con distintas autoridades. Para este último tipo de eventos lo usual es que la agenda sea aprobada por todas las partes involucradas en la reunión, es decir, puede incluir un proceso de negociación tanto con las autoridades costarricenses que participarán en las actividades como con las contrapartes extranjeras, a fin de acordar los temas a tratar o

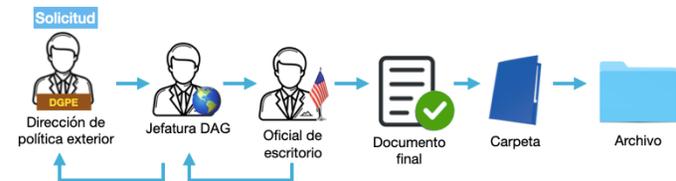
encuentros a organizar. Sobre este particular es importante precisar que en caso que se requiera recurrir a una negociación bilateral sobre los temas a incluir en la agenda, este proceso se realiza a niveles jerárquicos superiores y el encargado de escritorio recibe instrucciones de la jefatura del DAG para proceder conforme a los ajustes solicitados.

##### ¿Cómo se elabora una agenda?

- La instrucción para su elaboración proviene de la dirección de la DGPE, que realiza la solicitud de confección de este documento a la jefatura del DAG. En algunas ocasiones esta solicitud puede estar acompañada de una propuesta inicial de temas a incluir.
- La jefatura del DAG traslada esta solicitud al encargado del escritorio para que elabore el documento o realice ajustes a la propuesta previamente recibida.
- El encargado del escritorio confecciona un proyecto de agenda a partir de los temas propuestos o identificados como prioritarios y le informa a la jefatura del DAG para que lo revise y realice los ajustes que estime convenientes.
- Cuando el documento tiene el visto bueno de la jefatura del DAG, esta lo envía a la dirección de la DGPE para su validación.
- Una vez realizados todos los ajustes, el documento final podrá ser incluido en la carpeta. En caso se haya creado como un archivo individual, deberá ser archivado junto con los demás documentos que formarán parte de la carpeta.

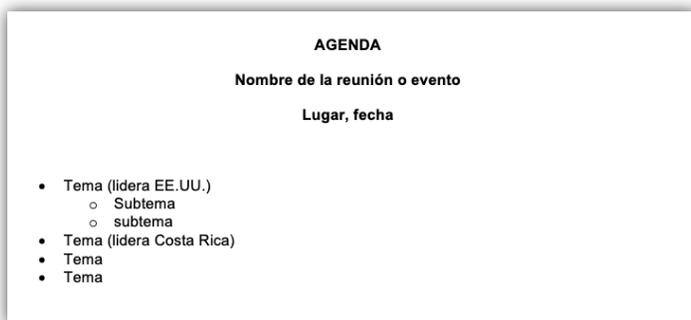
En la figura 2 se ilustra este proceso.

Figura 2 Proceso de elaboración de una agenda



En cuanto a la estructura de la agenda, los temas se enlistan en formato viñeta en el orden en que serán abordados y en ocasiones se agrega entre paréntesis el nombre de la persona que liderará la conversación sobre cada uno de los temas de la agenda, a modo de referencia.

A modo de ejemplo, una agenda se vería de la siguiente manera:



### ¿Qué es un programa?

Es un documento con la distribución cronológica de las actividades que se deberán llevar a cabo durante una reunión, encuentro o visita oficial.

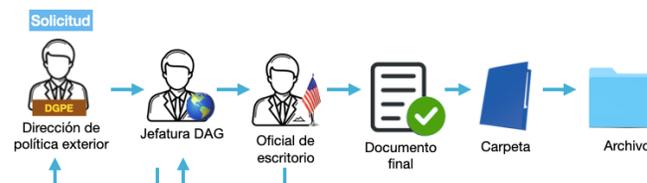
Este instrumento es lo más detallado posible e incluye aspectos como vuelos, escalas, traslados, tiempos de comida, hoteles, contactos relevantes para cada una de las actividades, reuniones, responsables, participantes, lugar, eventos por confirmar, entre otros.

### ¿Cómo se elabora un programa?

- La instrucción para su elaboración proviene de la dirección de la DGPE, que realiza la solicitud de confección de este documento a la jefatura del DAG. Esta solicitud suele estar acompañada de una propuesta inicial o una lista de actividades a incluir.
- La jefatura del DAG traslada esta solicitud al encargado del escritorio para que elabore el documento.
- El encargado del escritorio confecciona la propuesta a partir de insumos que puede recibir de parte de la jefatura de DAG o de la embajada de Costa Rica en Estados Unidos.
- Una vez finalizada una primera versión del programa el encargado del escritorio informa a la jefatura del DAG para que lo revise y realice los ajustes que estime convenientes.
- Cuando el documento tiene el visto bueno de la jefatura del DAG, esta se lo envía a la dirección de la DGPE para que lo revise y realice los ajustes necesarios. En caso el programa sea para otro jerarca, la DGPE lo compartirá con el despacho de este jerarca de modo que puedan validarlo o solicitar modificaciones.
- Una vez realizados todos los ajustes, el documento final podrá ser incluido en una carpeta, si de elaboró para este fin y, además, deberá ser archivado junto con los demás documentos que formarán parte de la carpeta, en caso se haya creado como un archivo individual.

En la figura 3 se ilustra este proceso.

Figura 3 Proceso de elaboración un programa



En cuanto al formato, el programa se elabora de la siguiente manera:

- Una tabla, de manera horizontal.
- Si las actividades abarcan más de un día, se divide por días.
- Incluye las siguientes columnas (según las características del evento o actividad se puede prescindir de las columnas que no se estimen relevantes):
  - Hora: debe ser un rango de horas exacto o aproximado, no solamente horas de inicio.
  - Actividad: breve descripción de la actividad.
  - Lugar: Espacio en el que se llevará a cabo la actividad.
  - Objetivo: de manera breve, la esencia del objetivo de la actividad.
  - Formato: el formato y el rango de quienes participarán en la actividad (por ejemplo: toda la delegación, 1+1, Presidente).
  - Observaciones: pueden incluir números de vuelo o de habitaciones, contactos, responsables, entre otra información que se considera conveniente señalar para cada una de las actividades
- Se deben visibilizar los tiempos de traslado que se deben realizar entre distintas ubicaciones, así como los horarios de comida y tiempos libres.

**¿Cuál es la diferencia entre agenda y programa?**

En la tabla 1 se realiza una comparación entre agenda y programa en la que se muestran sus diferencias en cuanto a definición, contenido, uso y formato de estos instrumentos de trabajo.

Tabla 1 Comparación entre agenda y programa

	Agenda	Programa
¿Qué es?	Listado de temas a ser tratados durante una reunión o encuentro bilateral.	Distribución cronológica de las actividades que se deberán llevar a cabo durante una reunión, encuentro o visita oficial.
¿Qué contiene?	Temas a tratar en una reunión en el orden en que se espera sean abordados.	Detalles logísticos importantes a tomar en cuenta para el desarrollo de una reunión, encuentro o visita oficial.  Incluye aspectos como actividades o temas, horario, locación, responsables de la actividad o de abordar un tema, participantes, contactos relevantes, tiempos de comida, traslados, eventos por confirmar, vuelos, escalas, hoteles, entre otros.
¿Cuándo se usa?	Reuniones bilaterales en las que se espera abordar varios temas.  En TPs, al inicio de estos, para indicar la lista de temas que incluyen, así como su orden.  Se puede incluir como parte de una carpeta para indicar los temas a tratar en la reunión o encuentro para el cuales se preparó la carpeta.	Reuniones bilaterales en las que se espera abordar varios temas durante un periodo prologando, por lo que amerita fijar espacios de tiempo para cada una de los bloques de conversación o espacios para realizar pausas.  Se puede incluir como parte de una carpeta para indicar los detalles logísticos que se deben tomar en consideración para cada una de las actividades o temas incluidos en la carpeta.
Formato	Listado utilizando viñetas.	Tabla.

**¿Qué son los temas de conversación?**

Conocidos popularmente como "TPs" por las siglas de su nombre en inglés (*talking points*), es un documento que contiene los insumos prioritarios y mensajes clave para la conversación a desarrollar durante una reunión o encuentro con un jerarca o representante de otro país.

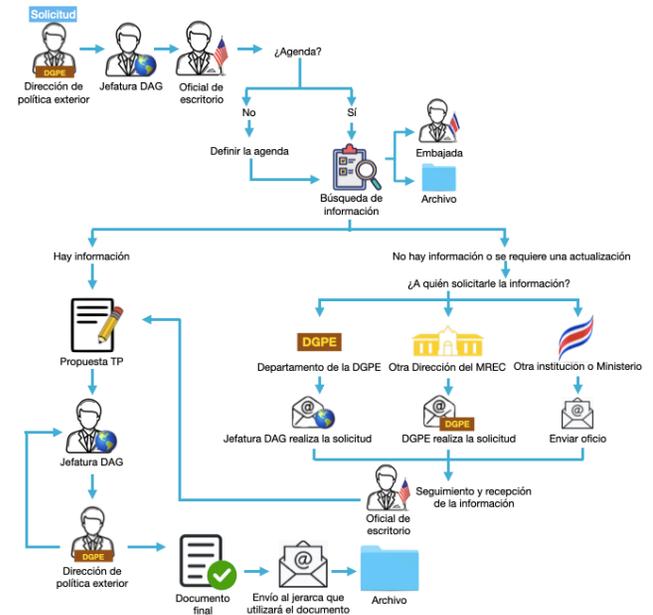
**¿Cómo se elaboran los temas de conversación?**

- El proceso de elaboración de los TPs inicia con una instrucción de parte de la dirección de la DGPE, que realiza la solicitud de elaboración de este documento a la jefatura del DAG por iniciativa propia o a petición de una instancia jerárquica superior.
- La jefatura del DAG traslada esta solicitud al encargado del escritorio para que confeccione el documento. Para esto es importante conocer cuáles son los **temas en la agenda** de la reunión o el evento para el cual se están preparando los TPs.
- Una vez definida la agenda se procede a la búsqueda de información de cada uno de los temas, tanto en el archivo del DAG como con la embajada de Costa Rica en los Estados Unidos. Si no es posible conseguir mediante estas fuentes la información requerida o se estima necesaria una actualización de la información disponible, hay que identificar a quienes se le debe solicitar esta información.
  - Si la información requerida hay que solicitarla a otro departamento de la DGPE se puede pedir a la jefatura del DAG que realice esta solicitud a la jefatura del departamento o encargado del área respectiva mediante correo electrónico.
  - Si la información hay que pedirla a otra dirección del Ministerio, la jefatura del DAG debe presentar este requerimiento a la dirección de la DGPE, para que realice dicha solicitud a su homólogo de la dirección correspondiente.
  - Si la información se debe pedir a otra institución del gobierno o a otro ministerio, la solicitud se realiza mediante oficio siguiendo el proceso descrito para la elaboración de este tipo de documento.
- Con la información e insumos recopilados, el encargado del escritorio prepara una propuesta de TPs y se la comunica a la jefatura del DAG. La jefatura del DAG revisa la propuesta de TPs y solicita los ajustes que estime oportunos. Cuando el documento tiene el visto bueno de la jefatura del DAG, esta se lo envía a la dirección de la DGPE para su revisión y validación, o si lo estima necesario sugiera realizar nuevos ajustes.

- Una vez realizados todos los ajustes, el documento final podrá ser incluido en una carpeta, si fue elaborado para este fin, o se envía electrónicamente a su usuario final y, si este así lo requiere, se le puede hacer llegar una copia impresa del documento. En caso el usuario final no sea la dirección de la DGPE, este envío lo realiza la DGPE mediante memorándum.
- Se debe archivar en la carpeta digital denominada Carpetas y TPs. Si existen otros documentos asociados a la elaboración de estos TPs se crea una carpeta digital dentro de Carpetas y TPs para agrupar dichos documentos y facilitar la organización y búsqueda dentro del archivo digital del DAG.

En la figura 4 se ilustra este proceso.

Figura 4 Proceso de elaboración de temas de conversación (TPs)



En cuanto al formato, la idea central de cada de tema se encuentra en recuadro o resaltada en negrita, seguida de una breve explicación o ideas complementarias en formato de viñetas con oraciones cortas. Adicionalmente, se pueden incluir anexos de anexos para complementar o ampliar los temas desarrollados en el cuerpo de los TPs. Además, si se estima pertinente, se puede agregar una sección de temas sensibles que no forman parte de la agenda, pero que se estima importante conocerlos en caso sean mencionen durante la conversación.

A modo de ejemplo, el formato de los TPs se vería de la siguiente manera:

Tema
<b>Idea central</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ .....</li> <li>○ .....</li> <li>○ .....</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Anexo 1</li> </ul>

#### ¿Qué es una carpeta?

Es un documento preparado por el DAG para uso interno por parte de alguna autoridad del MREC, el Presidente de la República o los vicepresidentes en actividades como reuniones bilaterales y visitas oficiales. Este instrumento incluye, generalmente, los siguientes elementos: portada, contenido temático (índice), programa, agenda, contexto de la reunión, biografía de las autoridades con las cuales se realizará la reunión o encuentro, temas de conversación, ficha país y anexos.

#### ¿Qué se debe incluir en una carpeta?

Con la guía y supervisión de la jefatura del DAG, y luego de haber realizado consultas intra e interinstitucionales para conocer posibles temas de interés a tratar durante la reunión o visita para la cual se prepara la carpeta, se seleccionan los elementos que se incluirá en la

carpeta. Estos elementos suelen ser: portada, contenido temático (índice), programa, agenda, contexto de la reunión, biografía de las autoridades con las cuales se realizará la reunión o encuentro, insumos para la conversación, ficha país y anexos.

- **Portada con los siguientes datos:** logo del Ministerio, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Dirección General de Política Exterior, evento, nombre y cargo del jerarca que utilizará la carpeta, documento de uso interno, lugar y fecha.
- **Contenido temático:** es una especie de índice y se le suele llamar índice de contenido o tabla de contenido. El primer calificativo se usa generalmente cuando el nombre de cada una de las secciones que lo integran está asociada al color o el número del separador empleado para dicha sección dentro de la carpeta; mientras que el segundo título se ha utilizado cuando no se utilizan separadores de colores y cada una de las secciones lo integran está asociada al número de página de inicio de dicha sección dentro de la carpeta, es decir, lo que comúnmente se conoce como un índice. Este elemento se incluye solamente en carpetas muy extensas.
- **Programa y agenda:** no se incluye en todas las carpetas, depende de si para la reunión o evento que se prepara la carpeta también se han elaborado estos instrumentos.
- **Delegación:** no se incluye en todas las carpetas, depende de si en el evento o reunión participan varias personas como integrantes de una delegación oficial en representación del país. Primero se incluye la delegación de Costa Rica y luego la de Estados Unidos, ambas en orden jerárquico.
- **Contexto de la reunión:** sección opcional en la que se explica brevemente si dicho encuentro se está realizando dentro del marco de un evento mayor, como por ejemplo una gira regional o un evento multilateral.
- **Biografía:** sección breve, de no más de media página, en la cual se indica el nombre y cargo de la persona o contraparte con la que se realizará la reunión. Incluye una fotografía de esta persona e información básica como lugar de nacimiento, estudios universitarios, eventos importantes dentro de su trayectoria profesional, cargos relevantes ocupados anteriormente, fecha de inicio en el cargo actual, pasatiempos, idiomas y algún dato familiar como estado civil o hijos. El objetivo es conocer elementos personales y profesionales de la contratarte que sean útiles para conocer su trayectoria profesional o mostrar simpatía por temas o intereses comunes que permitan aportar calidez a las conversaciones.

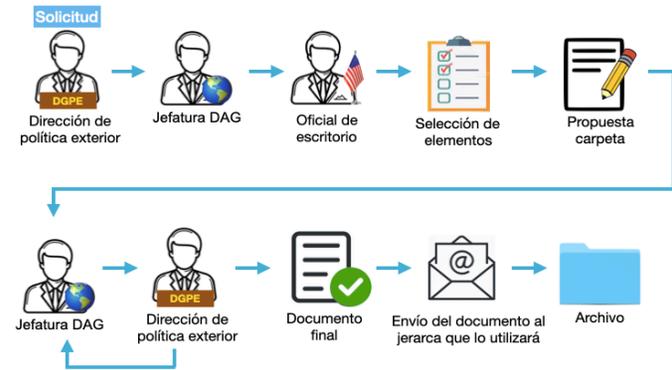
- **Insumos para la conversación:** se incluyen en todas las carpetas y constituye el cuerpo o parte más importante de estas. Sin embargo, su formato y proceso de elaboración se abordarán más adelante, en un apartado específico para este elemento (temas de conversación).
- **Ficha país:** no es necesario, pero si el usuario de la carpeta así lo desea, se puede incluir.
- **Anexos:** su inclusión o no depende de la necesidad y relevancia de estos para reforzar o ampliar la información de los temas de conversación.

#### ¿Cómo se elabora una carpeta?

- La instrucción para la elaboración de una carpeta proviene de la dirección de la DGPE, que realiza la solicitud de confección del documento a la jefatura del DAG.
- La jefatura del DAG traslada esta solicitud al encargado del escritorio para que elabore el documento.
- Con la guía y supervisión de la jefatura del DAG se seleccionan los elementos que se incluirá en la carpeta y el encargado del escritorio elabora una propuesta de carpeta.
- Una vez que el encargado del escritorio ha realizado la propuesta de carpeta informa a la jefatura del DAG para que la revise y realice los ajustes que estime convenientes.
- La jefatura del DAG remite la carpeta a la dirección de la DGPE para su validación, o si lo estima necesario sugiera realizar nuevos ajustes.
- Una vez que se hayan realizado todos los ajustes solicitados la versión final del documento se envía electrónicamente a su usuario final y, si este así lo requiere, se le puede hacer llegar una copia impresa del documento. En caso el usuario final no sea la dirección de la DGPE, este envío lo realiza la DGPE mediante memorándum.
- Se archiva en la carpeta digital denominada Carpetas y TPs. Si existen varios documentos asociados a la elaboración de esta carpeta se crea una carpeta digital dentro de Carpetas y TPs para agrupar dichos documentos y facilitar la organización y búsqueda dentro del archivo digital del DAG.

En la figura 5 se ilustra este proceso.

Figura 5 Proceso de elaboración de una carpeta



A continuación, se ejemplifica el formato a utilizar para la portada y la biografía.

Portada

 Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto República de Costa Rica
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto Dirección General de Política Exterior
<b>EVENTO</b>
Nombre y cargo del jerarca que utilizará la carpeta
Documento de uso interno
Lugar, fecha

Biografía

NOMBRE, CARGO	
Imagen	.....
	.....
	.....
	.....
	.....

**¿Qué es una ficha país?**

Es un instrumento de trabajo que consolida información relevante del país y de la relación bilateral con Costa Rica. Incluye los siguientes apartados: información general (contiene datos básicos del país como nombre oficial, capital, principales autoridades, ubicación, superficie, sistema político, día nacional, elecciones, población, idiomas, moneda, religión mayoritaria, PIB, PIB per cápita e índice de desarrollo humano), historia (breve, no más de un párrafo), situación política, situación social, situación económica, política exterior y relaciones bilaterales (con Costa Rica).

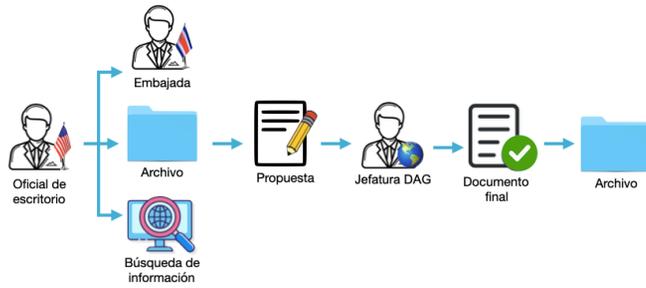
**¿Cómo se elabora una ficha país?**

La ficha país requiere de actualización constante para que su información siempre esté vigente y sea útil en cualquier momento en que se necesite. La información a incluir en la ficha país se obtiene de la versión anterior del documento y de otros documentos del archivo de la relación bilateral con Estados Unidos, de consultas o solicitudes de información específica realizadas a la embajada de Costa Rica en Estados Unidos o, a través de la búsqueda de información en línea y la revisión de noticias. En estos dos últimos casos es necesario que la información esté respaldada por una fuente fidedigna, la cual debe estar debidamente citada de acuerdo a los formatos internacionalmente aceptados para la elaboración de citas y referencias.

La jefatura del DAG revisa las actualizaciones de modo que el instrumento se convierta en un documento final con su visto bueno para ser consultado o incluido en una carpeta. Además, este instrumento se archiva en la carpeta digital denominada Documentos para el seguimiento de la relación bilateral.

En la figura 6 se ilustra este proceso.

Figura 6 Proceso de elaboración la ficha país



A modo de ejemplo, el formato de la ficha país se vería de la siguiente manera:

**Estados Unidos**

Bandera
Mapa

**Situación social**

.....

.....

.....

.....

**Información general**

Nombre oficial: .....

Capital: .....

Presidente: .....

Secretario de Estado: .....

Ubicación: .....

Superficie: .....

Sistema político: .....

Día nacional: .....

Próximas elecciones: .....

Población: .....

Idiomas: .....

Moneda: .....

Religión mayoritaria: .....

PIB: .....

PIB per cápita: .....

Índice de desarrollo humano: .....

**Situación económica**

.....

.....

.....

.....

.....

**Política exterior**

.....

.....

.....

.....

**Situación política**

.....

.....

.....

.....

**Relaciones bilaterales**

.....

.....

.....

**Registro y seguimiento de los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con Estados Unidos.**

**Objetivo**

Documentar los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con autoridades o representantes de Estados Unidos en donde se abordan temas atinentes a la relación bilateral.

**Acciones**

Para la documentación de los temas tratados, acuerdos alcanzados y compromisos adquiridos en reuniones o encuentros bilaterales con autoridades o representantes de Estados Unidos se utilizan los siguientes instrumentos de trabajo:

- Ayuda memoria
- Estado de las relaciones bilaterales
- Seguimiento de la relación bilateral

**Lo que debo saber**

**¿Qué es una ayuda memoria?**

Es un instrumento de trabajo utilizado para documentar los temas tratados y acuerdos alcanzados en reuniones o encuentros bilaterales con autoridades o representantes de otro país o con entes privados, como empresas, en donde se abordan temas atinentes a la relación bilateral en ámbitos como la política, la cooperación o el comercio. La finalidad de este documento es tener un recuento de estos acontecimientos para ser utilizado convenientemente y que, además, exista memoria institucional de estos. También sirven para informar a los jefarcas y funcionarios involucrados en el desarrollo y seguimiento de los temas abordados y los acuerdos a los que se llegó durante una reunión.

**¿Cómo se elabora una ayuda memoria?**

- Después del encuentro o reunión el oficial de escritorio prepara la ayuda memoria del evento y le informa a la jefatura del DAG para su revisión y visto bueno.
- Una vez aprobado por la jefatura del DAG el documento final se comparte con la dirección de la DGPE y se archiva en la carpeta digital denominada Ayudas de memoria.

En la figura 7 se ilustra este proceso.

*Figura 7 Proceso de elaboración de una ayuda memoria*



La DGPE ha establecido un formato propio para la elaboración de las ayudas memoria, el cual fue comunicado mediante el memorando DGPE-061-2021 de fecha 31 de enero de 2021 y que, el DAG al ser una dependencia de la DGPE debe respetar en la medida en que este se mantenga vigente. Dicho formato es el siguiente:



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto  
Dirección General de Política Exterior

Ayuda Memoria

Consecutivo:	DGPE-0XX-20XX
Elaborada por:	
Departamento DGPE:	
Fecha ayuda memoria:	Xx/xx/20XX
Título reunión:	
Fecha y hora reunión:	
Lugar (presencial/medio v)	
Solicitada por:	
Fecha próxima reunión:	

Participantes

Nombre y apellido	Institución/País/Organización

Objetivo de la reunión (breve descripción): incluir agenda/programa si los hay en anexos

--

Desarrollo de audiencia:

COSTA RICA	PAÍS/Organismo
Temas discutidos (resumen sintético)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• xx</li><li>• xx</li><li>• xx</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• xx</li><li>• xx</li><li>• xx</li></ul>
Compromisos y seguimiento	

ANEXOS (si los hay)
---------------------

¿Cómo se gestionan las ayuda memoria recibidas?

En el escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos se gestionan ayudas memoria elaboradas por otras personas como, por ejemplo, la jefatura del DAG, la DGPE, la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos, ente otras, y que son compartidas con el escritorio por la relevancia de sus temas. En estos casos, el encargado de escritorio da dar lectura al documento, identificar información relevante que deba ser incluida en el instrumento de trabajo de seguimiento de la relación bilateral y archivar el documento en la carpeta digital correspondiente.

Además, con relación a las ayudas memoria remitidas por la Embajada es importante cerciorarse de que estas no correspondan a cápsulas informativas, otro tipo de documento que prepara la misión para reportar hechos relevantes ocurridos en Estados Unidos, o viceversa. En caso de detectarse una confusión lo más conveniente es conversarlo con la Embajada a fin de que no se continúe incurriendo en dicha confusión. Las diferencias entre ambos instrumentos se pueden apreciar en la tabla 2.

Tabla 2 Comparación entre ayuda memoria y cápsula informativa

	Ayuda memoria	Cápsula informativa
¿Qué es?	Relato de temas tratados y acuerdos alcanzados en reuniones o encuentros bilaterales.	Reporte que elaboran las misiones en el exterior sobre un evento en concreto que debe ser informado al MREC
¿Qué contiene?	Temas tratados y acuerdos alcanzados en reuniones o encuentros bilaterales con autoridades o representantes de otro país o con entes privados, como empresas, en donde se abordan temas atinentes a la relación bilateral en ámbitos como la política, la cooperación o el comercio.	Información sobre situaciones específicas ocurridas en el país sede de la misión -en este caso Estados Unidos- y que pueden ser relevantes para la relación bilateral.  Información sobre actividades en las que ha participado algún representante de la embajada y en las que se hayan tratado temas que podrían ser relevantes para la relación bilateral.
¿Para qué se usa?	Para tener un recuento de los temas tratados y acuerdos alcanzados en reuniones o encuentros bilaterales, para ser utilizado convenientemente a futuro.  Para crear memoria institucional.  Para informar a los jefes y funcionarios involucrados en el desarrollo y seguimiento de los temas abordados y los acuerdos a los que se llegó durante una reunión.	Transmitir información sobre situaciones específicas en el país sede de la misión -en este caso Estados Unidos- que por su relevancia o implicación para la relación bilateral debe ser informada inmediatamente al MREC.  Transmitir información sobre actividades en las que ha participado algún representante de la embajada, en las cuales se hayan abordado temas que deben ser informados de manera pronta al MREC, para su conocimiento y la toma de decisiones

### ¿Qué es el estado de las relaciones bilaterales?

Es un instrumento de trabajo que resume en tres columnas los siguientes elementos:

- Estado de la relación: fecha de inicio de las relaciones diplomáticas, breve descripción de la relación entre ambos países, temas de interés común en política exterior, actual jefe de misión o embajador en Costa Rica y fecha de presentación de cartas credenciales.
- Temas recientes: eventos y reuniones recientes en el marco de la relación bilateral. (se incluye la fecha del evento).
- Pendientes: lista de temas pendientes o que requieren seguimiento por parte del DAG y el encargado del escritorio.

Este es un instrumento de carácter ejecutivo e informativo por lo que en él se incluyen solo los hechos más relevantes, a diferencia del seguimiento de la relación bilateral donde se requiere ser lo más detallados posibles sobre todo hecho que pueda afectar dicha relación.

### ¿Cómo se elabora el estado de las relaciones bilaterales?

El estado de las relaciones bilaterales requiere de actualización constante por parte del encargado de escritorio para asegurar que su contenido siempre esté vigente y sea útil en cualquier momento en que se necesite. Para ello puede agregar, modificar o eliminar información según sea necesario.

La información a incluir se obtiene de la versión anterior este y de otros documentos del archivo de la relación bilateral con Estados Unidos como, por ejemplo, ayudas memoria, cápsulas informativas, informes, etc. Para este se puede utilizar como insumo principal el instrumento de seguimiento de la relación bilateral.

La jefatura del DAG revisa las actualizaciones realizadas de modo que el instrumento se convierta en un documento final con su visto bueno para poder ser compartido con un superior jerárquico o para utilizarlo como elemento de apoyo en una reunión en caso de ser necesario.

Este instrumento de trabajo se archiva en la carpeta digital denominada Documentos para el seguimiento de la relación bilateral.

En la figura 8 se ilustra este proceso.

Figura 8 Proceso de elaboración y actualización del estado de las relaciones bilaterales



A modo de ejemplo, el formato de la ficha país se vería de la siguiente manera:

**Estado de la relación bilateral Costa Rica – Estados Unidos**

Estado de la relación	Temas recientes	Pendientes
• .....	• .....	• .....
• .....	• .....	• .....
• .....	• .....	• .....
• .....	• .....	• .....

**¿Qué es el seguimiento de la relación bilateral?**

Es un instrumento de trabajo que contenga información, en formato tabla, creado en Excel en el que se incluyen eventos o actividades que pueden ser relevantes para la relación bilateral, para los cuales se detallan los siguientes elementos:

- Fecha.
- Categoría, por ejemplo, política interna, comercio, turismo, migraciones, etc.

- Fuente de la cual se obtuvo la información, para que en caso de requerir más detalles conocer donde consultar, por ejemplo, embajada, alguna dependencia del MREC, embajada de los Estados Unidos en Costa Rica, etc.
- Evento.
- Canal, medio o instrumento con el que se recibió o donde se consignó la información, por ejemplo, ayuda memoria, nota verbal, cápsula informativa.
- Temas que requieren seguimiento.
- Acciones de seguimiento.
- Plazos, en caso de hayan determinado fechas o plazos límites para efectuar algún compromiso adquirido.
- Punto focal de contacto para realizar dicho seguimiento: funcionario, institución o departamento, e información de contacto.

**¿Cómo se elabora el seguimiento de la relación bilateral?**

- La información a incluir se puede obtener de diversas fuentes tales como informes de la embajada, cápsulas informativas, comunicaciones, ayudas memoria, reuniones, noticias, comunicados de prensa, entre otros.
- Los eventos se ordenan cronológicamente, del más antiguo al más reciente.
- El documento requiere actualización constante, cada vez que sucede un evento o se dispone de información adicional que se importante incluir para el seguimiento de la relación.
- El documento se almacena en la carpeta digital denominada Documentos para el seguimiento de la relación bilateral.

En la figura 9 se ilustra este proceso.

**Seguimiento de la relación bilateral con Estados Unidos**

Fecha	Categoría	Fuente	Evento	Origen de la información	Temas de seguimiento	Acciones de seguimiento	Puntos focales de contacto
	Política interna	Embajada en WDC	Conferencia sobre ..... Ofrecida por .....	Capusia informativa No. ....	No	NA	NA
	Acuerdos bilaterales Cultura	Oficina de tratados DGRF	Reunión técnica bilateral para la negociación de los siguientes temas:	Ayuda memoria	Redacción del texto de contrapropuesta Remisión de la texto del acuerdo a la Embajada de EE.UU.	Recibir el texto de contrapropuesta Remisión de nota verbal con la contrapropuesta	....., Ministerio de Cultura, correo ....., Oficina de Tratados, correo ....., Embajada de EE.UU., correo

Figura 9 Proceso de elaboración y actualización del seguimiento de la relación bilateral



A modo de ejemplo, el formato de la ficha país se vería de la siguiente manera:

## Redacción de propuestas de comunicados de prensa

### Objetivo

Proponer textos para la publicación de comunicados de prensa para informar sobre actividades del gobierno, el MREC, sus direcciones o departamentos, relativas la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.

### Acciones

Elaborar propuestas de comunicados de prensa relativos a la relación bilateral de Costa Rica con Estados Unidos.

### Lo que debo saber

#### ¿Qué es un comunicado de prensa?

Es un documento de carácter informativo sobre las actividades del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, sus Departamentos o Direcciones y actividades de Gobierno relacionadas con la Institución.

#### ¿Cómo se prepara una propuesta de comunicado de prensa?

- La jefatura del DAG, en atención a una solicitud recibida de una instancia jerárquica superior o por iniciativa propia puede identificar un evento que amerite la publicación de un comunicado de prensa por parte del Ministerio, solicita al encargado del escritorio realizar una propuesta de comunicado.
- Para su elaboración el encargado del escritorio debe revisar el formato y pautas establecidos por la Dirección de Comunicación Institucional para la redacción de este tipo de publicaciones.
- Cuando el oficial del escritorio finaliza la elaboración de dicha propuesta lo comunica a la jefatura del DAG para que la revise y realice los ajustes pertinentes.
- Una vez tenga su visto bueno, la jefatura del DAG la remite a la dirección de la DGPE para su revisión y remisión a la Dirección de Comunicación Institucional y al

39

Despacho del Ministro y, serán estos dos últimos entes quienes decidirán si se realiza la publicación y si es necesario realizarle ajustes. En caso de autorizarse la divulgación del comunicado de prensa, la Dirección de Comunicación Institucional será la encargada de publicarlo en la página web y las redes sociales de la institución.

- Las propuestas de comunicados de prensa o las versiones finales, en caso llegase a publicarse, se archivan en la carpeta digital denominada Comunicados de prensa.

En la figura 10 se ilustra este proceso.

Figura 10 Proceso de elaboración de una propuesta de comunicado de prensa desde la perspectiva del encargado de escritorio



40

**Preparación de comunicaciones oficiales para atender asuntos relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.**

**Objetivo**

Preparar comunicaciones oficiales -notas formales, notas verbales y oficios- para atender asuntos relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.

**Acciones**

El encargado de escritorio debe ser capaz de elaborar y distinguir el uso correcto de los siguientes tipos de comunicaciones oficiales para atender asuntos relativos a la relación bilateral con Estados Unidos:

- Nota formal
- Nota verbal
- Oficio

**Lo que debo saber**

**¿Qué es una nota formal?**

Es un escrito en primera persona utilizado en el ámbito diplomático para comunicarse con autoridades o representantes de otro Estado y tratar asuntos de gran importancia o cuando se desea tener un acercamiento más personal con el destinatario. Puede estar dirigida a un jerarca de otro Estado o a un jefe de misión diplomática acreditado como tal en el país.

**¿Qué es una nota verbal?**

Es una misiva escrita en tercera persona y que se cómo medio de comunicación oficial entre las misiones diplomáticas, consulares, representaciones de organismos internacionales y entre dos gobiernos a través de sus ministerios de relaciones exteriores. Con ellas se suelen abordar cuestiones de trámite habitual, que no supone una situación política trascendental, o la toma de decisiones al más alto nivel.

Entre las gestiones que se realizan por medio de notas verbales se encuentran las siguientes:

- Transmitir información.
- Solicitar apoyo, comunicar apoyo o proponer intercambios de candidaturas.
- Solicitud de franquicias.
- Comunicación de la llegada o salida del país del embajador o encargado de negocios.
- Solicitud de audiencias.
- Comunicación del término de funciones del personal de la misión.
- Comunicación de la designación de personal a la misión.
- Conmemoración de aniversario de relaciones diplomáticas.
- Condolencias.
- Dar respuesta a las negociaciones de los Instrumentos Internacionales (avances, correcciones, comentarios de los textos).
- Comunicación del cumplimiento de los requerimientos internos para la entrada en vigencia de un acuerdo o tratado.

**¿Qué es un oficio?**

Comunicación escrita dirigida a un funcionario de la administración pública para comunicar una acción, solicitar un servicio, dar respuesta, remitir documentos y realizar gestiones.

**¿Cómo se elaboran estas comunicaciones?**

- La realiza la dirección de la DGPE a la jefatura del DAG, que la traslada al encargado del escritorio para que elabore el documento.
- El encargado del escritorio prepara una propuesta de comunicación.
- Cuando el encargado del escritorio finaliza la propuesta de nota formal lo comunica a la jefatura del DAG para su revisión y ajustes necesarios.
- Una vez aprobada por la jefatura del DAG se imprime y la jefatura del DAG le coloca una pequeña rúbrica al lado del consecutivo o al finalizar el texto para indicar que cuenta con su visto bueno, en caso se remita en físico a la dirección de la DGPE, si se remite digitalmente el envío lo realiza la jefatura del DAG o el encargado del escritorio desde su

correo institucional, indicando que se remite con instrucciones superiores y que cuenta con el visto bueno de la jefatura del DAG.

- Este envío se realiza a través de la secretaria de la DGPE en caso de realizarlo en físico o al correo de la DGPE si se realiza digitalmente.
- En esta parte del proceso la dirección de la DGPE también podría solicitar realizar ajustes al documento, previo a rubricarlo o firmarlo física o digitalmente, según corresponda.
- Una vez firmada o rubricada la comunicación, la secretaria de la DGPE la envía a su destinatario y envía una copia al encargado del escritorio, quién deberá archivar la comunicación en la carpeta digital correspondiente y darle seguimiento en caso de ser necesario.
- Las comunicaciones enviadas se archivan en la carpeta digital denominada Correspondencia, subcarpeta Enviada en donde se conserva tanto el documento en formato Word como el PDF final enviado al destinatario.

En la figura 11 se ilustra este proceso.

Figura 11 Proceso de elaboración de comunicaciones oficiales: nota una formal, nota verbal y oficio



#### Pautas para la redacción de notas formales

- Se redacta en primera persona singular.
- Se utiliza papel tamaño oficio, letra Arial 12, espacio 1.5, justificado, márgenes izquierdo y derecho 3 cm, márgenes inferior y superior 2.5 cm, sangría al inicio de cada párrafo 1.88 cm.
- En la parte central superior del papel se coloca, a modo de encabezado, el escudo nacional y debajo de este República de Costa Rica y el nombre del Ministerio.
- Lugar y fecha: alineado al margen derecho. Dejar tres interlíneas en blanco entre el encabezado y la fecha.
- Consecutivo: debajo del lugar y fecha con el siguiente formato DPGE – DAG – número de consecutivo de la DGPE – año. El número de consecutivo se consulta en el documento que Excel que almacena la DGPE en su SharePoint. Dejar tres interlíneas en blanco después del consecutivo.
- Saludo: se utilizan distintivos vocativos según sea el rango que ostente el destinatario de la comunicación:
  - Presidente: Excelentísimo señor presidente
  - Embajador o Jefe de Misión: Excelentísimo señor embajador / jefe de misión
  - Encargado de negocios: Excelencia
  - Ministro: Excelencia
  - Cónsul: Honorable señor
  - Dignatario nacional local: Honorable señor alcalde
  - Gobernador: Excelencia
  - Senador: Excelencia
  - Rector de universidad: Rector Magnífico
- Dejar una línea en blanco entre el saludo y el cuerpo de la carta.
- Tratamiento: para dirigir al destinatario de la comunicación dentro del cuerpo de esta, se el vocativo en correspondiente en tercera persona, por ejemplo, Vuestra Excelencia o Su Excelencia.
- Si se trata de una nota de respuesta se hace referencia a la nota recibida y se menciona la parte más sustantiva de la misiva recibida.
- Si se adjunta un anexo se indica en el texto de la nota.
- Para la despedida se utiliza la siguiente fórmula de cortesía:

Hago propicia esta oportunidad para reiterar a Su Excelencia las seguridades de mi más alta y distinguida consideración.

- Si es la primera vez que el remitente se dirige a este destinatario se sustituye la palabra reiterar por manifestar, presentar o testimoniar.
- Esta fórmula de cortesía se puede ajustar de acuerdo a la relación entre los rangos del destinatario y el remitente de la siguiente forma:
  - Si a quien se dirige es de rango superior: mi más alta consideración.
  - Si es de igual rango: mi alta consideración.
  - Se es de rango inmediatamente inferior: mi más distinguida consideración.
  - Si es de un rango inferior: mi distinguida consideración.
- Entre cuatro y seis interlíneas debajo de la despedida y centrado se coloca la firma (física o digital) del remitente.
- Las notas formales únicamente las suscriben el presidente, canciller, vicescanciller, directores y jefes de misión.
- Debajo de la firma se coloca el nombre del remitente y en la siguiente línea su cargo.
- En el extremo inferior izquierdo del papel se colocan los datos del destinatario siguiendo el siguiente formato:
  - Vocativo (ej. A su excelencia, Al excelentísimo señor, Al honorable señor)
  - Nombre del destinatario
  - Cargo del destinatario
  - Ciudad.-
    - Si el destinatario se ubica en una ciudad distinta a la del remitente, se sustituye la palabra ciudad por el nombre de la ciudad del destinatario.
- Cuando la extensión de la nota es superior a una página, el destinatario se coloca únicamente en la primera página.
- Se escribe en español, pero se puede adjuntar una traducción de cortesía no oficial en inglés. Esta traducción no se firma.

A continuación, se ejemplifica el formato descrito para la elaboración de notas formales.



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto  
Dirección General de Política Exterior

San José, XX de mes de 20XX  
DGPE-DAG-0000-20XX

Saludo

Tengo el agrado de dirigirme a [usted / su excelencia] con ocasión de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

[Despedida] \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos  
Cargo

Vocativo  
Nombre Apellido  
Cargo  
Ciudad.-

#### Pautas para la redacción de notas verbales

- Se redacta en tercera persona singular.
- Se utiliza papel oficio, letra Arial 12, espacio 1.5, justificado, márgenes izquierdo y derecho 3 cm, márgenes inferior y superior 2.5 cm, sangría al inicio de cada párrafo 1.88 cm.
- En la parte central superior del papel se coloca, a modo de encabezado, el escudo de Costa Rica y debajo del escudo se coloca el nombre del Ministerio y de la Dirección.
- Consecutivo: alineado al margen derecho con el siguiente formato DPGE – DAG – número de consecutivo de la DGPE – año. El número de consecutivo se consulta en el documento que Excel que almacena la DGPE en su SharePoint. Dejar tres interlíneas en blanco después del consecutivo.
- La cantidad de interlíneas entre el encabezado y el consecutivo depende del tamaño del contenido de la nota; se debe procurar que el contenido quede centrado a lo largo del papel.
- Se debe procurar que el contenido quede centrado a lo largo del papel.
- Para el saludo se utiliza la siguiente fórmula de cortesía:

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto – Dirección General de Política Exterior – saluda muy atentamente a la Honorable Embajada de los Estados Unidos en Costa Rica con ocasión de (...).
- Para la despedida se utiliza la siguiente fórmula de cortesía:

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto – Dirección General de Política Exterior – hace propicia la oportunidad para reiterar a la Honorable Embajada de los Estados Unidos en Costa Rica las seguridades de su más alta y distinguida consideración.
- Dos interlíneas debajo de la despedida se coloca el lugar y fecha alineado al margen derecho del papel, con el siguiente formato: Ciudad, día de mes de año.
- Debajo de la fecha se coloca el sello y sobre este la rúbrica de quien valida la nota (dirección).
- En el extremo inferior izquierdo del papel se colocan los datos del destinatario siguiendo el siguiente formato:

A la Honorable  
Embajada de los Estados Unidos

Ciudad.-

- Cuando la extensión de la nota es superior a una página, el destinatario se coloca únicamente en la primera página. Además, se colocan puntos suspensivos entre paréntesis en el extremo inferior derecho para indicar que la nota continúa en la siguiente página.
- Si se adjunta un anexo, se indicar en el texto de la nota.
- Se escribe en español, pero se puede adjuntar una traducción de cortesía no oficial en inglés. Esta traducción no se rubrica.
- El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto puede enviar notas verbales a las misiones de otros países, consulados, y organismos internacionales. El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto no envía notas verbales a las misiones diplomáticas, consulados y representaciones permanentes de Costa Rica en el exterior.

A continuación, se ejemplifica el formato descrito para la elaboración de notas verbales.



Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto  
Dirección General de Política Exterior

DGPE-DAG-0000-20XX

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto – Dirección General de Política Exterior – saluda muy atentamente a la Honorable Embajada de los Estados Unidos en Costa Rica con ocasión de (...) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto – Dirección General de Política Exterior – hace propicia la oportunidad para reiterar a la Honorable Embajada de los Estados Unidos en Costa Rica las seguridades de su más alta y distinguida consideración.

San José, XX de mes de 20XX

A la Honorable  
Embajada de los Estados Unidos  
Ciudad.-

### Pautas para la redacción de oficios

Para la elaboración de los oficios se deben seguir las pautas señaladas en la Directriz General para la normalización del tipo documental Carta de la Junta Administrativa del Archivo Nacional, la cual fue publicada el 17 de enero de 2018 en el Alcance Digital No. 7 a La Gaceta No. 8 y que, según se establece en dicho documento, es de aplicación obligatoria para todos los órganos del Poder Ejecutivo. En tal sentido, las pautas para la elaboración de los oficios son las siguientes:

- Se utiliza papel tamaño carta (21,5 x 28 cm.), letra Arial 11, espacio de interlineado 1.5, justificado.
- Membrete: logotipo del Ministerio en la parte superior izquierda. Se coloca entre 4 y 6 interlíneas debajo del borde superior de la hoja.
- Fecha: se utiliza el formato día, mes y año. Por ejemplo, 3 de marzo de 2022. Se coloca en el margen izquierdo, dos interlíneas por debajo del membrete.
- Código de referencia: incluye las siglas del unidad que genera el documento y el número de consecutivo, en el siguiente formato MREC-DGPE-DAG-XXX-20XX. Se coloca debajo de la fecha, en el margen izquierdo, y el número de consecutivo se consulta en el documento que Excel que almacena la DGPE en su SharePoint.
- Información sobre el destinatario: se coloca en el margen izquierdo, entre 4 y 6 interlíneas debajo del código de referencia, con el siguiente formato:
  - Tratamiento de cortesía: señor, señora
  - Nombre completo
  - Puesto que desempeña
  - Nombre del departamento o unidad al que pertenece el destinatario
  - Nombre de la institución para la que labora, si no es el MREC
- Asunto o referencia: se utiliza solamente en comunicaciones extensas para indicar en pocas palabras el tema que trata. Se coloca en el margen izquierdo, dos interlíneas debajo de la información del destinatario y la palabra asunto se escribe en mayúsculas.
- Saludo: fórmula de cortesía, por ejemplo, estimado señor o estimada señora. Se coloca en el margen izquierdo, dos interlíneas debajo del asunto o información del destinatario, según corresponda.

- Texto: contiene el mensaje que se desea comunicar. Se escribe a espacio interlineado o simple y cada párrafo se separa por una línea en blanco. Entre el saludo y el texto se dejan dos interlíneas.
- Despedida: se utiliza una frase de cortesía como atentamente, cordialmente, respetuosamente, etc.
- Firma: puede ser física o digital. Se coloca en el margen izquierdo, dos líneas debajo de la despedida, y se debe indicar el nombre completo de quien firma, el cargo y el departamento o unidad (en mayúsculas).
- Iniciales de identificación: iniciales de las personas que intervinieron en la elaboración del oficio. En el margen izquierdo, en mayúscula, en tamaño de letra 8, dos líneas debajo de la firma.
- Anexos: se utiliza la palabra Anexo al margen izquierdo, dos líneas debajo de las iniciales de identificación, para indicarle al receptor que el oficio está acompañado de otro documento. Si existe más de un anexo se anota el número exacto de documentos y el listado de los documentos que se adjuntan.
- Copias: se escribe la abreviatura de la palabra copia (C) en el margen izquierdo, una línea debajo de los anexos, para indicarle al receptor que otras personas recibirán el mismo oficio. Se deja una línea y se anota el tratamiento de cortesía, nombre y cargo de la persona y nombre de la dependencia o institución donde labora. Los nombres se ordenan en orden de jerarquía y se coloca primero a las personas externas a la institución y luego los cargos internos.
- Datos generales de la institución: se colocan como pie de página, centrado y bajo una línea continua. Se incluyen los siguientes datos: nombre del Ministerio, dirección física, teléfono (puede ser el de la DGPE), apartado postal, correo electrónico y sitio web.
- Si el oficio excede una página, en la segunda página se coloca el siguiente encabezado, al margen izquierdo, cuatro líneas debajo del borde superior de la hoja:
  - Fecha
  - Código de referencia
  - Página 2
- Es recomendable que el oficio no exceda las dos páginas. El texto de la segunda página se coloca dos líneas debajo del encabezado y la última página del documento debe contener al menos un párrafo completo.

- Se utiliza el estilo de puntuación estándar: dos puntos después del saludo y coma después de la despedida.
- El número de palabras que contiene un oficio determina su tamaño: 50-100 palabras, corto; 101-200 palabras, mediano; y, 201 palabras en adelante, largo.
- Según el tamaño del oficio se utilizan los siguientes márgenes en la hoja:

<b>Márgenes</b>	<b>Corto</b>	<b>Mediano</b>	<b>Largo</b>
Superior	2,54 cm.	2,54 cm.	2,54 cm.
Inferior	2,54 cm.	2,54 cm.	2,54 cm.
Izquierdo	5,08 cm.	3,81 cm.	2,54 cm.
Derecho	5,08 cm.	3,81 cm.	2,54 cm.

A continuación, se ejemplifica el formato descrito para la elaboración de oficios.



XX de mes de 20XX  
MREC-DGPE-DAG-000-20XX

Señor  
Nombre Apellido  
Cargo  
Departamento  
Institución

Asunto:

Estimado señor:

\_\_\_\_\_  
[Texto]

\_\_\_\_\_  
[Texto]

Despedida,

Nombre y apellidos  
Cargo  
DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA EXTERIOR

AAA/BBB

Anexos: 2  
Nombre del anexo 1  
Nombre del anexo 2

C.  
Nombre y Apellidos, Cargo

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto  
San José, Avenida 7-9, Calle 11-13. Tel: (506) 2539-5488  
Apartado postal: 10027-1000 San José, Costa Rica  
Correo electrónico: [dpoliticaexternior@ree.go.cr](mailto:dpoliticaexternior@ree.go.cr) / [www.ree.go.cr](http://www.ree.go.cr)

**Elaboración y actualización de una estrategia para la gestión la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.**

#### **Objetivo**

Elaborar y actualizar la estrategia bilateral nacional para abordar los principales temas de la relación bilateral entre Costa Rica y los Estados Unidos.

#### **Acciones**

Creación y actualización del instrumento de trabajo Estrategia para la gestión de la relación bilateral con Estados Unidos.

#### **Lo que debo saber**

Con la orientación de la jefatura del DAG y en colaboración con colegas de otros departamentos, en caso así se haya dispuesto, se debe crear un documento, el cual contenga las principales líneas estratégicas a seguir en la relación bilateral con Estados Unidos, conforme lo hayan determinado las autoridades y jerarcas a cargo de dirigir la política exterior. Por tanto, este se tratará de un instrumento de consulta, cuyo contenido y formato puede cambiar de acuerdo a lo que dispongan las autoridades en un determinado momento y se archivará en la carpeta de documentos de seguimiento de la relación bilateral.

**Reporte de las iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos, en los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación**

**Objetivo**

Elaborar los insumos para los informes que presenta la DGPE al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación, relativos a los departamentos iniciativas y actividades de política exterior, atinentes a la relación bilateral con Estados Unidos.

**Acciones**

Colaborar con la jefatura del DAG en la identificación de metas y acciones relativas a la relación bilateral con Estados Unidos que deban ser reportadas a la DGPE para su inclusión en informes que presenta al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación.

Preparar, utilizando los formatos dispuestos por la DGPE, la información sobre las metas y acciones relativas a la relación bilateral con Estados Unidos que el DAG debe remitir a la DGPE periódicamente.

Archivar digitalmente los documentos que sustenten la información reportada en las carpetas correspondientes, conforme a las directrices emitidas por la DGPE.

**Lo que debo saber**

**¿Qué es una iniciativa (meta)?**

De conformidad con lo establecido en la Directriz No. 002-2021 Lineamientos para el reporte de iniciativas de la DGPE, las iniciativas son procesos que la DGPE desarrolla durante el año, según la materia, a partir de un conjunto de actividades y tareas para la consecución de un objetivo estratégico durante el año, y definida de previo por la DGPE según el Plan Prioritario Anual de Trabajo (PPAT).

**¿Cómo se reportan las iniciativas?**

De conformidad con lo dispuesto en la Directriz No. 002-2021 Lineamientos para el reporte de iniciativas de la DGPE:

- Cada iniciativa tendrá un informe sobre el proceso, llamado Acta de la iniciativa, que permitirá comprender el desarrollo y monitoreo de los avances y resultados, con un inicio y un cierre.
- Cada iniciativa tendrá asignada un número de referencia y un archivo digital en línea que deberá estar disponible ante cualquier solicitud de auditoría por los entes fiscalizadores. El archivo digital contendrá el Acta de la iniciativa y los verificables consignados en tal acta.
- Una vez concluida la iniciativa, la jefatura del DAG la remite el acta de la iniciativa a la DGPE mediante memorando.

**¿Cómo se elabora el acta de la iniciativa?**

El acta de la iniciativa debe contener la siguiente información:

- Objetivo de la iniciativa.
- Breve descripción.
- Actividades realizadas.
- Resultados obtenidos.
- Consideraciones estratégicas.
- Instituciones clave en el proceso (se pueden incluir puntos focales de contacto).
- Lista de verificables.

A continuación, se presenta el formato a utilizar para la elaboración del acta de la iniciativa.



ACTA DE LA INICIATIVA  
 DGPE-I-XXX (No de iniciativa)-20xx

(TÍTULO DE LA INICIATIVA REPORTADO)

<b>OBJETIVO</b> <input type="checkbox"/>
Breve descripción de la iniciativa
<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b> <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b> <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>Consideraciones estratégicas</b> <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>Instituciones clave en el proceso</b> <input type="checkbox"/> Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto <input type="checkbox"/> Ministerio de Seguridad Pública, contacto xx <input type="checkbox"/> .....
<b>VERIFICABLES</b> <input type="checkbox"/> Ayuda memoria DGPE-0xx-2021 <input type="checkbox"/> Comunicado de prensa fecha xx,2021 <input type="checkbox"/> TPs xxx <input type="checkbox"/> Discurso Canciller xxx <input type="checkbox"/> .....

Nota: todos los verificables deberán ser subidos a la carpeta de "iniciativa".

Fecha inicio del acta: 01/xx/2021  
 Fecha termino del acta: xx/xx/2021  
 Elaborado por: xxx  
 Departamento: xxx  
 Revisado por: xxx

1

**¿Qué es una actividad?**

De conformidad con lo establecido en la Directriz No. 001-2021 de la DGPE, Lineamientos para el reporte de actividades estratégicas puntuales, son acciones que, por su carácter relevante y estratégico, son puntuales (no se repiten) y contribuyen al desarrollo regular de la política exterior.

**¿Cómo se reportan las actividades?**

De conformidad con lo dispuesto en la Directriz No. 001-2021 de la DGPE, Lineamientos para el reporte de actividades estratégicas puntuales:

- Las actividades se reportarán en formato de párrafos.
- La jefatura del DAG debe remitir quincenalmente a la DGPE, mediante memorándum, un listado de las actividades estratégicas puntuales realizadas, organizadas o ejecutadas por el DAG. En tal sentido, al encargado del escritorio de la relación bilateral con Estados Unidos le corresponderá elaborar el párrafo o párrafos sobre las actividades relativas a la relación bilateral con Estados Unidos que se hayan realizado durante la quincena correspondiente. No todas las quincenas habrá actividades que sobre la relación bilateral con Estados Unidos.
- Los documentos que constituyan verificables de dicha actividad se deben subir al SharePoint de la DGPE según el número asignado a cada actividad: DGPE-General/2.Actividades dgpe 2021/No. Actividad asignada.
- Son actividades adicionales a las iniciativas.

**¿Cómo se prepara el reporte de actividades?**

Los párrafos para el reporte de actividades deben contener los siguientes elementos:

- Fecha en que se realizó la actividad estratégica.
- Nombre de la actividad.
- Breve descripción.
- Impacto (vinculado al Plan Nacional de Desarrollo y la sociedad costarricense).
- Lista de verificables.

<b>FECHA DE LA ACTIVIDAD estratégica</b>
<b>NOMBRE/Título DE LA ACTIVIDAD</b>
<b>Breve Descripción de la ACTIVIDAD:</b> Nota: No es una actividad que se repite, es única, puntual. Quien participa (si procede)
<b>IMPACTO</b> <input type="checkbox"/> ..... El impacto debe estar vinculado con el PND de Costa Rica y la sociedad costarricense
<b>VERIFICABLES</b> <input type="checkbox"/> Ayuda memoria DGPE-0xx-2021 <input type="checkbox"/> Comunicado de prensa fecha xx,2021 <input type="checkbox"/> Discurso Canciller xxx <input type="checkbox"/> ..... Nota: todos los verificables deberán ser subidos a una carpeta digital en "ACTIVIDADES-DGPE"

Al final, el párrafo deberá tener un formato como el siguiente:

XX mes 20XX: [Nombre de la actividad]
La Dirección General de Política Exterior – Departamento de Áreas Geográficas – participó/organizó _____
_____
_____
Estuvo representada por _____ y tuvo como objetivo _____
_____
_____
_____. Impacto: _____
_____
Verificables:
•
•
•

**Recepción y archivo de documentos e información relativa a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.**

**Objetivo**

Recibir y archivar documentos e información que otras instituciones o dependencias del MREC envían al DAG, relativos a la relación bilateral entre Costa Rica y Estados Unidos.

**Acciones**

Revisión, evaluación y extracción de información relevante para la relación bilateral en los informes de acción exterior presentados por la Embajada de Costa Rica en Estados Unidos en el Sistema de Planificación y Evaluación del Servicio Exterior

Revisión y extracción de información relevante consignada en las cápsulas informativas remitidas por el Embajada de Costa Rica en Estados Unidos

Revisión y extracción de información relevante consignada en las ayudas memoria, notas formales, notas verbales y oficios recibidos sobre asuntos relativos a la relación bilateral con Estados Unidos

Seguimiento a las negociaciones, aprobación y entrada en vigencia de instrumentos jurídicos bilaterales firmados con Estados Unidos.

Gestión del archivo digital del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos.

**Lo que debo saber**

Para el cumplimiento de las acciones señaladas se deben seguir las pautas señaladas en el apartado de este manual denominado Sistema de Información, así como realizar uso del instrumento de trabajo llamado Seguimiento de la relación bilateral.

## Entrega de escritorio

### Objetivo

Preparar un documento detallado con los temas pendientes de seguimiento, contactos relevantes, documentos o actividades en proceso, y documentos que conforman el archivo (físico y digital) de la relación bilateral de Costa Rica con Estados Unidos.

### Acciones

Realizar la entrega de escritorio

### Lo que debo saber

El Manual de Archivo del MREC contiene un procedimiento de entrega de documentos al finalizar funciones que establece lo siguiente:

- Todos los documentos recibidos o generados por las oficinas, son parte del patrimonio de la misma y se les debe dar un trato similar al que se le aplica a los bienes muebles, en cuanto a responsabilidades y controles.
- Los documentos no son propiedad de las personas sino de la oficina, por lo que ningún funcionario puede alegar la no responsabilidad sobre los documentos que hereda en el momento de ocupar un puesto.
- Toda persona que finalice funciones en la oficina donde esté destacada debe levantar un inventario de los documentos que administró y quedan en la oficina, para entregarlo en original a su jefatura y una copia al Departamento Archivo Central.
- En el inventario se debe dejar claro cuáles expedientes se encuentran aún activos y cuáles finalizaron su trámite.
- El superior jerárquico debe garantizar que los documentos recibidos correspondan con el inventario y que estos sean asignados a la nueva persona que ocupe el puesto.

- La persona que asume las funciones o el puesto, es responsable de los documentos que se le asignan y de que éstos terminen de cumplir con todos los procesos, aunque sean de años anteriores.
- No pueden quedar documentos y expedientes sin identificar o sin tener una persona responsable de darles el debido trámite.

En tal sentido, al finalizar sus funciones como encargado del escritorio a cargo de la relación bilateral con Estados Unidos, el funcionario debe preparar un documento en el cual indique lo siguiente:

- Inventario de archivos administrados.
- Temas pendientes de seguimiento, las acciones pendientes, los plazos para cumplirlas y los puntos de contacto.
- Todos los documentos del archivo digital deben estar actualizados al momento de realizar la entrega, pero si por algún motivo de fuerza mayor alguno no lo estuviera se debe indicar y precisar la última fecha en la que se actualizó.

Este documento de entrega del escritorio con todos sus archivos debe ser firmado tanto por el funcionario como por la jefatura del DAG.

**Anexo I**

Siglas de los países ISO 3166-1

**África**

Angola	AGO
Argelia	DZA
Benín	BEN
Botsuana	BWA
Burkina Faso	BFA
Burundi	BDI
Cabo Verde	CPV
Camerún	CMR
Chad	TCD
Comoras	COM
Congo	COG
Costa de Marfil	CIV
Egipto	EGY
Eritrea	ERI
Etiopía	ETH
Gabón	GAB
Gambia	GMB
Ghana	GHA
Guinea	GIN
Guinea Bissau	GNB
Guinea Ecuatorial	GNQ
Kenia	KEN
Lesoto	LSO
Liberia	LBR
Libia	LBY
Madagascar	MDG
Malawi	MWI
Mali	MLI

Marruecos	MAR
Mauricio	MUS
Mauritania	MRT
Mozambique	MOZ
Namibia	NAM
Níger	NER
Nigeria	NGA
República Centroafricana	CAF
República Democrática del Congo	COD
Ruanda	RWA
Sahara Occidental	ESH
Santa Elena	SHN
Santo Tomé y Príncipe	STP
Senegal	SEN
Seychelles	SYC
Sierra Leona	SLE
Somalia	SOM
Suazilandia	SWZ
Sudáfrica	ZAF
Sudán	SDN
Sudán del Sur	SSD
Tanzania	TZA
Togo	TGO
Túnez	TUN
Uganda	UGA
Yibuti	DJI
Zambia	ZMB
Zimbabue	ZWE

**América**

Anguila	AIA
Antigua y Barbuda	ATG
Antillas Neerlandesas	ANT
Argentina	ARG
Aruba	ABW
Bahamas	BHS
Barbados	BRB
Belize	BLZ
Bermudas	BMU
Bolivia	BOL
Brasil	BRA
Canadá	CAN
Chile	CHL
Colombia	COL
Costa Rica	CRI
Cuba	CUB
Dominica	DMA
Ecuador	ECU
El Salvador	SLV
Estados Unidos	USA
Granada	GRD
Guadalupe	GLP
Guam	GUM
Guatemala	GTM

Guayana	GUY
Guyana Francesa	GUF
Haití	HTI
Honduras	HND
Islas Caimán	CYM
Jamaica	JAM
Martinica	MTQ
México	MEX
Monserrat	MSR
Nicaragua	NIC
Panamá	PAN
Paraguay	PRY
Perú	PER
Puerto Rico	PRI
República Dominicana	DOM
San Bartolomé	BLM
San Cristóbal y Nieves	KNA
San Vicente y las Granadinas	VCT
Santa Lucía	LCA
Surinam	SUR
Trinidad y Tobago	TTO
Uruguay	URY
Venezuela	VEN

**Asia**

Afganistán	AFG
Arabia Saudita	SAU
Armenia	ARM
Azerbaiyán	AZE
Bahréin	BHR
Bangladés	BGD
Brunéi	BRN
Bután	BTN

Camboya	KHM
Catar	QAT
China	CHN
Corea del Norte	PRK
Corea del Sur	KOR
Emiratos Árabes Unidos	ARE
Filipinas	PHL
Hong Kong	HKG

India	IND
Indonesia	IDN
Irak	IRQ
Irán	IRN
Israel	ISR
Japón	JPN
Jordania	JOR
Kazajstán	KAZ
Kirguistán	KGZ
Kuwait	KWT
Laos	LAO
Líbano	LBN
Macao	MAC
Malasia	MYS
Maldivas	MDV
Mongolia	MNG
Myanmar	MMR

#### Europa

Albania	ALB
Alemania	DEU
Andorra	AND
Austria	AUT
Belarús	BLR
Bélgica	BEL
Bosnia y Herzegovina	BIH
Bulgaria	BGR
Chipre	CYP
Croacia	HRV
Dinamarca	DNK
Eslovaquia	SVK
Eslovenia	SVN
España	ESP
Estonia	EST
Finlandia	FIN
Francia	FRA
Georgia	GEO

Nepal	NPL
Bután	BTN
Omán	OMN
Pakistán	PAK
Palestina	PSE
Singapur	SGP
Siria	SYR
Sri Lanka	LKA
Tailandia	THA
Taiwán	TWN
Tayikistán	TJK
Timor Oriental	TLS
Turkmenistán	TKM
Uzbekistán	UZB
Vietnam	VNM
Yemen	YEM

Gibraltar	GIB
Grecia	GRC
Groenlandia	GRL
Hungría	HUN
Irlanda	IRL
Islandia	ISL
Islas Faroe	FRO
Isla de Man	IMN
Italia	ITA
Liechtenstein	LIE
Letonia	LVA
Lituania	LTU
Luxemburgo	LUX
Macedonia	MKD
Malta	MLT
Moldavia	MDA
Mónaco	MCO
Montenegro	MNE

Noruega	NOR
Países Bajos	NLD
Polonia	POL
Portugal	PRT
Reino Unido	GBR
República Checa	CZE
Rumania	ROU
Rusia	RUS

#### Oceania

Australia	AUS
Fiji	FJI
Islas Marshall	MHL
Islas Solomon	SLB
Kiribati	KIR
Micronesia	FSM
Nauru	NRU
Nueva Zelanda	NZL

San Marino	SMR
Santa Sede	VAT
Serbia	SRB
Suecia	SWE
Suiza	CHE
Turquía	TUR
Ucrania	UKR

Palao	PLW
Papúa Nueva Guinea	PNG
Polinesia Francesa	PYF
Samoa	WSM
Samoa Americana	ASM
Tonga	TON
Tuvalu	TUV
Vanuatu	VUT

#### Otros

Antártida	ATA
Islas Åland	ALA
Isla Bouvet	BVT
Islas Cocos	CCK
Islas Cook	COK
Islas Christmas	CXR
Islas Malvinas	KLK
Guernsey	GGY
Georgia del Sur e Islas Sandwich del Sur	SGS
Islas Heard y McDonald	HMD
Territorio Británico del Océano Índico	IOT
Jersey	JEY
Nueva Caledonia	NCL

Islas Norkfolk	NFK
Niue	NIU
San Pedro y Miquelón	SPM
Islas Pitcairn	PCN
Reunión	REU
Islas Svalbard y Jan Mayen	SJM
Islas Turcas y Caicos	TCA
Territorios Australes Franceses	ATF
Tokelau	TKL
Islas Vírgenes Británicas	VGB
Islas Vírgenes de EEUU	VIR
Mayotte	MYT
Wallis y Futuna	WLF