



Rediseño del proceso de reclutamiento del talento humano para la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, 2025: una propuesta con enfoque de gestión estratégica

TESIS DOCTORAL

que para obtener el Grado de Ph. D.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA

Jorge Umaña Vargas

ASESOR

Dr. Pablo Rijalba Palacios

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Umaña Vargas, Jorge (2025). *Rediseño del proceso de reclutamiento del talento humano para la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, 2025: una propuesta con enfoque de gestión estratégica* [Tesis de Doctorado. Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría. No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

RESUMEN

En el servicio exterior de Costa Rica, en particular, en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, se observa débil profesionalización de los procesos de selección del recurso humano, vacíos y rezagos en los métodos de ingreso a la carrera diplomática y ausencia de escalafones modernos en la representación internacional del país, las cuales están limitadamente alineados a los desafíos actuales de la gestión del servicio exterior. Esta investigación elabora una propuesta con enfoque de gestión estratégica al proceso de reclutamiento de recurso humano en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática de Costa Rica, aplicando el método científico desde un enfoque mixto en donde se identifican percepciones y experiencias al interior de la Cancillería a través de encuestas y entrevistas, sistematización de experiencias, teorías y enfoques que permitieron proponer un modelo de reclutamiento basado en competencias desde la gestión de proyectos. Se constata que los procesos actuales de selección presentan limitaciones estructurales, asociadas a la ausencia de procesos alineados a buenas prácticas internacionales. Se diseñan perfiles por competencias y un esquema base de implementación de la propuesta, se concluye que el desafío de las relaciones exteriores de Costa Rica es alinearse a las tendencias globales, pero se deja espacio para que a futuro se estudie la evaluación longitudinal de los diplomáticos incorporados bajo este nuevo esquema de captación, así como la valoración de desempeño y la posterior exploración de modelos híbridos que integren tecnologías digitales e inteligencia artificial.

Palabras clave: Gestión de proyectos, mejora de procesos, reclutamiento de recursos humanos, escalafón de carrera diplomática, relaciones exteriores.

ABSTRACT

In Costa Rica's foreign service, particularly in the Ministry of Foreign Affairs and Worship, there is weak or absent professionalization of human resource selection processes, gaps and delays in the methods of entry into the diplomatic career, and a lack of modern ranks in the country's international representation, which are only partially aligned with the current challenges of foreign service management.

This research develops a proposal with a strategic management approach to the human resource recruitment process in the seventh category of the Costa Rican diplomatic career ladder, applying the scientific method from a mixed approach in which perceptions and experiences within the Ministry of Foreign Affairs are identified through surveys and interviews, systematization of experiences, theories and approaches that allowed to propose a recruitment model based on competencies from the project management perspective. It is found that current selection processes have structural limitations associated with the absence of processes aligned with international best practices. Competency profiles and a basic implementation plan for the proposal are designed. It is concluded that the challenge for Costa Rica's foreign relations is to align itself with global trends, but room is left for future study of the longitudinal evaluation of diplomats recruited under this new recruitment scheme, as well as performance assessment and subsequent exploration of hybrid models that integrate digital technologies and artificial intelligence.

Keywords: Project management, process improvement, human resources recruitment, diplomatic career, foreign relations.

Agradecimientos

A Dios, que con su misericordia me deja llegar hasta acá (1 Samuel 7:12).

A mi familia, quienes sufrieron mi ausencia y apoyan mi insolencia de seguir estudiando.

A mi mano derecha, Kenneth Navarro Ortiz, por su impecable modo, incuestionable profesionalismo y sincera amistad. Un ser humano ejemplar.

Agradecimiento a mis colaboradores, que soportaron arrebatos en la cotidianidad de esta tesis. Gracias a Dixon Alfaro Alvarado, Johan Alvarado Roberts, Faith Cordero Barrantes, Hana Cubillo Komarovova, María Fernanda Garro Alvarado, Daniela González Jenkins, Monserrath Hidalgo Rodríguez, Michelle Ledezma Castro, Daniela Montiel Gómez, Angie Mora Solano, Nicole Navarro Drummonds, Aura Retana Quesada, Sofía Rojas Solano, María Dalay Sánchez Brenes, José Adrián Solano Arroyo, José Andrés Solís Hernández, Cristel Vargas Alfaro y Steven Gerardo Zúñiga Rodríguez.

A mis compañeros del doctorado, pero de manera especial a Patricia Villatoro Canahui y Daniel Valle Mejía, quienes siempre me dieron el ánimo que necesitaba para continuar a pesar de las abrumadoras obligaciones y los demandantes cursos.

A Ignacio Ramírez Gamboa, Jorge Francisco Sáenz Carbonell, María Isabel Sanabria y también a la señora Karla Carranza López de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) por su tiempo y su visión honesta y crítica al responder mis consultas.

A Luis González Calvo, encargado de la Biblioteca *León Fernández Bonilla* de la Academia Manuel María de Peralta, por la documentación facilitada.

A mi profesor tutor, el doctor Pablo Rijalba Palacios [<https://orcid.org/0000-0002-4730-105X>]. Su apoyo ha sido fundamental, y cada sugerencia dentro de este texto fue preclara.

Dedicatoria

A Costa Rica, la patria que me vio nacer, con amor profundo. El privilegio de ser costarricense es mi mayor ufanía.

“Mí título más querido es la nacionalidad costarricense”

Manuel María de Peralta.

Índice de contenido

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
Agradecimientos	5
Índice de contenido	7
Índice de tablas	9
Índice de figuras	12
Índice de gráficas	13
Lista de siglas empleadas	14
Introducción	15
Capítulo 1. Proyección de la investigación	17
1.1. Línea de investigación, Universidad de Innovación e Investigación, México	18
1.2. Planteamiento del problema	19
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación):	23
1.4. Justificación	24
1.5. Objetivos	25
1.6. Objeto de estudio	26
1.7. Campo de acción	26
1.8. Hipótesis	26
1.9. Alcance temático	26
1.10. Delimitación espacial y temporal	27
Capítulo 2. Fundamentos teóricos	28
2.1. Estado del arte	28
2.2. Marco teórico	34
2.3. Marco conceptual	48
2.4. Marco legal y normativo	50
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación	54
3.1. Operacionalización de variables y matriz de consistencia	54
3.2. Diseño metodológico	56
3.3. Análisis y discusión de resultados	92

Capítulo 4: Propuesta de transformación	101
4.1. Fundamentos de la propuesta	101
4.2. Descripción de la propuesta de transformación	102
4.3. Objetivos de la propuesta	102
4.4. Actividades, fases y/o etapas	103
4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta	149
4.6. Resultados	151
4.7. Valoración / evaluación / validación de la propuesta de transformación	155
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXOS	178

Índice de tablas

Tabla 1	Categorías del escalafón diplomático costarricense y equivalencias	20
Tabla 2	Montos por alquiler en embajadas y consulados (US\$): Costa Rica, 2022-2023	22
Tabla 3	Predictores por grupo ocupacional: Municipalidad de Orotina, 2017.	32
Tabla 4	Ponderaciones de libre oposición en reclutamiento-selección: Panamá 2018.	33
Tabla 5	Axiomas principales del paradigma socio-crítico.	37
Tabla 6	Diferencias entre aptitud y habilidad.	40
Tabla 7	Evolución histórica de la gestión del talento humano.	40
Tabla 8	Pensamiento administrativo respecto a los recursos y talento humano.	41
Tabla 9	Etapas de las organizaciones del siglo XX.	43
Tabla 10	Desarrollo histórico- conceptual de la gestión del talento humano.	43
Tabla 11	Axiomas del paradigma interpretativo o naturalista de la investigación	45
Tabla 12	Características del paradigma realista.	47
Tabla 13	Características del paradigma transnacionalista.	47
Tabla 14	Características del paradigma estructuralista.	48
Tabla 15	Normativa de investigación	53
Tabla 16	Matriz de consistencia	55
Tabla 17	Relación de variables	56
Tabla 18	Premisas orientadoras del proceso de investigación	57
Tabla 19	Momentos del proceso metodológico empleado en investigación	58
Tabla 20	Componentes metodológicos de investigación: enfoque, diseño y tipo	59
Tabla 21	Valoración calidad, validez y pertinencia instrumentos de investigación	60
Tabla 22	Métodos de investigación seleccionados	61
Tabla 23	Relación de técnica-instrumento utilizados en la investigación	63
Tabla 24	Composición y criterio de selección de la población y muestra	64
Tabla 25	Ponderación ingreso a carrera diplomática, México, 2016	70
Tabla 26	Criterios de ingreso en países latinoamericano, 2025.	71
Tabla 27	. Criterios de ingreso Latinoamérica, Académicos e idiomas, 2025	72
Tabla 28	. Criterios de Ingreso, latinoamérica: Exámenes y grado académico, 2025	73
Tabla 29	. <i>Ingreso, latinoamérica: Carreras, exámenes y capacitación, 2025.</i>	74
Tabla 30	. <i>Criterios de ingreso, Latinoamérica: Frecuencia y formación, 2025</i>	75

Tabla 31 . <i>Criterios de ingreso, latinoamérica: Retos y rango de nombramiento, 2025.</i>	76
Tabla 32 . Fases de selección y exámenes de procesos de ingreso: A.L, 2025.	79
Tabla 33 . Características de procesos de ingreso, Países desarrollados, 2025.	82
Tabla 34 . Aplicación de instrumentos: entrevistas y encuestas	83
Tabla 35 . Procesamiento de información: entrevistas	91
Tabla 36 . Coincidencias principales detectadas en las entrevistas realizadas	92
Tabla 37 . Hallazgos detectados en las entrevistas realizadas	94
Tabla 38 . Principales dificultades detectadas en las encuestas realizadas.	95
Tabla 39 . Hallazgos detectados en las encuestas realizadas.	96
Tabla 40 . Etapas, actividades y fases de propuesta proyectual	104
Tabla 41 . Nivel de desarrollo en la caracterización de perfiles	110
Tabla 42 . Perfil de puesto: Actividad consular	112
Tabla 43 . Perfil de puesto: Atención en protocolo y ceremonial del estado	115
Tabla 44 . Perfil de puesto: Diplomacia económica y promoción comercial	118
Tabla 45 . Perfil: Cooperación Internacional y seguimiento gestión proyectos	121
Tabla 46 . Perfil de puesto: Destreza en asuntos políticos y administrativos	124
Tabla 47 . Perfil de puesto: Investigación y prospección	127
Tabla 48 . Resumen de perfiles	131
Tabla 49 . Comparativa de perfiles de puestos	132
Tabla 50 . Acciones proyectuales	136
Tabla 51 . Definición de alternativas	136
Tabla 52 . Identificación y gestión planificada de riesgos	137
Tabla 53 . Identificación y gestión planificada de riesgos	138
Tabla 54 . Mapa de calor de la matriz de riesgos del proyecto	140
Tabla 55 . Carta de constitución del proyecto.	141
Tabla 56 . Estimación de tiempos del proyecto.	142
Tabla 57 . Estimación de costos de cada fase del proyecto	143
Tabla 58 . Requerimientos mínimos de recursos humanos	150
Tabla 59 . Requerimientos mínimos de recursos físicos	150
Tabla 60 . Requerimientos mínimos financieros	151
Tabla 61 . Resultados a obtener a partir de propuesta de transformación	152

Tabla 62	Indicadores de evaluación: Análisis SMART	153
Tabla 63	Análisis de Indicadores de Desempeño (KPIs) y criterios de identificación	154
Tabla 64	Matriz de criterios ponderados para evaluar propuesta de transformación	155
Tabla 65	Matriz de decisiones para evaluar propuesta de transformación	156

Índice de figuras

Figura 1	Procedimiento de selección de personal, Alcaldía de Santiago de María	32
Figura 2	Secuencia de procesos en el área de recursos humanos	33
Figura 3	Flujograma del modelo integrado de planeación de personal	38
Figura 4	Reclutamiento y selección de recurso humano: Modelo de clasificación	39
Figura 5	Pirámide de Maslow que contiene los cinco niveles de necesidad.	45
Figura 6	Percepción personas rango bajo sobre proceso ingreso, 2025	84
Figura 7	Aspectos de mayor interés para mejorar el ingreso a la carrera diplomática	86
Figura 8	Palabras de mayor frecuencia sobre áreas de mejora	86
Figura 9	Palabras de mayor frecuencia en cuanto a competencia-persona	90
Figura 10	Palabras más frecuentes en cuanto a experiencia de candidatos	90
Figura 11	Causas y efectos del problema MREC: Carrera diplomática y Consular	133
Figura 12	Árbol de acciones de solución del proyecto.	134
Figura 13	Alternativas de solución integral para la implementación del proyecto	135
Figura 14	Proceso a realizar dentro del ciclo de vida del proyecto- MREC	144
Figura 15	Diagrama de la estructura de desglose de trabajo (WBS) del proyecto	146
Figura 16	Validación dimensional de la propuesta de transformación	160
Figura 17	Valoración de calidad, validez y pertinencia de instrumentos	178
Figura 18	Relaciones población, muestra y muestreo	178

Índice de gráficas

Gráfica 1	Ambigüedad y probabilidad de relaciones de cooperación entre personas	29
Gráfica 2	Evaluación sobre competencias y habilidades para ejercicio diplomático	85
Gráfica 3	. Opinión respecto a aplicar concurso de oposición en próximos 4 años	89
Gráfica 4	. Habilidades básicas del mercado laboral a nivel mundial al 2030	108
Gráfica 5	Riesgos clasificado por tipo de estrategia de abordamiento	139
Gráfica 6	Clasificación por tipo de riesgo	139

Lista de siglas empleadas

Academia Diplomática de Chile Andrés Bello	ACADE
Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar	ADP
Asociación Costarricense de Diplomáticos de Carrera	ACDC
Asociación de estudios y formación diplomática de Estados Unidos	ADST
Concurso de Admisión a la Carrera Diplomática de Brasil	CACD
Consejo Nacional de Rectores	CONARE
Departamento Nacional de Planeación de Colombia	DNP
Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica	DGSC
Dirección General de Carrera Administrativa de Panamá	DIGECA
Escuela de relaciones humanas	ERH
Estructura de Desglose de Trabajo	WBS
Examen para Oficiales del Servicio Exterior de Estados Unidos	FSOT
Indicadores Clave de Desempeño	KPI
Instituto Diplomático y Consular de Francia	IDC
Instituto de Formación Asuntos Administrativos y Consulares de Francia	IFAAC
Instituto del Servicio Exterior de la Nación de Argentina	ISEN
Método de Ruta Crítica	CPM
Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Internacional de Francia	MAEDI
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica	MREC
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	OCDE
Organización de Naciones Unidas	ONU
Retorno de la Inversión	ROI
Secretaría de Relaciones Exteriores de México	SRE
Servicio Exterior Mexicano	SEM
Sistema de Integración Centroamericana	SICA
Tecnologías de la Información y Comunicación	TIC
Teoría conductual de la administración	TCA
Teoría General de Sistemas	TGS
Universidad de Costa Rica	UCR

Introducción

Esta investigación se centra en la necesidad global de los países de fortalecer su representación consular y diplomática en base a procesos de selección y provisión de recurso humano diplomático alineados a los desafíos y buenas prácticas internacionales, pero también desde una óptima gestión de los recursos humanos como elemento estratégico de las organizaciones públicas. El contexto internacional se caracteriza por la creciente complejidad de las relaciones exteriores, en donde la diplomacia requiere de profesionales altamente capacitados, con competencias técnicas y blandas que aseguren desenvolvimiento eficaz en escenarios multilaterales, regionales y bilaterales.

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica (MREC) no es ajeno a estas tendencias en cuanto a la incorporación de funcionarios en la carrera diplomática y, de manera particular, en su séptima categoría del escalafón, en donde la selección del personal diplomático estaría afectando el desempeño de la institución con implicaciones en representación internacional. Esta condición adquiere especial significado cuando se trata del cuerpo diplomático, donde el perfil de competencias y habilidades debe responder a exigencias globales cada vez más complejas.

La presente investigación se enmarca en la línea de investigación de UIIX referida al diseño de proyectos bajo gestión estratégica y forma parte del fortalecimiento del Estado costarricense vía profesionalización de su servicio exterior, en un escenario en donde la competitividad y la diplomacia moderna demandan mayores niveles de idoneidad, eficiencia y adaptación a las dinámicas internacionales. Esta investigación se engloba en la tendencia creciente de profesionalizar y transparentar los procesos de selección de los cuerpos diplomáticos a nivel mundial. La aplicación de metodologías de gestión de proyectos en procesos de recursos humanos se ha convertido en una práctica recomendada para asegurar eficiencia, trazabilidad y calidad en la incorporación de talento (Harvard, 2022; Canossa, 2021).

En Costa Rica, se han identificado rezagos en la actualización de los procesos de ingreso a la carrera diplomática, en específico a la séptima categoría del escalafón, pese a que las prácticas actuales presentan oportunidades de mejora en la definición de perfiles, la evaluación de competencias, la duración de procesos y la transparencia en las etapas de selección. Se plantea que existe estrecha relación entre buen reclutamiento de recursos humanos y mejor desempeño del MREC, lo cual es viable si se enfoca desde la gerencia de proyectos y selección de personal, así como desde la teoría de la psicología humanista compleja y la teoría microcósmica de las relaciones internacionales.

La metodología empleada se basa en un enfoque mixto centrado en el proceso de contratación de personal en la Cancillería de Costa Rica desde una perspectiva objetiva, profunda y contextual. Se busca reconocer significados, experiencias y percepciones para diseñar una propuesta robusta que contribuya al fortalecimiento institucional. Se realizaron entrevistas, se revisaron fuentes documentales primarias como encuestas y entrevistas; y fuentes secundarias lo que permitió un análisis exhaustivo comparativo con otras cancillerías internacionales. Este análisis evidenció la pertinencia de integrar modelos innovadores que priorizan la profesionalización del talento, las competencias y la adopción de metodologías de segmentación de puestos.

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos. El primero refiere a la proyección de la investigación incidiendo en la problemática, justificación, hipótesis, objetivos, alcances y limitaciones. El segundo profundiza los fundamentos teóricos y conceptuales, el estado del arte y los antecedentes nacionales e internacionales. El tercero, considera los fundamentos metodológicos incluyendo el enfoque, métodos, técnicas de recolección, matriz de consistencia, hallazgos y el análisis de los resultados, entre otros aspectos. El capítulo cuarto presenta la propuesta de transformación, en base a un plan de gestión del proyecto en su etapa de planificación. Se concluye que es viable el diseño e implementación de una propuesta mejorada de incorporación del recurso humano idóneo a la séptima categoría del escalafón diplomático y consular basada en modelos de segmentación de puestos, transparentes y alineados a las competencias de la diplomacia moderna, recomendándose su implementación y evaluación en el contexto de Costa Rica.

Capítulo 1. Proyección de la investigación

“La diferencia entre un jardín y un desierto no es el agua, es el hombre”.

Proverbio árabe, citado por Peretti (2003)

En este capítulo se contextualiza la investigación situándola en la relación existente entre el ejercicio y la práctica de las relaciones internacionales y la adecuada selección del recurso humano idóneo. En el ámbito de la diplomacia y las relaciones internacionales, el talento humano constituye el eje central para garantizar la representación efectiva de los intereses de un país en el escenario global. En el caso específico del MREC de la República de Costa Rica, la incorporación de profesionales idóneos en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular es una tarea crucial para asegurar la continuidad y la calidad del servicio exterior.

Realidad problemática

El proceso actual de selección enfrenta diversos retos que comprometen su eficiencia y efectividad, limitando el potencial del cuerpo diplomático para responder a las exigencias de un entorno internacional dinámico y complejo. El problema central radica en la falta de un proceso sistemático, riguroso y transparente que recoja las últimas tendencias y técnicas en selección de personal y a su vez permita identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para integrarse a la carrera diplomática. Esta situación genera consecuencias, como el ingreso de personal con competencias insuficientes, bajo nivel de motivación o escasa alineación con los valores y objetivos estratégicos de la institución y el poco conocimiento de la política exterior costarricense, deficiencias que derivan en alta rotación laboral, disminución de la cohesión institucional e impactos adversos en la imagen internacional y desarrollo del país.

Gómez (2020) señala la importancia de las competencias interculturales y el por qué un diplomático debe desarrollarlas para mejorar el cumplimiento de sus funciones y encontrar respuestas a los retos globales. Enfatiza en el hecho de que Costa Rica carece de capacitaciones para seleccionar personal que permeable a sensibilidades laborales y

aclara que sin competencias interculturales adecuadas, la inmersión en una nueva cultura puede generar sentimientos de ansiedad e impotencia en el personal dificultando los procesos de adaptación al nuevo entorno laboral y al desempeño de funciones.

En Costa Rica, el funcionamiento del sistema actual ha funcionado en base a limitados esfuerzos para disminuir la injerencia política en la selección de ese personal. No obstante, se hace necesario una revisión crítica que aporte rigurosidad y estrategias modernas para asegurar que, el recurso humano sea idóneo, posea características apropiadas y competencias de la carrera diplomática acordes al entorno cambiante y globalizado (Umaña, 2023). En este contexto, la presente investigación propone la necesidad de una propuesta orientada a mejorar el proceso de incorporación de recurso humano en la séptima categoría del escalafón diplomático. Para ello, se debe analizar las debilidades y fortalezas del sistema actual y establecer un marco de acción que integre criterios técnicos, éticos y estratégicos para seleccionar futuros miembros de la carrera diplomática y consular en el país centroamericano.

Se plantea que, de no abordarse el problema bajo esta perspectiva, no se podría esperar una mejora de los estándares de calidad en el servicio exterior costarricense. Es decir, basada en una mayor profesionalización del cuerpo diplomático y mejor preparación de entrada para enfrentar los retos del siglo XXI como la transformación del orden geopolítico, la crisis climática, la revolución tecnológica, las crisis migratorias y el debilitamiento del multilateralismo, entre otros.

1.1. Línea de investigación, Universidad de Innovación e Investigación, México

La línea de investigación en la que se inserta esta investigación es la referida a: **Diseño de proyectos bajo gestión estratégica.**

Ámbito de estudio: Un primer ámbito de estudio se enfoca en el “Desarrollo de investigaciones focalizadas en gestión de recursos humanos”. Ello, porque esta investigación busca establecer un proyecto que plantee un mecanismo contemporáneo,

alineado a la ley y que permita el abordaje multivariado de la gestión del recurso humano (Chiavenato, 2019) alineado a los procesos técnicos de provisión del recurso humano ejercitado vía reclutamiento. Por otro lado, la investigación se inserta en el diseño participativo y procesos de construcción, toda vez que se busca lograr un diseño que permita la participación y la construcción ciudadana a través de un proceso que incluya concursos de oposición enfocado en medir y comparar competencias necesarias para elegir a los aspirantes que pretenden ingresar al servicio exterior y de la diplomacia. Esta participación debe responder a procesos de asignación de recursos, tareas y acertada combinación de cantidad y tiempo, como factor determinante en la obtención del trabajo (Hernández, 2015). De acuerdo con este autor, no sería concebible pensar que los proyectos pueden realizarse con altos grados de automatización o que el trabajo de las máquinas o del equipamiento en general no requiera de la intervención directa de personas, como es el caso concreto del MREC.

Esta investigación también recurre de manera transversal a la línea de investigación referida a la *macroeconomía internacional, crecimiento, desarrollo y políticas públicas*, en tanto, se propone un proyecto financiado con recursos públicos (DNP, 2015). En su etapa de ejecución, requiere de una sana gestión de recursos humanos en reclutamiento, selección, incorporación y entrenamiento (Córdoba, 2011). Es decir, este proyecto enfoca su atención en las dos primeras fases con la finalidad de contribuir a la mejora de situación problemática que acontece en el MREC de Costa Rica.

1.2. Planteamiento del problema

El MREC, también llamada Cancillería, es la institución rectora de la política internacional del país que está orientada a la salvaguardia de la soberanía y la defensa de intereses nacionales en un contexto internacional congruente con los valores de convivencia costarricense en un espíritu de solidaridad mutua (MREC, 2023). Su mandato constitucional emana del artículo 140 de la Constitución Política que establece que al presidente de la República y al respectivo ministro les corresponde: “dirigir las relaciones exteriores de la República; celebrar tratados, promulgarlos y ejecutarlos una

vez aprobados por la Asamblea Legislativa, y recibir a los jefes de Estado y los representantes diplomáticos de otras naciones y admitir a sus cónsules” (SCIJ, 2023).

En este sentido, el MREC debe contar con un equipo grupo profesional y especializado que se dediquen al ejercicio de la diplomacia captados mediante procesos idóneos y como parte de mecanismos de alta prioridad, pues se trata de asegurar la mejora y continuidad de la política pública de contratación de personal diplomático. La ley 3530 del 5/08/1965 referida al Estatuto del Servicio Exterior de la República establece dicho escalafón diplomático costarricense (Art.9), cuyas categorías se presentan en la tabla 1.

Tabla 1

Categorías del escalafón diplomático costarricense y equivalencias

Diplomático	Consular	Servicio Interno	Categoría
Embajadores		Directores	Primera
Ministros	Cónsules Generales	Jefe de Departamento de Primera Clase	Segunda
Consejeros	Cónsules Generales de Segunda Clase	Subdirector Ceremonial	Tercera
Primeros secretarios	Cónsul de Primera Clase	Jefes o Encargados de Sección	Cuarta
Segundos secretarios	Cónsul de Segunda Clase con más de 4 años de servicio	Funcionarios Auxiliares Clase con más de 4 años de servicio	Quinta
Terceros secretarios	Vicecónsul	Funcionarios auxiliares con más de 2 y menos de 4 años de servicio	Sexta
Agregado	Agente consular	Funcionarios auxiliares con menos de 2 años de servicio	Sétima

Nota. Elaboración basada en el Estatuto del Servicio Exterior de la República de Costa Rica, 1965.

Costa Rica no cuenta aún con una propuesta técnica y económica que resuelva el problema del escalafón diplomático y, parte de ello, se debería a razones relacionadas al uso adecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles, por lo que el abordaje de cómo contratar recurso humano idóneo es prioritario pues redundaría en la generación de políticas de diplomacia de alta productividad e impacto en la ciudadanía. La política consular, al igual que otras políticas públicas, tiene dos dimensiones básicas. La primera, de carácter temporal, la segunda de tipo espacial (Salazar, 1999). Este

estudio cumple con ambas dimensiones como también con los elementos de una política pública, por lo que, según Córdoba (2011), la productividad laboral resulta de la forma como se utilizan los recursos disponibles y, que para aumentarla se requiere aumentar la eficacia de los recursos humanos. En el MREC se observa que la productividad del recurso humano se relaciona a un proceso en donde la alta gerencia de la institución, en este caso el ministro, es quien debe indicar la forma de obtener un mayor volumen de servicios de Cancillería e implementar cambios al interior del ministerio.

En el MREC las personas involucradas aún no logran la integración en grupos de trabajo, por lo que se dificulta la gestión del sistema organizacional. No se ha logrado aún, un conocimiento profundo de la cultura organizacional, en donde se reconozcan las creencias, valores y normas que comparten los miembros de la organización; es decir, no se ha logrado conocer de manera suficiente el entorno laboral en la línea en que lo señala Newstrom (2011). De este escenario, se puede inferir que, no todas las personas que laboran en el MREC están aptas para afrontar la cultura organizacional de la Cancillería.

El MREC no opera de manera suficiente ni aplica los alcances de las teorías del comportamiento y de reclutamiento de personal. Al parecer, estas no han influido en las áreas de administración y proyectos como lo sugiere Bergeron (1983). El reclutamiento, según Dessler (2017), requiere de muchos candidatos y de rigurosas técnicas de selección lo cual no se realiza con la eficacia deseada, debido entre otras razones, la ausencia de políticas públicas de impacto, insuficiente recurso humano, rendimiento no esperado, ausentismo, continuas rotaciones del personal y bajo nivel motivacional. La visión del MREC de ser una institución sólida, eficaz e innovadora ante la cambiante realidad, no cuenta aún con una gestión diplomática y consular que alinee las políticas nacionales con el beneficio de la población costarricense (MREC, 2023).

El ingreso a la carrera por la séptima categoría toma en cuenta la Ley 3530, la cual es escueta en cuanto a regulaciones de ingreso y no ha sido actualizada tras 60 años de vigencia. La Cancillería reconoce ello, en el considerando IV del reglamento 39127 y sus reformas, en donde se precisa que, con base en la experiencia de concursos

anteriormente realizados en aplicación del Reglamento del Concurso de Oposición para el Ingreso a la Carrera del Servicio Exterior se ha determinado la necesidad de procurar procesos de selección más inclusivos, claros, ágiles y eficientes, que respondan al interés institucional y público (MREC, 2023). Se infiere que el MREC realiza procesos erróneos en la selección de personal diplomático y sin establecer un proyecto científico que recoja tendencias y metodologías aplicadas a gestión del recurso humano, eliminando improvisación en los concursos de oposición. Entre las razones encontramos el limitado presupuesto de casi 627 millones de colones extra para hacer frente a ello (Mora, 2023a). Durante los años 2020 a 2022, la Cancillería redujo las oficinas, pasando de 62 oficinas a 49, pero ello no se vio reflejado en una disminución de los compromisos económicos (Mora, 2020). Pasó de 1.461 millones de colones a 1.691 millones de colones, dinero que se requiere para el sostenimiento de las embajadas, lo que incluye salarios en el exterior (Mora, 2022), como se refleja en la tabla 1.

Tabla 2

Montos por alquiler en embajadas y consulados (US\$): Costa Rica, 2022-2023

Embajada / Consulado	Montos de alquiler	Embajada / Consulado	Montos de alquiler
Consulado de Nueva York	17,680	Bélgica y UE	4,886
Consulado de Los Ángeles	5,328	Alemania	6,419
ONU Nueva York	19,803	ONU - Ginebra	13,164
Guatemala	3,990	Catar	4,121
Consulado Managua	5,500	Emiratos Árabes Unidos	5,673
Colombia	4,075	Kenia y ONU	4,400
Reino Unido	8,754	Federación de Rusia	4,209
Francia-Unesco	5,806	República de Corea	6,230
Singapur	4,791		

Nota. Tomado de Mora, C (2022). Se muestra el monto que desembolsa el Estado por albergar 49 embajadas y consulados en el exterior.

La Cancillería ha manifestado la necesidad de fortalecer varios departamentos “con más profesionales y recursos para emprender las negociaciones del Estado”, a riesgo de que el país pierda terreno internacional (Mora, 2019), considerando que existen oficinas sin representación de alto nivel por restricciones presupuestarias y de recurso humano (Mora, 2023b). Para tal fin, el Canciller Arnoldo André Tinoco, al defender el presupuesto del año 2023, asumió el compromiso de cerrar oficinas y gestionar tratados y organismos internacionales (Díaz, 2022a), con la intención de ejecutar un plan de virtualización de servicios diplomáticos reconociendo los problemas de asignación

presupuestaria frente a rubros de casi el 70% del gasto Ministerial (Díaz, 2022b). Bajo estas consideraciones, la selección del personal diplomático en el MREC, debe pensar criterios disímiles, que debieran caracterizarse con mayor rigurosidad que los exigidos en otros ámbitos de la administración pública. En Costa Rica, el reclutamiento de este tipo de personal no se efectúa mediante concursos generales de Servicio Civil, sino de acuerdo a lo regulado en el Estatuto de Servicio Exterior.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación):

¿Cómo puede diseñarse una propuesta metodológica con enfoque estratégico que permita mejorar el proceso de reclutamiento de recurso humano en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, en respuesta a los desafíos actuales de la gestión pública y del servicio exterior?

1.4. Justificación

La perspectiva teórica de este estudio se encuentra en la línea de pensamiento *hipotético-deductivo* que deben refutarse o falsearse desde los planteamientos de la teoría del capital humano y de la psicología humanista compleja defendida por Skinner (1977, 1991), quien señala que, en la selección de personal, el empleo de métodos de observación y valoración de resultados es el centro de evaluación del recurso humano. En esta perspectiva, se recurre a la *filosofía existencialista* que asimila al ser humano como el centro del sistema decisional, en donde los seres humanos se conducen por percepciones subjetivas y responden al ambiente tal como lo perciben (Zayas, s.f.).

Se acepta que, seleccionar personal requiere de métodos clínicos, entrevistas y análisis de situaciones (Chiavenato, 2009). Así, el *valor teórico* de la investigación radica en comprobar que la puesta en práctica de estos aportes validar su pertinencia junto a los aportes de la teoría microcósmica son relevantes pues señalan que la contratación del recurso humano idóneo reconoce la naturaleza de las competencias (Vásquez, 1994).

La *justificación metodológica* se centra en la viabilidad de aplicar procedimientos e instrumentos de recolección de datos cualitativos mediante observación, entrevistas, métodos de estimación social y técnicas cuantitativas a través de cuestionarios y encuestas. Se introdujeron elementos de racionalidad técnica y económica para identificar la importancia de realizar inversión pública en la contratación de personal diplomático. En este sentido, la viabilidad en cuanto a la aplicación de los instrumentos de análisis y procesos seguidos constituye un aporte procedimental para el rediseño de reclutamiento de talento humano aplicando un enfoque de gestión estratégica, aspecto novedoso que ya ha sido implementado en otros contextos organizacionales y administrativos. En tal sentido, la literatura es clara al destacar que alinear las prácticas de recursos humanos con la dirección estratégica de la institución permite atraer, desarrollar y retener talento clave para el logro de los objetivos organizacionales, tanto de la empresa privada como del sector público (Schuler, et al, 2011; Jackson, et al, 2014; Umaña, 2011; Waterhouse & Keast, 2012).

En cuanto a la *justificación práctica*, la investigación es pertinente, en tanto, el MREC, por disposiciones constitucionales y legales, tiene a su cargo, junto con el presidente de la República, el dirigir la política exterior de Costa Rica. En el cumplimiento de esta tarea y desde la especificidad de las funciones que se realizan en la Cancillería, es crucial el recurso humano y su perfil profesional. Desde la política exterior, la preeminencia de la Cancillería de un país es relevante (MREC, 2024 y SRE, 2023), por lo que este estudio contribuye a la salvaguarda de la existencia misma del estado.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Rediseñar el proceso de reclutamiento de talento humano de la carrera diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica a través de una propuesta con enfoque de gestión estratégica.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Analizar los principales enfoques teóricos y conceptuales vinculados a la teoría microcósmica de las relaciones internacionales y la gestión del talento humano, la meritocracia y los modelos de selección por competencias.
2. Determinar el estado de situación de los procesos empleados en la Cancillería costarricense, comprobando carencias, puntos de mejora y retrasos significativos en la selección de personal diplomático que ingrese a trabajar para la institución.
3. Fundamentar las tendencias metodológicas y prácticas en el desarrollo de investigaciones focalizadas en gestión de recursos humanos y su relación con la gestión de proyectos aplicados a la selección de talento.
4. Auscultar los métodos y prácticas que se utilizan en las Cancillerías líderes latinoamericanas y mundiales en la aplicación de las metodologías de gestión de proyectos y gestión de los recursos humanos aplicados a la diplomacia.
5. Elaborar una propuesta de rediseño de los procesos de reclutamiento de talento humano con enfoque de gestión estratégica para el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, basado en altos estándares de calidad y eficiencia en la selección de personal para el ingreso a la séptima categoría del escalafón diplomático y consular costarricense.

1.6. Objeto de estudio

Se define de la siguiente manera: “el proceso de reclutamiento de recurso humano en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular para la mejora de conformación del equipo idóneo en el MREC de Costa Rica aplicando enfoques estratégicos”.

1.7. Campo de acción

La relación directa entre los componentes y etapas de evaluación de recursos humanos y la conformación de equipos idóneos de personal diplomático y consular en el séptimo escalafón para la mejora de las relaciones internacionales de Costa Rica.

1.8. Hipótesis

H₀: El diseño y aplicación de un procedimiento metodológico propuesta metodológica basada en procesos de gestión de proyectos y recursos humanos NO permitirá mejorar la selección idónea del personal diplomático de ingreso a la séptima categoría en el escalafón diplomático del MREC de Costa Rica.

H₁: El diseño y aplicación de un procedimiento metodológico basada en procesos de gestión de proyectos y recursos humanos permitirá mejorar la selección idónea del personal diplomático de ingreso a la séptima categoría en el escalafón diplomático del MREC de Costa Rica.

1.9. Alcance temático

El alcance es exploratorio y aplicado centrado en examinar el proceso de selección para el ingreso a carrera diplomática en el séptimo escalafón de agregado diplomático. El componente descriptivo señala representaciones subjetivas de indagar el proceso de contratación en el MREC para proponer soluciones viables. La población involucrada incluye funcionarios vinculados en el proceso y expertos de la academia diplomática.

El *horizonte temporal* del estudio abarca el período actual del quehacer de la institución, tomando como base los procesos ejecutados durante los años recientes y la evolución normativa y operativa que han tenido los diversos concursos de ingreso realizados. Desde lo espacial, se considera que la ubicación geográfica se limita a la sede central del

MREC en San José de Costa Rica, pero se contempla el análisis de información de otras cancillerías de referencia en procesos de contratación y profesionalización diplomática.

1.10. Delimitación espacial y temporal

La *delimitación espacial* es el ámbito de acción del MREC, en lo relativo a los procesos internos de incorporación a la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular. La recolección de datos es en la sede central del Ministerio. La *delimitación temporal* abarca los años 2017 a 2025 para analizar procesos de selección y valorar su evolución normativa, administrativa y operativa. Se considera también que:

- Las etapas de planeación, reclutamiento y selección del talento humano necesario. No se consideran fases de capacitación continua, desarrollo profesional, retención, remuneración, relaciones de trabajo, desempeño, seguridad y salud en el trabajo. No se revisa la progresión del empleado una vez ingresado a la carrera diplomática.
- El proceso para reclutar talento humano de la categoría de diplomáticos de carrera, no así aquellos de funciones administrativas, cuyos mecanismos son distintos, por tratarse de empleabilidad a través de la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica (DGSC) por lo que no es competencia del MREC.
- El comportamiento organizacional visto como dinámica del éxito en la institución. Este aspecto establece el alcance teórico, metodológico y práctico. Se aborda el impacto de teorías y métodos modernos en la motivación individual y la relación de esta con el poder en las políticas institucionales, no así el comportamiento grupal.

Capítulo 2. Fundamentos teóricos referenciales

“Hoy día la misión de preparar a las nuevas generaciones de diplomáticos y cónsules está enfocada en la temática del mundo globalizado del siglo XXI”.

Walter Astié-Burgos (2000)

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica del estudio, lo que ha permitido explorar los pilares teóricos de la investigación analizando el estado del arte, teorías, conceptos esenciales y el marco histórico contextual, normativo o legal, reflexionando acerca de los aportes que se realizan alrededor del tema de investigación.

2.1. Estado del arte

Esta investigación apertura una línea de pensamiento actual que permite aplicar las técnicas más modernas de reclutamiento y selección de personal a una entidad gubernamental que es además de las de mayor antigüedad en cualquier país y que, en el caso costarricense, aún mantiene prácticas obsoletas y arcaicas en esta materia. Lo que existe investigado a nivel de selección de personal de ministerios o secretarías de relaciones exteriores latinoamericanos no ha sido mucho. Como se verá más adelante, existen limitados estudios que se enfocan en describir procesos y compararlos para ofrecer recomendaciones puntuales. Este vacío se ha compensado con la aplicación de entrevistas a personas clave en la institución, ante la limitada investigación al respecto.

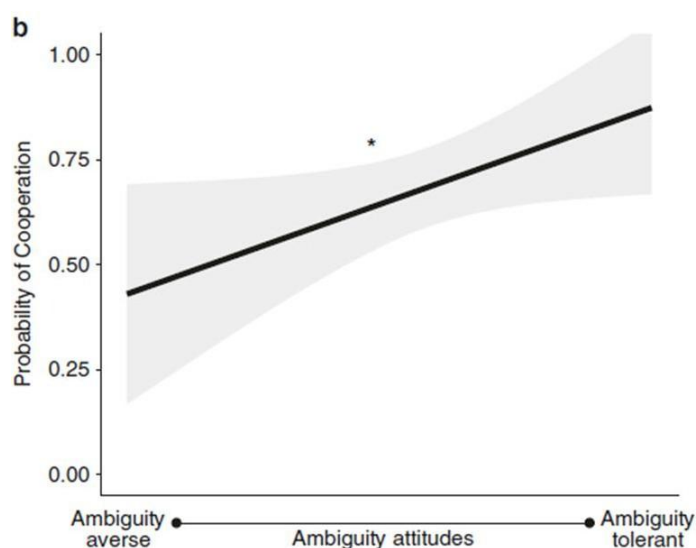
La literatura sobre las teorías microcósmicas de las relaciones internacionales refuerzan la postura de selección de personal desde un aprendizaje social, contextos globales, vivencias reforzadas con capacidad de análisis y de canalización de decisiones en escenarios de conflicto e incertidumbre. Estos procesos pueden ser útiles para predecir las decisiones prosociales y colaborativas, ya que comparten ciertos rasgos con las decisiones sociales que comportan confiar y cooperar (Vives y FeldmanHall, 2018).

La idea de que confiar en los demás conlleva por definición cierto grado de incertidumbre, dado que nunca se podrá tener el ciento por ciento de seguridad de que la

confianza será correspondida. Esta es una característica de las relaciones sociales relevante, de modo que las actitudes individuales de incertidumbre pueden ser útiles para predecir las decisiones prosociales y colaborativas. Es decir, las interacciones sociales son más parecidas a la ambigüedad que el riesgo: cuando se coopera con alguien, no se suele saber inequívocamente cuál es la probabilidad de que la otra persona coopere (Vives y FeldmanHall, 2018). Estas precisiones se muestran también en la gráfica 1.

Gráfica 1

Ambigüedad y probabilidad de relaciones de cooperación entre personas



Nota. Tomado de Vives y FeldmanHall (2018). *Tolerance to ambiguous uncertainty predicts prosocial behavior*

En concordancia con la hipótesis de esos autores, los resultados evidencian que las decisiones prosociales sólo están relacionadas con las actitudes de ambigüedad, y no con las de riesgo. Según explican, la tolerancia a la ambigüedad es un factor clave que determina las decisiones sociales de cooperación y de colaboración, y sólo cuando se tiene información clara sobre qué esperar de la otra parte, esta asociación desaparece. Los resultados llevan a considerar que las normas sociales fueron creadas precisamente para reducir tal ambigüedad social (Vives y FeldmanHall, 2018).

Este experimento es relevante pues demuestra, en el marco de las teorías microcósmicas, que para efectos del reclutamiento es certero seleccionar personas altamente sensibles a

la tolerancia a la ambigüedad como mecanismo para llevar mejores relaciones internacionales en contextos de conflictividad de cara a evitar escalamientos de las situaciones delicadas. Sobre lo anterior, Sullivan (1972) desarrolla la teoría de las relaciones interpersonales, también llamada teoría interpersonal sobre el desarrollo de la personalidad. Este científico destacó la relevancia fundamental de las relaciones interpersonales en la configuración de la personalidad. Para este autor, la personalidad se refiere a un patrón de comportamiento relativo a interacciones con otras personas. Se trataría de una entidad estable y compleja, determinada tanto por las necesidades fisiológicas e interpersonales innatas como por el aprendizaje a través de experiencias tempranas y de socialización.

En este sentido, la personalidad se formaría progresivamente en función del contacto con el entorno social y de la propia capacidad para satisfacer las necesidades, así como la tensión que estas causan tanto desde un punto de vista biológico como desde uno psicológico. Los fallos en este tipo de aprendizajes y la falta de adaptación psicológica llevarían a la patología (Figueroba, 2017). Al respecto, Sullivan (1953), define los dinamismos como patrones de conducta complejos y más o menos estables que tienen la función de satisfacer una necesidad básica determinada, señalando que hay dos tipos de dinamismos: los que se relacionan con partes específicas del cuerpo y los asociados a experiencias de miedo y de ansiedad.

La personalidad se forma mediante el traspaso de lo interpersonal a lo intrapsíquico. De este modo, si las necesidades de una persona durante la infancia quedan cubiertas satisfactoriamente, logrará un sentido de autoconfianza y de seguridad; si no, desarrollará una tendencia a sentir inseguridad y ansiedad (Figueroa, 2017). Los modos en que se experimenta el entorno físico y social cambian en función de la edad, del grado de dominio del lenguaje y de la correcta satisfacción de las necesidades. En este sentido Sullivan (1972) describió tres modos de experiencia, reconocidas como la prototáctica, la paratáctica y la sintáctica. Cada una de ellas se subordina a las que aparecen posteriormente, lo cual es recogido por Sánchez (2018) quien profundiza estos tres modos de experiencia.

La experiencia prototáctica se refiere a todas las vivencias que tienen lugar antes de que la persona sea capaz de simbolizar la realidad. Es decir, antes de la aparición del lenguaje. El bebé no tiene un sentido del tiempo, ni entiende la causalidad. Poco a poco toma conciencia de su cuerpo y de las partes que lo componen. Aprende a reconocer sensaciones de tensión y alivio. La experiencia paratáctica se refiere a las experiencias que incluyen símbolos privados y autistas o con significado exclusivamente propio. Implica conocimiento sobre la forma de obtener satisfacción para las propias necesidades. Se produce a temprana edad y resurge en la vida adulta. La experiencia sintáctica tiene que ver con aquella relativa a la comunicación con el otro y aparece cuando el desarrollo de la personalidad es saludable. Las experiencias sintácticas permiten al individuo formar parte de la sociedad.

El trabajo de Sullivan (1972), es un antecedente muy importante que permite entender las dicotomías y los cuidados que deben existir al momento de contratar personal en una institución de tanta responsabilidad como lo es la Cancillería. De acuerdo con Erich Fromm (citado por Lobo, 1981), el ser humano y su orientación psicoanalítica, surgen de ciertas líneas teóricas y técnicas particulares respaldadas por el humanismo frommiano (Lobo, 1981). En el plano sociocultural, el máximo criterio para ese autor no es la adaptación o ajuste social a ultranza sino la integridad del individuo.

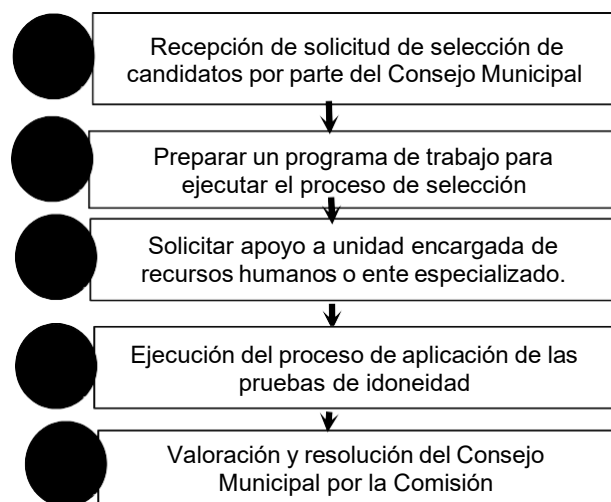
En el terreno político y económico destaca su oposición a cualquier proyecto totalitario que subordine a la persona al sistema, al estado u otros fines que no sea ella misma. En las relaciones interpersonales y familiares sus penetrantes análisis de las relaciones simbióticas sadomasoquistas evidencian su preocupación por la integridad y desarrollo de la persona. En los aspectos éticos y religiosos la descalificación de la moral heterónormal y, dentro del respeto a las creencias religiosas, su crítica a toda práctica de corte autoritario o sadomasoquista en sentido psíquico (Lobo, 1981).

En relación al reclutamiento de personal, ha sido el manual de procedimientos para selección, contratación y evaluación del recurso humano de la Alcaldía Santiago de María, pues aporta definiciones, enfoques y matices propios de la administración pública,

aspectos como marco legal, requisitos de ingreso concurso, pruebas de idoneidad, periodo de prueba y clarificación de políticas de procedimientos y selección de personal. Queda establecido que “la Municipalidad está obligada a ubicar personal competente en todos los niveles jerárquicos de la Institución” acorde a sus capacidades y competencias; y además alineadas a los perfiles que señalan los puestos laborales (Alcaldía Municipal de Santiago de María, 2017). Al respecto, es rescatable el flujograma de la figura 1.

Figura 1

Procedimiento de selección de personal, Alcaldía de Santiago de María



Nota. Elaboración propia basado en la Alcaldía Municipal de Santiago de María (2017).

La Municipalidad de Orotina (2017) ha trabajado el tema de reclutamiento desde la óptica de la administración pública. Estudia el nexo entre administración y desarrollo de personal y se identifican líneas de reclutamiento. La tabla 3 presenta algunos predictores para mostrar su vinculación con las pruebas de idoneidad.

Tabla 3

Predictores por grupo ocupacional: Municipalidad de Orotina, 2017.

Estrato e ítem de calificación	Conocimientos Teóricos o prueba escrita o práctica	Otras competencias a definir según el cargo	Entrevista	Totales
Operativo	40	20	0	100
Administrativo	40	20	0	100
Técnico	45	20	0	100
Profesional	50	20	0	100

Nota. Tomado de Municipalidad de Orotina en Costa Rica (2017)

Según DIGECA (2018), cuando existe información completa sobre el reclutamiento y selección de personas, se debe a la transparencia de los procesos de convocatoria, del concurso, de la elaboración de tipos de prueba a aplicar, así como de la definición de idoneidad. Para comprender mejor los factores que inciden en estos procesos, la tabla 4 muestra la ponderación en escala de 1 a 100 utilizada en este tipo de concursos.

Tabla 4

Ponderaciones de libre oposición en reclutamiento-selección: Panamá 2018.

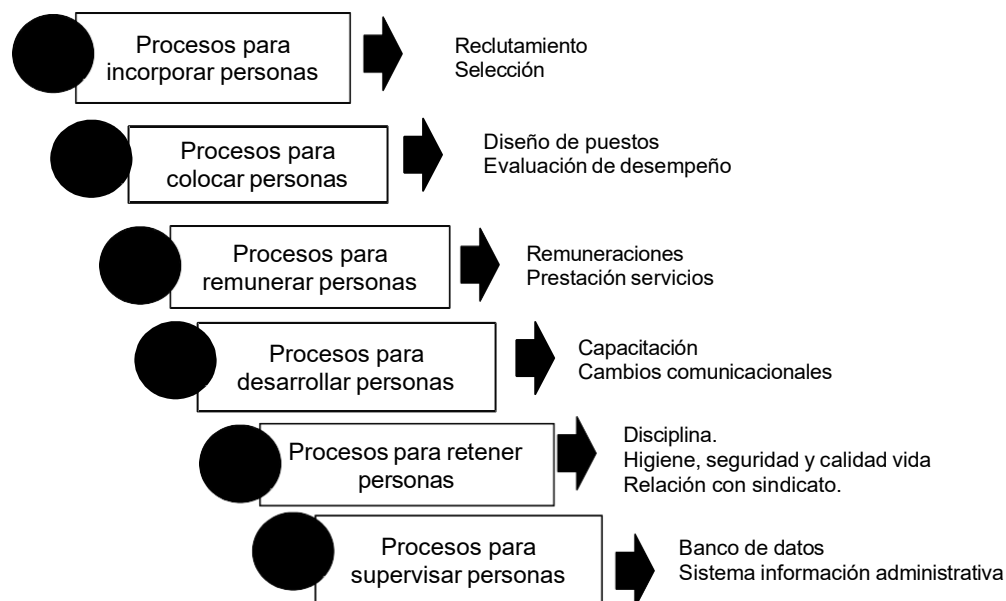
No	Factores	Detalle	Puntos
1	Grado Académico (Establecido en Manual de Clases Ocupacionales)		40
2	Experiencia en labores relacionadas con el puesto (considera exigencias del Manual General de Clases Ocupacionales)	1-5 años	15
		5-10 años	20
		Más de 10	30
3	Entrevista Personal		15
4	Pruebas Técnicas y/o Psicolaborales (según puesto y requerimiento)		15
	TOTAL		100

Nota. Tomado de DIGECA (2018)

Márquez (2017) señala los procesos que funcionan sinérgicamente que se inician desde que se toma la decisión de incorporar personas hasta el momento en que se supervisa a las personas incorporadas, cubriendo todos los procesos que se muestran en la figura 2.

Figura 2

Secuencia de procesos en el área de recursos humanos



Nota. Tomado de Rondón, 2017, *Gerencia del talento humano.*

Por su parte, Suárez et al. (2019), realiza una propuesta para mejorar el proceso de selección y contratación de personal en la empresa Bureau Veritas en Barrancabermeja, Santander, Colombia. El principal aporte del estudio, radica en la aplicación de conceptos de empresa privada aplicables a la cosa pública.

En el trabajo de Schiavon y Figueroa (2019) aborda elementos como presupuesto aprobado para la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (SRE) y su tasa de crecimiento anual, la coordinación de la SRE y la dispersión de la acción internacional, la atención consular y los recursos de la cooperación internacional. En este trabajo hay espacio para analizar al personal del Servicio Exterior Mexicano (SEM) y concluye que en el período en mención hubo significativa disminución del personal de la Cancillería, en especial el administrativo más que el diplomático. Un resultado importante de esta investigación es que, en promedio, hay menos personal de carrera por representación que seis años atrás (Schiavon y Figueroa, 2019). Concluyen que, dentro de lo positivo está el incremento en la formación profesional y la profunda reforma a la Ley del Servicio Exterior Mexicano, que mejora las perspectivas de desarrollo profesional y de vida de los diplomáticos mexicanos de carrera” (Schiavon y Figueroa, 2019).

2.2. Marco teórico conceptual

En esta sección se presenta el marco teórico que respalda la propuesta de esta investigación. Se identifican aportes relacionados a la teoría de la psicología humanista compleja desde la escuela de las relaciones humanas; así como los principales axiomas del paradigma socio-crítico y, los sistemas de recolección de personal, entre otros aspectos relacionados al capital humano. Finalmente, este apartado incluye una reflexión acerca de cómo se integran estos aportes en la consistencia de la investigación.

Aportes de la psicología humanista compleja: escuela de relaciones humanas

La Teoría de la Psicología Humanista Compleja, según Skinner (1991), refleja la posición de la escuela de relaciones humanas, quien defiende que resulta de valor para la

selección de personal el empleo de métodos tales como la observación y la necesidad de la valoración de los resultados de la actividad, haciendo abstracción de los procesos (Zayas, s.f.). Los fundamentos epistemológicos de esta teoría ubican al hombre y su existencia en el centro del sistema en donde crea su persona por las propias decisiones o elecciones (Zayas, s.f.). Para los representantes de este enfoque los seres humanos se conducen por medio de sus propias percepciones subjetivas, la gente responde no a un ambiente objetivo sino al ambiente tal y como ellos lo perciben y comprenden.

Otro de los representantes de la denominada Psicología Humanista es G. W. Allport, el cual formula en su teoría sobre la personalidad una concepción holística con un enfoque sinérgico (Zayas, s.f.). Otro de los principales exponentes de esta corriente es Abraham Maslow (1990), de quien se destacan sus formulaciones sobre la personalidad autorrealizada, como expresión del enfoque holístico y el carácter activo del hombre, y su posición metodológica del empleo de muestras intencionales en esta esfera del conocimiento.

Esta teoría ubica al ser humano en el centro de la vida social, en la concepción de la personalidad y lo reconoce desde la subjetividad y el carácter activo del hombre que además se enfoca desde un paradigma interpretativo o naturalista. Según Cortez (2018), la realidad se extiende a cambiante si las observaciones y datos cambian. La posición personal del investigador es explícita. También utiliza elementos desde el paradigma socio-crítico al asumir la transformación de estructuras sociales y sus problemas, partiendo de la acción reflexiva de los integrantes de la comunidad. La naturaleza de la realidad se mide según la idea de que la imagen exterior del hombre y las circunstancias que le rodean son el resultado de su auto imagen (Cortez, 2018).

La complejidad es parte de la actual visión de la ciencia administrativa. Bajo este nuevo enfoque, se abandona el determinismo y la incertidumbre inherentes a las sociedades; también se ha desechado el ideal de la objetividad como única forma válida de conocimiento; en contraste, la complejidad acepta que es imposible alcanzar el conocimiento completo por lo que no se puede tener certeza de lo incierto (Bergeron,

1983). Para la aplicación de esta teoría, es preciso identificar los métodos a emplear, es decir, hipotético- deductivo, el análisis de sistemas y el estudio de la sociedad, la síntesis para buscar hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio. El uso de métodos como la revisión documental, entrevistas y redes virtuales, análisis de correlación y el árbol de decisiones adquirieron valor (Cortez, 2018).

Es importante distinguir competencias específicas o genéricas de un puesto de trabajo, competencias transversales instrumentales, personales y sistémicas, así como aquellas que están en relación a la estrategia, entre cardinales y específicas (López, 2010). En esta investigación se detallan elementos de la selección de personal tales como centro de evaluación, método clínico, construcción de la historia, entrevista, muestras de trabajo, simulaciones, análisis de situaciones, casos y juegos de roles, test psicológicos y encuadre histórico y diferenciación en la organización (Chiavenato, 2009). La tabla 5 sintetiza las principales líneas de pensamiento de este paradigma.

Tabla 5

Axiomas principales del paradigma socio-crítico.

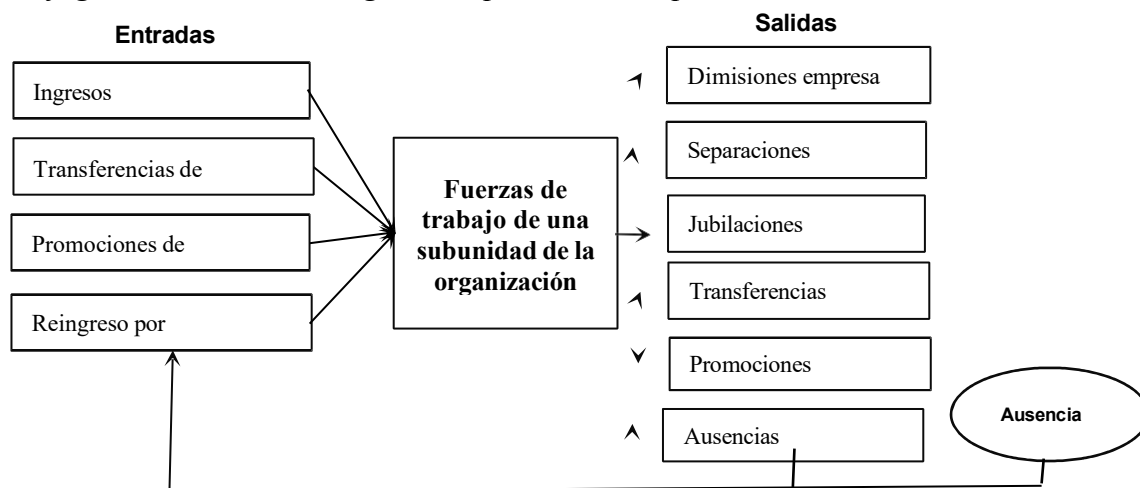
Axioma	Descripción de la característica
Puntos de partida	Presupone superar el reduccionismo y conservadurismo. Busca ciencia social empírica, interpretativa y que ofrezca aportes para el cambio social.
Principios	Realidad como praxis. Une teoría-práctica, integra conocimiento-acción-valores . Orienta el conocimiento a liberar al ser humano, integra participantes.
Realidad	Realidades subjetivas, composición entre individuos-grupos-culturas . Premisa: “El mundo social es relativo y debe ser entendido desde los involucrados”.
Objetivo	El objetivo central es el análisis de las transformaciones
Naturaleza de la realidad	Imagen exterior y circunstancias que le rodean. Resultan de auto imagen. Autorreflexión y capacidad de pensar en consecuencias y pensar en sí mismo.
Objetividad-subjetividad	Pueden componerla en distintas proporciones.
Metas de investigación	Que los participantes puedan adquirir una sólida y creciente sabiduría en sí, además de la construcción de una verdadera postura basada en su interior.
Conocimiento	Se construye en base a intereses y necesidades naturales de personas.
Relación: ciencias físicas, naturales, sociales	Todas estas ciencias son diferentes entre sí, no se aplican los mismos principios.
Posición ante el investigador	El sujeto es generado por la naturaleza y formado socialmente, por lo que la autorreflexión le orientará hacia la emancipación intelectual.
Análisis de la realidad	Intervenir realidad para conocerla, estudiarla y mejorarla. Planifica búsqueda de conocimientos. Reconstruir realidad y ver el mundo desde dentro.
Pasos de investigación	Estrategias, procedimientos y pautas alineadas al modelo o paradigma asumido.

Nota. Tomado de Cortés, 2018, *El marco teórico referencial y los enfoques de investigación*.

En la selección de recursos humanos, la primera ola de esta teoría busca ejecutar tareas, la segunda ola se enfoca en la estructura y la tercera en las personas. El modelo burocrático también arrojó elementos para esta tesis, entendiendo que las instituciones crecen mucho y requieren soluciones a la complejidad, asumiendo que para que una organización funcione se requiere diferenciación -división del trabajo y especialización de tareas- e integración, autoridad jerárquica y aplicación de reglas y reglamentos, pensando en personas idóneas (Chiavenato, 2009). La teoría multifactorial de Thurstone (1959) afirma que la estructura mental consta de factores independientes entre sí, pero responsables de una determinada aptitud. Cada puesto exige determinadas aptitudes y, de acuerdo con la ficha profesiográfica el perfil ideal, establece pruebas para investigar aptitudes (Chiavenato, 2019). La figura 3, sintetiza el flujograma del proceso.

Figura 3

Flujograma del modelo integrado de planeación de personal



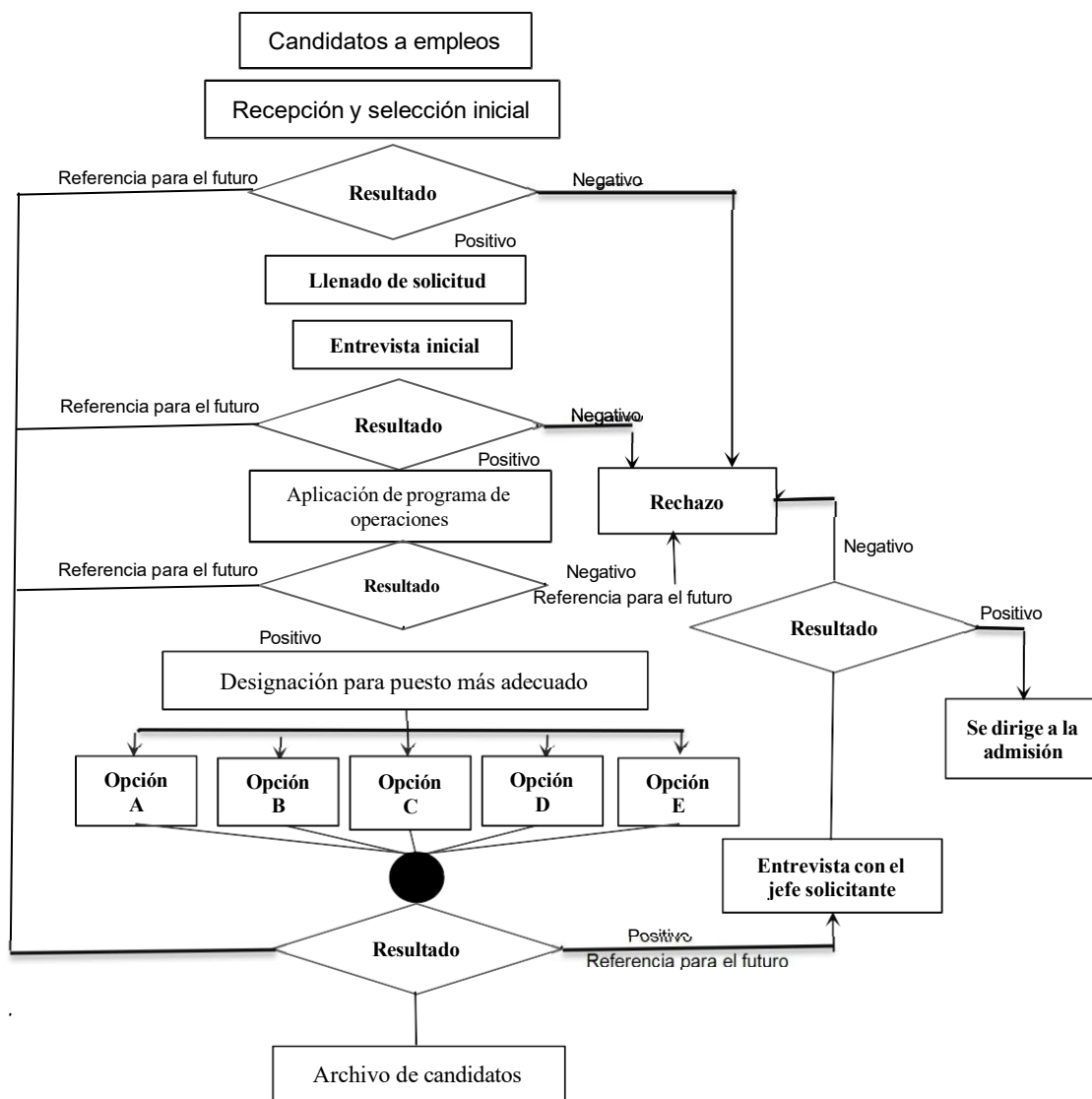
Nota. Tomado de Chiavenato, 2019, *Administración y capital humano de las organizaciones*.

La selección de personal basado en competencias busca mejorar y simplificar la gestión integrada de Recursos Humanos, impulsa la mejora y el desarrollo continuo de la planilla, alinea la gestión de personas con las líneas estratégicas organizacionales. Existen multitud de modelos para realizar una correcta gestión de las competencias de la plantilla en función del tipo de empresa, el sector, el tamaño del equipo, las habilidades que se quieren valorar. El enfoque de competencias es la respuesta, desde el área de recursos humanos, a la exigencia de competitividad, al facilitar la orientación de las

conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad (López, 2010). Este proceso, se puede esquematizar en un modelo de clasificación de reclutamiento y selección de recurso humano basado en fases transparentes, secuenciales, pero al mismo tiempo interrelacionadas entre si como se presenta en la figura 4.

Figura 4

Reclutamiento y selección de recurso humano: Modelo de clasificación



Nota. Elaborado en base a Chiavenato (2019).

El planeamiento del reclutamiento se refiere a procedimientos cuya función es atraer candidatos calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de

recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Se trata de entender las necesidades presentes y futuras de la organización, bajo el propósito de atraer candidatos aptos que permita la elección futura de los integrantes que finalmente serán incorporados después del proceso de evaluación (Chiavenato, 2019). Entre los criterios de selección de personal está el valorar que los seleccionados posean habilidades para realizar determinado trabajo, como habilidades técnicas, problemas e institucionales (Harvard, 2022). La tabla 6 presenta estas diferencias.

Tabla 6

Diferencias entre aptitud y habilidad.

Aptitud	Habilidad
Predisposición natural para determinada actividad	Capacidad adquirida para realizar actividades
Existe sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje	Surge con la práctica y el aprendizaje
Se evalúa por medio de comparaciones	Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo
Pronosticar el futuro del candidato en el puesto	Diagnosticar habilidades actuales del individuo
Se transforma en habilidad vía ejercicio o práctica	Aptitudes mediante el ejercicio o la práctica
Predisposición para mejorar el trabajo	Disposición general o específica para el trabajo
Hacer posible obtención futura de puesto	Hace posible ocupación inmediata de un puesto
Es un estado latente y potencial de comportamiento	Es el estado presente y real de comportamiento

Nota. Elaborado en base a Chiavenato (2019) para mostrar diferencias entre aptitud y habilidad.

Los métodos de selección de personal permiten comprobar información proporcionada del candidato. Puede ser estructurada y no estructurada, e incluir preguntas situacionales. Las entrevistas pueden ser individuales, panel o por computadora (Dessler y Varela, 2017), y es el método más común en selección de personal (Chiavenato, 2019).

Marco histórico

La administración de recursos humanos siempre ha sido importante en las organizaciones (Dessler y Varela, 2017) desde las épocas primitivas hasta la actualidad. Esta evolución ha significado transiciones en la forma de entender el recurso humano; así por ejemplo, en una sociedad del conocimiento se optimizan los recursos recurriendo a la tecnología y a la investigación; a diferencia de como se hacía en la esclavista en donde bajo el modelo de la supervisión se optimizaba en base a castigo. Esta interacción es relevante para entender la compleja dinámica organizacional (Tabla 7).

Tabla 7*Evolución histórica de la gestión del talento humano.*

Época primitiva	Época esclavista	Época feudal	Época industrial	Época actual
Actividades caza, caza y pesca	Supervisión del trabajo	Concepto de servidumbre	Aparecieron los inventos	Sociedad del conocimiento
Toma de decisiones	Castigo corporal	Concepto del señor feudal sobre siervo	Horarios excesivos	Optimización de recursos
Autoridad	Falta de derechos para el esclavo	Talleres artesanales	Trabajos peligrosos	Desarrollo tecnológico
Jefes de familia			Fuerza laboral	Investigación
Trabajo en equipo				

Nota. Elaborado en base a Rondón (2017). *Gerencia del talento humano.*

La tabla 8 sintetiza el pensamiento administrativo alrededor de los recursos humanos.

Tabla 8*Pensamiento administrativo respecto a los recursos y talento humano.*

N°	Denominación	Descripción
1	Primera ola: Enfoque en las tareas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enfocado en tareas e indicaciones de cómo administrar en base a racionalización. ■ Finales S. XIX: Taylor se interesó en eliminar desperdicios, aumentar eficiencia, sustituir improvisación y empirismo por administración científica. ■ Principios del pensamiento: racionalizar tareas, capacitar, monitorear desempeño. ■ Plan salarial que incluye tarea y gratificación (bono cumplimiento oportuno). ■ Principios relacionados a objetivos claros, orientación, administrar justicia y equidad, ■ Unifica procedimientos, reduce desperdicios y premia a los trabajadores eficientes. ■ Administración científica y Administración de RRHH desde enfoques modernos.
2	Segunda ola: Enfoque en la estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Europa: idea de pensadores <i>Estructura de organización como un todo y no individual</i> ■ Teoría clásica de administración de Fayol (GestioPolis, 2020): “6 funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal, seguridad y 14 principios. ■ Tres principios de administración: Coordinación, escalar (integrar), funcional. ■ M. Weber: “Compañías crecen mucho y requieren soluciones a complejidad” Acuña término <i>burocracia</i> (modelo burocrático): División trabajo, jerarquía, reglas, etc. ■ Teoría estructuralista (1950). “Mirar hacia afuera”, más allá de la organización. ■ Teoría neoclásica (S. XX): Administración como proceso cíclico y continuo. ■ 04 funciones: <i>planeación-organización-dirección-control</i>. Eficiencia y eficacia.
3	Tercera ola: Enfoque en las personas.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Escuela Relaciones Humanas:ERH-Teoría conductual administración: TCA ■ La segunda tenía la tónica de buscar la flexibilidad de la organización y la reducción ■ La ERH se orientó a los grupos informales, comunicación y motivación. ■ Concluye que el trabajo es actividad grupal/social. ■ Métodos organizacionales, en ese entonces, ocasionan conflictos sociales que hacían incompatibles objetivos organizacionales con los individuales. ■ Escuela prescriptiva y normativa: Líder debe motivar para alcanzar objetivos.
4	Cuarta ola: Enfoque en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Emery y Trist (1960): “Supervivencia de organización depende de percepción de entornos y adaptación a demandas” ■ No estudia organizaciones por dentro, sino de <i>afuera hacia adentro</i>. ■ Teoría General Sistemas (TGS) que visualiza organización como sistema abierto. ■ Teoría criticada inclinarse a favor de condiciones con tendencia contrarias al cambio. ■ Teoría contingencias: A medida que organizaciones crecen, sus áreas se diferencian, pero el funcionamiento de todas se integra para viabilizar todo el sistema. ■ Incorpora competencias basadas en el desarrollo de TIC e inteligencia artificial.

Nota. Elaboración propia en base a Chiavenato (2009).

Es así que se puede afirmar que el pensamiento alrededor de los recursos humanos ha

evolucionado alrededor de cuatro olas o momentos históricos caracterizadas por la aparición de científicos de la administración, nuevos principios y nuevos enfoques que, más allá de contradecirse entre sí, aportan elementos de análisis y comprensión del pensamiento de la administración alrededor de los recursos humanos (tabla 8).

Los tiempos modernos

En la actualidad, las transformaciones son cada vez más rápidas, intensas y discontinuas, manifestándose en cambios no lineales, ni secuenciales y sin claras relaciones *causa-efecto*. Los aportes son diversos y los puntos de referencia son diferentes de los planteados en el pasado; ello viene provocando profundas transformaciones, como es el caso de la concepción de la mejora continua, la calidad total, la reingeniería, el *benchmarking* o punto de referencia; la influencia de la inteligencia artificial y, la formación de equipos de alto desempeño (Chiavenato, 2009).

Las diferentes eras de la organización desde los siglos XIX y XX

La estructura organizacional en este periodo se ha caracterizado por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para estandarizar el comportamiento de los integrantes. Se consideraba a las personas recursos de producción junto con las máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo (Tacsan, 2001). La era de industrialización neoclásica iniciada a finales de la Segunda Guerra Mundial hizo que las transacciones comerciales pasaron de ser locales a internacionales, y percibir a las personas como recursos vivos y no como factores productivos. La tecnología se desarrolló intensamente influyendo en organizaciones y personas (Tacsan, 2001).

La era de la información comenzó en la década de 1990 y aún está presente mostrándose con cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas

dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar la transformación e innovación enfocadas al futuro y destino de la organización (Chiavenato, 2009). En términos generales es válido remarcar que muchos pensadores han aportado a las teorías de la administración como las entendemos hoy. Estas etapas se presentan en la tabla 9.

Tabla 9

Etapas de las organizaciones del siglo XX.

Período	Industrialización clásica 1900-1950	Industrialización neoclásica 1950-1990	Era de la información Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, tradiciones y valores. Énfasis: <i>status quo</i>	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en cambio e innovación, conocimiento-creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, gradual Desafío ambiental.	Intensificación de cambios rápidos.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción estáticos, sujetos a reglas y control.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas proactivas, dotadas de inteligencia y habilidades para motivar e impulsar.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Las personas generan conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administrar recursos humanos	Gestión del talento humano.

Nota. Elaborado en base a Chiavenato (2019).

La tabla 10 presenta el desarrollo histórico-conceptual de la gestión del talento humano.

Tabla 10

Desarrollo histórico- conceptual de la gestión del talento humano.

Autor (es)	Enfoque
Taylor	Enfoque en tareas
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional
McGregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en personas /en tecnología / en globalización Calidad total, <i>benchmarking, just in time,</i>
Tendencias administrativas	<i>empowerment</i> , quinta disciplina, organizaciones que aprenden, 5 “s”, <i>outsourcing</i> (tercerización), <i>coaching</i>
Modelos del comportamiento organizacional	Autocrático / De custodia / De apoyo / Colegiado De sistemas

Nota. Tomado de Rondón, 2017, *Gerencia del talento humano.*

La administración y gestión de proyectos han aportado a la formación del talento humano a través de teorías que modifican el mismo contexto social económico y cultural en el que las empresas y los sujetos se ven sometidos día a día, sin obviar la presencia de paradigmas por los que los individuos actúan de determinada forma, sumados al mundo globalizado que constantemente cambia y evoluciona (Rondón, 2017).

Teoría microcósmica de las relaciones internacionales

Para entender la contratación del recurso humano idóneo para ingreso a la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC se debe añadir un componente adicional relacionado con la naturaleza de las competencias forjadas desde el Estado. De allí que una de las teorías seleccionadas para abordar esta investigación sea la teoría microcósmica de las relaciones internacionales. La tabla 11 presenta los axiomas del paradigma interpretativo que se desprende de esta teoría.

Tabla 11

Axiomas del paradigma interpretativo o naturalista de la investigación

Axioma	Descripción de la característica
Puntos de partida	Presupone realidad por descubrir, construir e interpretar, la realidad es la mente.
Realidad	Realidades subjetivas, varían en composición individuos-grupos-culturas.
Objetivo	Existen múltiples realidades experimentadas por diferentes agentes, colocando en duda leyes universales y las manifestaciones específicas y singulares.
Naturaleza de realidad	Tiende a cambiar si las observaciones y recolección de datos cambian.
Objetividad-subjetividad	Pueden componer en distintas proporciones.
Metas de investigación	Buscan realizar descripciones, comprender e interpretar fenómenos, a través de percepciones y significado producidos por la experiencia de los participantes.
Lógica	Uso principal: inductivo, que orienta sus acciones investigativas de lo particular a lo general, aplicado tanto a las generalizaciones no estadísticas y a la teoría.
Relación ciencias físicas, naturales y sociales	Todas estas ciencias son diferentes entre sí, no se aplican los mismos principios.
Posición personal del investigador	Es explícita. El investigador reconoce sus propios valores y creencias, que pueden componer el trabajo de investigación.
Papel de fenómeno	Objetivos pueden asumir diferentes significados, donde los papeles son activos.
Uso de la teoría	Es considerado un marco de referencia.
Generación de teoría	Construido con datos obtenidos, analizados y comparados con estudios anteriores.
Revisión de literatura	Es relevante en el desarrollo del proceso investigativo.
Hipótesis	Se genera hipótesis durante el estudio o al final de este.
Naturaleza de los datos	Es de tipo cualitativo, utiliza textos, narraciones, significados y otros.

Nota. Elaborado en base a Cortez (2018)

La importancia de esta teoría se basa en su capacidad de ser aplicada y validada desde lo

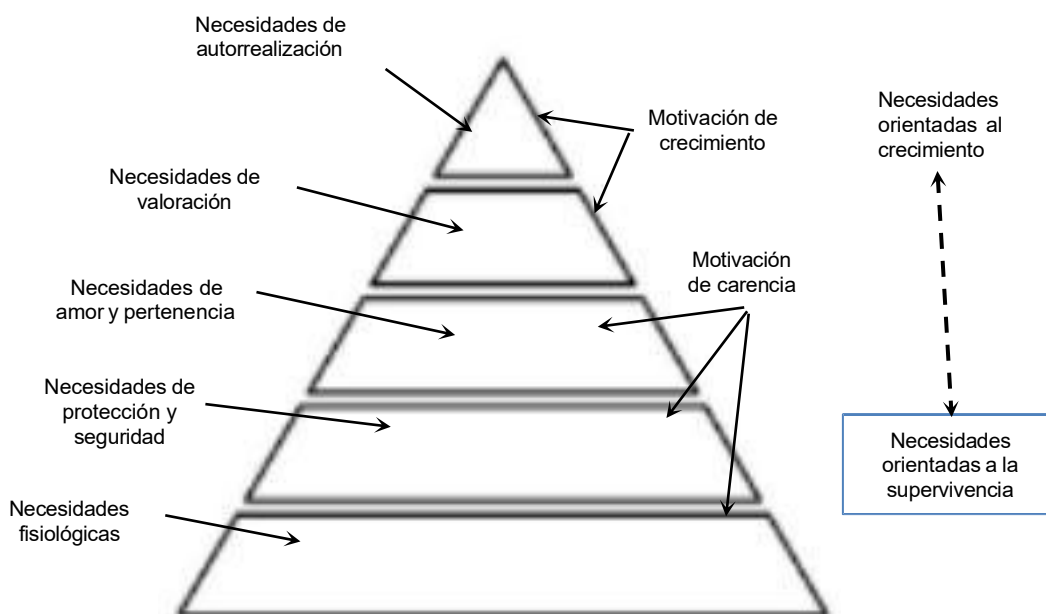
hipotético-deductivo e *inductivo* e incluso como estudio de caso (Cortez, 2018). La teoría aborda el recurso humano desde la perspectiva conceptual e histórica y consta de una dimensión biológica y psicológica, en donde la cooperación es influenciada por la adecuación a la supervivencia, lo cual se complementa con lo señalado por Corning P. (citado por Dougherty y Pfaltzgraff, 1993), quienes sostienen que los especialistas sociales deben atender cada vez más la interacción entre el organismo y el entorno.

La importancia de esta teoría en las relaciones diplomáticas es relevante para entender las competencias específicas que deben acompañar a los seleccionados para ejercer la diplomacia. De la contratación del personal dependerá la racionalidad con se conduzcan las relaciones internacionales entre Costa Rica y los demás países y otros actores del sistema internacional.

Este fenómeno lo explica **Maslow** cuando propone la teoría de jerarquía de necesidades humanas o “*pirámide de necesidades*”. En base a esta pirámide existen cinco niveles en que el ser humano satisface sus necesidades desde los niveles más bajos hacia nuevas necesidades en los niveles más altos (Navarro, 2019), como se presenta en la figura 5.

Figura 5

Pirámide de Maslow que contiene los cinco niveles de necesidad.



Nota. Elaboración propia en base a Navarro (2019). *La pirámide de Maslow.*

Aportes de la teoría del conflicto

La teoría del conflicto se aborda desde las causas de la agresividad humana como base para la comprensión de las diferencias que suelen surgir en las relaciones laborales. Desde la perspectiva de las relaciones internacionales se parte del examen de la naturaleza y del proceso que ocasionan las diferencias visionarias, intereses individuales y/o colectivos (Del Arenal, 2010). Este enfoque se enlaza con la reconocida teoría de juegos, la cual se configura como uno de los campos de mayor aplicación conjuntamente con la teoría de toma de decisiones, en nuestro caso, con las decisiones racionales del Estado. Los primeros antecedentes de este abordaje se deben a John von Neumann quien en 1928 demostró el teorema del *minimax* (Del Arenal, 2010).

En relación a la acción del estado, los decisores de poder inician desde la base de políticas actuales, buscan mantener las políticas existentes lo más que puedan e intentan adaptar esas políticas a los nuevos acontecimientos para minimizar los efectos del cambio. De ello, se desprenden los tres modelos de acción gubernamental; el primero para definir la actuación del estado como actor racional, el segundo para aclarar que las subunidades del Estado actúan según procedimientos predeterminados para producir un “producto/servicio”; y el tercero, para definir las decisiones y acciones de los gobiernos como resultados políticos intranacionales.

Importancia del paradigma realista

El paradigma realista se centra en estados de conflicto permanente en donde la unidad de análisis es el estado como unidad racional. La tabla 12 presenta las características.

Tabla 12

Características del paradigma realista.

Características del paradigma realista	
Contexto histórico	Guerra Fría
Unidad de análisis	Estado como unidad racional
Problemática de estudio	Seguridad nacional
Imagen del mundo	Estados en conflicto permanente

Nota. Tomado de Barbé, 2010. *Relaciones Internacionales.*

Por su parte, el paradigma transnacionalista, o de la sociedad mundial, se origina a

finales de la década de 1970 para responder a preguntas de una realidad internacional cada vez más compleja y problemática y, se presenta en sus características y componentes en la tabla 13.

Tabla 13

Características del paradigma transnacionalista.

Componente	Característica
Contexto histórico	Distensión
Unidad de análisis	Pluralidad de actores (organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas transnacionales, actores subestatales, entre otros)
Problemática de estudio	Problemas derivados de la actividad humana en un mundo altamente interconectado (comercio, medio ambiente, crisis de recursos, etc.)
Imagen del mundo	Una red estilo telaraña que proyecta la interdependencia entre los actores

Nota. Tomado de Barbé, 2010. *Relaciones Internacionales.*

Los principales postulados refieren al mundo como consecuencia del acelerado desarrollo nacional, económico, científico-técnico y comunicacional. Se centra en la interdependencia de la cooperación en donde el papel del Estado se debilita por la aparición de nuevos actores (Del Arenal, 2010). La principal consecuencia de este paradigma es el replanteamiento de conceptos, categorías y modelos para analizar el teatro internacional. Por su parte, el paradigma de la dependencia desarrolla la idea de que las relaciones de los actores están regidas por la dependencia, la desigualdad y la dominación (Tabla 14). Se considera el mundo como sistema económico dominado por el capitalismo transnacional. Bajo este paradigma, los cambios significativos se impulsan hacia el propio sistema (Del Arenal, 2010).

Tabla 14

Características del paradigma estructuralista.

Componente	Característica
Unidad de análisis	Sistema capitalista mundial
Problemática de estudio	Las relaciones entre el centro (norte) y la periferia (sur) como mecanismos generadores del subdesarrollo
Imagen del mundo	Pulpo de varias cabezas que se alimenta por sus tentáculos

Nota. Tomado de Barbé, 2010. *Relaciones Internacionales.*

Este paradigma, también llamado estructuralista, se orienta al abordaje de las relaciones

entre centro-periferia, norte-sur. Estos serían, según el paradigma, los mecanismos generadores del subdesarrollo que muestran al mundo como un pulpo de muchos tentáculos que interactúan entre sí.

Por último, existen conceptos clave para orientar la delimitación de las ideas que permiten contextualizar el proceso asumido. En este sentido, esta investigación ha priorizado los siguientes:

- a. **Reclutamiento de recursos humanos:** Proceso para identificar y evaluar candidatos calificados para ocupar un puesto vacante. Se trata de atraer la mayor cantidad de candidatos con los requisitos del puesto (Chiavenato, 2009).
- b. **Carrera del Servicio Exterior:** Regula prestación de servicios en el Servicio Exterior de la República. Contempla procedimientos de ingreso, ascenso, permanencia, rotación, evaluación, disponibilidad y retiro de funcionarios (Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de Costa Rica, 2001).
- c. **Categoría funcional:** Categoría que configura un alcance dentro de un rango funcional que, en el contexto de las relaciones exteriores, sólo puede ser variada por ascenso. Forma parte de un reglamento o manual que, en el caso de Costa Rica está previsto en el Reglamento del Estatuto del Servicio Exterior (2021).
- d. **Séptima categoría del escalafón:** Nivel funcional dentro de la estructura del MREC de Costa Rica. Presenta doble clasificación: servicio interno y servicio exterior (Ley N° 3530). Se ordena en base al cargo, experiencia y antigüedad.
- e. **Concurso de oposición:** Procedimiento que comprueba la idoneidad para el ingreso a la carrera diplomática. La persona elegible aprueba los concursos de oposición (Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de Costa Rica, 2001).
- f. **Servicio consular:** refiere a servicios de asistencia, protección y asistencia que

Costa Rica ofrece en diferentes países. Generan documentación migratoria: pasaportes, registro civil, notarial, servicios de asistencia y protección (Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de Costa Rica, 2001).

- g. **Servicio diplomático** consta de los funcionarios destacados en las misiones diplomáticas y el Servicio Exterior refiere al cuerpo de funcionarios del Ministerio, que se desempeña ya sea en el servicio diplomático, en el consular o en el interno (Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de Costa Rica, 2001).
- h. **Servicio Exterior:** comprende los Servicio Diplomático, Consular e Interno, integrado por funcionarios de carrera, personal en comisión, personal técnico y auxiliar requerido conforme lo autorizan los capítulos sexto y séptimo del Estatuto (Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de Costa Rica, 2001).

2.3. Marco legal y normativo

El reclutamiento de recurso humano en la séptima categoría de escalafón de la carrera diplomática se sustenta jurídicamente a partir de las bases legales de carácter internacional, nacional, reglamentos, directrices y otros, pero también se revisó literatura jurídica, costumbre internacional y nacional, y opiniones de expertos.

El Régimen de Servicio Civil regula las relaciones entre Estado y servidores públicos para garantizar eficiencia administrativa (art.191). Del Estatuto se desprende que la carrera diplomática en Costa Rica es un régimen especial y jerarquizado, integrado por funcionarios incorporados por concurso de oposición y ascenso. Los reglamentos y manuales institucionales de régimen de servicio exterior, son importantes para identificar actividades por puestos, y otros que permitirían perfectamente aplicar el resultado de esta investigación.

Dicho lo anterior, a continuación se expone y fundamenta el marco legal aplicable a la investigación, el cual comprende el conjunto de normas internacionales, constitucionales, legales y reglamentarias que inciden de manera directa en el proceso de reclutamiento

del talento humano de la carrera diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica (MREC). La selección normativa realizada no responde a un criterio meramente descriptivo o exhaustivo, sino que se completa con un enfoque analítico y estratégico, orientado a identificar aquellas disposiciones que guardan una relación sustantiva con el problema de investigación y con la propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento que se expone.

Este marco legal es un reflejo no solo del entorno jurídico que regula la carrera diplomática, sino también las tensiones, limitaciones y oportunidades normativas que inciden en la gestión estratégica del talento humano. En consecuencia, se incorporan aquellas normas que definen el rol funcional del diplomático, las competencias institucionales del MREC, los principios de acceso a la función pública y los mecanismos específicos de ingreso y profesionalización del Servicio Exterior, excluyendo disposiciones cuya relación con el objeto de estudio sea tangencial o indirecta.

De la normativa internacional, la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961) y la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares (1963) constituyen los principales referentes para la comprensión del ejercicio de la diplomacia y la función consular. Si bien estas convenciones no regulan de manera directa los procesos de reclutamiento del personal diplomático, su inclusión en el marco legal resulta fundamental, en tanto definen las funciones, deberes, privilegios y responsabilidades que asumen quienes representan al Estado ante la comunidad internacional.

Desde la perspectiva de esta investigación, dichas convenciones permiten delimitar el contenido sustantivo del puesto diplomático, lo cual es indispensable para cualquier proceso de rediseño del reclutamiento con enfoque de gestión estratégica. En efecto, la definición de funciones como la representación del Estado, la negociación internacional, la protección de intereses nacionales y la observancia del derecho internacional impone exigencias específicas en términos de competencias técnicas, éticas y conductuales, que deben ser consideradas desde la fase de selección primigenia del talento humano.

La Constitución Política de la República de Costa Rica (1949) se incorpora como eje estructural del marco legal, por cuanto establece los principios fundamentales que rigen tanto la acción internacional del Estado como el régimen de empleo público. En lo que respecta al objeto de estudio, la Constitución atribuye al Poder Ejecutivo la conducción de las relaciones internacionales y, por otra parte, reconoce la existencia de un sistema de servicio civil orientado por los principios de mérito, igualdad, legalidad y eficiencia.

El posicionamiento autoral de esta investigación sostiene que cualquier propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento de la carrera diplomática debe ser plenamente compatible con el modelo constitucional de función pública, lo cual implica descartar enfoques discrecionales, escasos o carentes de criterios objetivos. En este sentido, la Constitución no solo legitima la actuación del MREC en materia de política exterior, sino que también impone límites normativos que orientan el diseño y la ejecución de los concursos de ingreso a la carrera diplomática.

La Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (1962) define la naturaleza, competencias y funciones del MREC como órgano rector de la política exterior costarricense y como canal exclusivo de las relaciones internacionales del Estado. Este documento permite delimitar el ámbito institucional en el cual se desarrolla el proceso de reclutamiento analizado, justificando la concentración del estudio en esta entidad y en su régimen especial. Asimismo, los instrumentos normativos internos del MREC —entre ellos el Reglamento Autónomo de Servicio y Organización, el Reglamento de Tareas y Funciones, y los manuales institucionales de clases y cargos del servicio exterior y del servicio interno— resultan esenciales para comprender la estructura organizativa, la distribución de funciones y los perfiles formales de los puestos. Tales normas constituyen una fuente clave para identificar posibles desalineaciones entre las funciones efectivamente desempeñadas y los perfiles utilizados en los procesos de reclutamiento, aspecto central para el rediseño propuesto.

Como marco supletorio, es preciso referirse al Estatuto de Servicio Civil (1953) y su respectivo reglamento. Ambos se incorporan como parte del marco legal en calidad de

normativa general y supletoria, en tanto establecen los principios básicos que rigen el acceso y ejercicio de la función pública en Costa Rica. Estas disposiciones buscan garantizar una administración pública profesional, eficiente y basada en el mérito, principios que resultan coherentes con los objetivos de la carrera diplomática. No obstante, esta investigación adopta un posicionamiento claro al considerar que el régimen general de servicio civil no constituye el eje central del análisis, dado que el Servicio Exterior se rige por un estatuto especial. En consecuencia, debe indicarse que estas normas se utilizan como referente de coherencia administrativa y jurídica, pero no como marco regulador directo del proceso de reclutamiento objeto de estudio.

A este punto, es preciso referirse al Estatuto del Servicio Exterior de la República (1965) y su reglamento, documentos que constituyen el núcleo normativo del presente marco legal, al regular de manera directa la carrera diplomática y consular, su estructura, derechos, deberes y requisitos de ingreso. A este cuerpo normativo se suman el Reglamento de concurso de oposición e ingreso a la carrera del Servicio Exterior y el Reglamento sobre atinencias académicas aplicables al régimen del Servicio Exterior, los cuales establecen los procedimientos específicos mediante los cuales se selecciona al personal diplomático.

Desde el enfoque de gestión estratégica adoptado en esta investigación, se sostiene que es en este nivel normativo donde se manifiestan con mayor claridad las oportunidades de mejora del proceso de reclutamiento, como se demuestra en el documento, particularmente en lo relativo a la alineación entre los perfiles requeridos, las competencias estratégicas y las exigencias contemporáneas de la diplomacia. Por ello, estas normas constituyen el principal objeto de análisis crítico y de propuesta de rediseño.

Normativa orgánica e institucional del MREC se compone mayoritariamente de leyes que se consideran de vieja data y por lo tanto podría tratarse de leyes desactualizadas a los tiempos modernos. Del estatuto han surgido algunos reglamentos desde la dirección jurídica de la Cancillería, pero en realidad han sido parches que de manera improvisada

dada a una necesidad inmediata se han tenido que corregir en el momento, pero no forman parte de una propuesta integral y estratégica. Asimismo ha habido algunos intentos de reformas a Estatuto y su reglamento que han obedecido más a intereses de grupos específicos que a resolver las verdaderas necesidades del ministerio entre ellos el de reclutamiento. Ello pone en evidencia la necesidad de rediseñar el proceso de ingreso a la carrera diplomática y consular con el fin de que a partir de poner en evidencia esa falencia se pueda en su momento replantear la normativa vigente.

Finalmente, se consideran normas de carácter complementario, como la Ley de Salarios de la Administración Pública, la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y la Ley Marco de Empleo Público, en la medida en que inciden indirectamente en la atracción, retención y sostenibilidad del talento humano en el Servicio Exterior (y el sector público en general). Sin embargo, su inclusión responde a un criterio contextual, dado que no regulan de forma directa el diseño ni la ejecución de los procesos de reclutamiento, sino que establecen condiciones estructurales del empleo público, que son la base de lo que se haga en el contexto de la cancillería costarricense.

La sistematización del marco legal y normativo desarrollada en este apartado constituye un aporte al estudio del problema de investigación, en tanto permite delimitar el entorno jurídico-institucional en el que se inserta el proceso de reclutamiento del talento humano de la carrera diplomática del MREC. Esta construcción teórico-referencial no solo ordena y jerarquiza las normas aplicables, sino que establece un puente analítico entre el derecho internacional, el orden constitucional y el régimen especial del Servicio Exterior, evidenciando las tensiones existentes entre un diseño normativo tradicional y las exigencias contemporáneas de una gestión estratégica del talento humano.

La tabla 15 contiene las principales leyes, normas, reglamentos, manuales y directrices que son de interés como la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares, la Constitución Política de la República de Costa Rica, el Estatuto de Servicio Civil y el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, entre otras.

Tabla 15
Normativa de investigación

Nombre del documento	Autor	Fecha	Descripción
Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas	ONU	1961	Regula las relaciones diplomáticas entre los estados y arroja características, normas y preceptos que deben cumplir quienes representan a su país en un Estado receptor.
Convención de Viena sobre Relaciones Consulares	ONU	1963	Regula las relaciones consulares entre los estados y arroja características, normas y preceptos que deben cumplir quienes representan a su país en un Estado receptor
Constitución Política de la República de Costa Rica	Costa Rica	1949	Documento normativo que fija límites y define relaciones entre poderes del Estado y sus ciudadanos. En lo que interesa, fija la competencia del MREC para con las relaciones internacionales del país y establece la creación de un servicio civil.
Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Costa Rica	1962	Establece función específica del MREC en cuanto a formulación sistematizada de política exterior del país, en la orientación de sus relaciones internacionales y en la salvaguardia de la soberanía nacional. Establece que la Cancillería es el medio por el cual el Estado realiza todas sus gestiones ante Gobiernos e Instituciones extranjeras.
Estatuto de Servicio Civil	Costa Rica	1953	Sistema jurídico-administrativo que regula acceso y ejercicio de cargos de función pública. Busca una administración profesional y eficiente. Establecida para garantizar eficiencia de Administración Pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público en general.
Reglamento al Estatuto de Servicio Civil	Costa Rica	1954	Regula relaciones entre Poder Ejecutivo y sus servidores, para garantizar la eficiencia en Administración Pública y de proteger a dichos servidores (Art. 1).
Estatuto del Servicio Exterior de la República	Costa Rica	1965	Establece Servicio Exterior de República. Comprende indistintamente el servicio diplomático, servicio consular y servicio interno. Depende del MREC.
Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior	Costa Rica	2001	Profesionalizar Servicio Exterior y disciplinar relaciones jurídicas entre Poder Ejecutivo y funcionarios de la Carrera del Servicio Exterior.
Reglamento Concurso de oposición y el ingreso a la carrera del Servicio Exterior	Costa Rica	2022	Regula concursos de oposición del MREC para seleccionar candidatos a Carrera Diplomática, según el art. 13 y 16 del Estatuto. Concurso abierto para costarricenses dentro o fuera del país, que reúnan requisitos del art. 14-Estatuto, cuyo fin es comprobar la idoneidad de aspirantes.
Reglamento sobre Atinencias Académicas aplicables a Régimen Servicio Exterior	Costa Rica	2020	Establece atinencias académicas (art. 14) - Estatuto Servicio Exterior de la República, contenidas en "Manual de Especialidades-Régimen de Servicio Civil"
Ley de Salarios de la Administración Pública	Costa Rica	1957	Sistema oficial de retribución para todo puesto clasificado en Manual Descriptivo de Puestos, conforme el Capítulo X del Estatuto de Servicio Civil.
Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas	Costa Rica	2018	Establece modificaciones a la Ley de Salarios de la Administración Pública en cuanto al ordenamiento del sistema remunerativo para los funcionarios públicos.
Ley Marco de Empleo Público	Costa Rica		Regula relaciones estatutarias, empleo público y mixto entre Administración Pública y servidores. Asegura eficiencia y eficacia en prestación servicios públicos, protección derechos subjetivos en función pública, estado social y democrático de derecho. Conformidad con el imperativo constitucional de régimen único de empleo público que procure bienestar (Art. 1).
Manual Institucional de clases del régimen de servicio exterior	MREC	2000	Organizar los puestos y crear un instrumento ágil donde puedan consultarse las funciones de los distintos puestos que se realizan en el servicio exterior.
Manual de cargos institucionales de puestos del servicio interno amparados al régimen de servicio exterior	MREC	2000	Organizar puestos y crear instrumento ágil de consulta de funciones de los distintos puestos que se realizan en el servicio interno.
Reglamento de Tareas y Funciones del MREC	MREC	2025	Explica funciones generales de distintas oficinas que existen en Cancillería.
Reglamento Autónomo de Servicio y Organización del MREC	MREC	1994	Normar relación MREC y servidores, con ocasión o consecuencia de trabajo (Art.1).

Nota. Elaboración propia.

En términos metodológicos, este marco legal fundamenta la selección de las categorías de análisis, orienta la definición de variables e indicadores vinculados al ingreso, idoneidad y profesionalización del personal diplomático y consular, y delimita los alcances de los instrumentos de investigación utilizados, proporcionando criterios objetivos para la interpretación de los resultados y permitiendo contrastar la práctica institucional vigente con el marco jurídico que la sustenta. En tal sentido, como se pudo observar se han identificado brechas normativas, procedimentales y estratégicas. De este modo, la sistematización normativa aquí presentada no se limita a un rol contextual, sino que se integra como soporte metodológico y como referente interpretativo clave para la formulación de la propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento, alineada con los principios de capacidad, establecimiento de perfiles por competencias, legalidad, mérito y gestión estratégica que demanda la diplomacia costarricense en el contexto actual.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación

“La diferencia entre un jardín y un desierto no es el agua, es el hombre”.

Proverbio árabe, citado por Peretti (2003)

El proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC es un tema de vital importancia para garantizar la eficacia y la excelencia en el servicio público. En este contexto, los fundamentos metodológicos y los resultados de investigación que se describen en este capítulo cumplen con la función de permitir desarrollar estrategias efectivas que contribuirán a una selección más rigurosa de la práctica metodológica que redundará en una transparente selección de los candidatos, asegurando así la idoneidad y el compromiso de quienes desempeñarán funciones diplomáticas y consulares.

3.1. Operacionalización de variables y matriz de consistencia

La operacionalización de esta tesis se presenta a partir de la hipótesis ya presentada que se orienta hacia establecer indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición. El siguiente contenido considera como elementos las variables de estudio, la definición conceptual y operacional de cada variable, así como sus respectivas dimensiones e indicadores.

Se presentan a continuación las tablas 16 y 17. La primera corresponde a la matriz de consistencia y la segunda, muestra la operacionalización de las variables; ambos, instrumentos de gran utilidad que han permitido constatar el grado de coherencia y conexión lógica de este trabajo. Estos dos instrumentos aseguran la consistencia etapas importantes del proceso de investigación referidas a:

- La conexión entre la pregunta de investigación y la vinculación con las líneas de investigación de la UIIX.
- La consistencia entre pregunta de investigación, objetivos e hipótesis.
- Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 16
Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	VINCULACIÓN CON LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE UIIX	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
El sistema de selección de personal del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto para las personas que aspiran ingresar en la séptima categoría diplomática es deficiente y lleva a, en ocasiones, no tener claro el perfil idóneo para ocupar los puestos que se requieren.	<p>Línea: Diseño de proyectos bajo gestión estratégica.</p> <p>Ámbito de estudio: Desarrollo de investigaciones focalizadas en gestión de recursos humanos.</p> <p>Línea: Diseño de proyectos bajo gestión estratégica.</p> <p>Ámbito de estudio: Desarrollo de investigaciones para el diseño participativo y procesos de construcción.</p> <p>Línea transversal: Macroeconomía internacional, crecimiento, desarrollo y políticas públicas. Propone un proyecto de investigación y de inversión pública, con recursos públicos con el fin de mejorar la capacidad del Estado.</p>	¿Cómo puede diseñarse una propuesta metodológica con enfoque estratégico que permita mejorar el proceso de reclutamiento de recurso humano en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, en respuesta a los desafíos actuales de la gestión pública y del servicio exterior?	Rediseñar el proceso de reclutamiento de talento humano de la carrera diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica a través de una propuesta con enfoque de gestión estratégica.	<p>OE1: Analizar los principales enfoques teóricos y conceptuales vinculados a la teoría microcósmica de las relaciones internacionales y la gestión del talento humano, la meritocracia y los modelos de selección por competencias.</p> <p>OE2: Determinar el estado de situación de los procesos empleados en la Cancillería costarricense, comprobando carencias, puntos de mejora y retrasos significativos en la selección de personal diplomático que ingrese a trabajar para la institución.</p> <p>OE3: Fundamentar las tendencias metodológicas y prácticas en el desarrollo de investigaciones focalizadas en gestión de recursos humanos y su relación con proyectos de selección de talento.</p> <p>OE4: Auscultar los métodos y prácticas de Cancillerías latinoamericanas y mundiales en la aplicación de las metodologías de gestión de proyectos y de recursos humanos aplicados a la diplomacia.</p> <p>OE5: Elaborar una propuesta de rediseño de los procesos de reclutamiento de talento humano con enfoque de gestión estratégica para el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, basado en altos estándares de calidad y eficiencia en la selección de personal para el ingreso a la séptima categoría del escalafón diplomático y consular costarricense.</p>	<p>H₀: El diseño y aplicación de un procedimiento metodológico propuesta metodológica basada en procesos de gestión de proyectos y recursos humanos NO permitirá mejorar la selección idónea del personal diplomático de ingreso a la séptima categoría en el escalafón diplomático del MREC de Costa Rica.</p> <p>H₁: El diseño y aplicación de un procedimiento metodológico basada en procesos de gestión de proyectos y recursos humanos permitirá mejorar la selección idónea del personal diplomático de ingreso a la séptima categoría en el escalafón diplomático del MREC de Costa Rica.</p>	<p>Variable independiente: una selección idónea del personal diplomático de ingreso a la séptima categoría en la Cancillería costarricense.</p> <p>Variable dependiente: Presentación de un proyecto académico en el ámbito gubernamental costarricense.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17
Relación de variables

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Independiente: Selección idónea del personal diplomático de ingreso a la séptima categoría en la Cancillería costarricense.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personas que aplican para optar por un puesto en la séptima categoría. ■ ¿Quién concurra? ■ Periodicidad de concursos. ■ Lugar de realización de concursos. ■ Dificultad de pruebas 	Ponderado de las cualidades objetivas y cuantitativas para la selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profesión universitaria, ■ Nivel de instrucción. ■ Manejo de idiomas. ■ Habilidades blandas ■ Comunicación. ■ Relaciones interpersonales. ■ Particularidades psicológicas ■ Características del cargo.
Dependiente: Aplicación de un proyecto académico en el ámbito gubernamental costarricense.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personas que requiere la institución. 	Delimitaciones legales y reglamentarias que deben aplicarse durante el proceso de selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparación del documento de perfil de trabajador que requiere la institución. ■ Estudio del perfil de puestos. ■ Revisión de manual de puestos de la institución.

Nota. Elaboración propia.

3.2. Diseño metodológico

El diseño metodológico seguido, muestra respeto a la propiedad intelectual y a la integridad científica y sigue un claro patrón de conducta procedimental caracterizado por la observancia y promoción de principios éticos que inspiran y garantizan la investigación responsable y con la veracidad en sus axiomas y eventuales conclusiones.

3.2.1. Enfoque, diseño y tipo de investigación

Enfoque

El *enfoque metodológico* seguido es de índole mixto, pues se trata de un análisis del entorno social y económico en donde el objeto de estudio referido a los diplomáticos de carrera costarricense y a forma como se integran a la carrera diplomática, forman parte de un proceso que requiere de análisis profundo y comprensión inductiva (Herrera et al, 2015). Este enfoque ha permitido explorar la conexión entre experiencia, conocimiento y visión del entorno; además, de haber permitido identificar cómo incide la ideología o discurso social dominante, de manera que se comprenda la resistencia, adaptación o complicidad de las personas con las estructuras sociales y relaciones de poder.

Premisas orientadoras de investigación

La tabla 18, presenta las premisas orientadoras de la investigación, las cuales refieren a lo ontológico, lo epistemológico y lo metodológico.

Tabla 18

Premisas orientadoras del proceso de investigación

Premisas	Descripción
Ontológicas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se relacionan con la perspectiva <i>realidad-naturaleza</i>. ■ Parte de múltiples realidades holísticas e interrelacionadas ■ Percibe a la población aspirante a diplomático como sujetos de derecho, protagonistas de cambio, capaces de transformar su propia realidad. ■ Establece principios de selección basado en competencias y segmentado por posibles análisis psicológicos. ■ Forma de concebir la realidad influenciada por experiencias con el ambiente y personas con las que se relacionan.
Epistemológicas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se desarrolla sobre la relación <i>investigador-objeto</i>. ■ Implica el ¿cómo se accede al conocimiento? ■ El investigador es diplomático de carrera. Conoce la problemática y de los cambios necesarios en el sistema de selección. ■ Entiende la importancia del necesario acercamiento al conocimiento a través de la interacción entre investigador y población informante. ■ Es capaz de aplicar estrategias participativas que reconocen percepción de las personas desde su individualidad y colectividad. ■ Conoce mecanismos para legitimar su protagonismo, valorando opiniones y significantes colectivos expresados en las distintas visiones de mundo.
Metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investigación ubica distintas formas de conocer la realidad. ■ No se generaliza, solo se desarrollan postulados. ■ Se busca una aproximación a la realidad aplicando metodologías participativas mixtas. ■ Recurre al paradigma interpretativo para abordar el objeto de estudio desde la subjetividad de la población participante.

Nota. Elaboración propia

La investigación intenta hacer una aproximación a las situaciones de los posibles afectados por los cambios para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva; es un proceso multidimensional que se retroalimenta con la experiencia y el conocimiento que se va adquiriendo durante la situación. Los momentos en la investigación mixta no poseen un orden rígido, por el contrario, son flexibles según sean las condiciones del proceso (Hernández et al, 2010). En ese sentido, la investigación se fundamentó en la puesta en práctica de cuatro momentos que a su vez incluyeron ocho

fases en total y que derivó en acciones concretas, como se aprecia en la tabla 19, en donde se presentan los momentos del proceso metodológico seguido.

Tabla 19

Momentos del proceso metodológico empleado en investigación

Momento de la investigación	Fases	Acciones características
Definición de la situación problema	Exploración de la situación	Selección del contexto
	Diseño de investigación	Selección de una estrategia
Trabajo de campo	Recolección de datos	Selección de categorías inductivas, muestral.
	Organización de la información	Recolección y análisis
Análisis interpretativo de resultados	Análisis e interpretación de los datos	
	Conceptualización inductiva o inducción analítica	Análisis intenso
Validación de resultados	Elaboración y difusión de resultados	Escritura
	Defensa del trabajo	Presentación

Nota. Elaborado en base a Ulate y Vargas (2013) y Herrera et al (2015).

Diseño de investigación

El diseño de investigación requerido es el *mixto* toda vez que se aborda una variable dependiente referida a selección idónea de personal diplomático y la variable independiente referida a los procesos de gestión de proyectos y recursos humanos. La tabla 20 presenta los componentes enfoque, diseño y tipos de investigación.

Tabla 20

Componentes metodológicos de investigación: enfoque, diseño y tipo

Componente	Definición	Fundamentación
Enfoque de investigación	Mixto	Devela representaciones sociales de mejoras en el proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la 7ma. categoría del escalafón, carrera diplomática y consular del MREC-Costa Rica.
Diseño de investigación	Mixto con aproximación constructivista/interpretativa/fenomenológica /	Centrado en paradigma interpretativo para conocer y profundizar en la percepción de la selección de personal, crear selección acorde con estándares modernos. Busca aproximación a realidad aplicando metodologías participativas mixtas. Permite abordar objeto de estudio desde subjetividad de expertos, información existente, entrevistas e información del objeto de estudio.
Tipo de investigación	Semi exploratorio, descriptivo, y explicativo	Se utiliza alto grado de observación y herramientas descriptivas. Se recurre a instrumentos válidos y confiables. El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo en tanto presenta un fenómeno o método de selección de personal del MREC, cómo es y qué implicaciones tiene, buscando especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos y fenómenos que se someterán al análisis de la tesis. Es explicativo al establecer causas del problema y el por qué podría ocurrir la selección errónea y las condiciones como se manifestaría.

Nota. Elaboración propia.

Valoración de calidad y pertinencia de instrumentos de medición

Esta investigación profundiza el problema de incorporar el recurso humano idóneo en el campo diplomático a través de procesos de gestión de proyectos y recursos humanos, los mismos que deben ser valorados de acuerdo a criterios de calidad, validez y pertinencia los mismos que se sintetizan en la tabla 21.

Tabla 21

Valoración calidad, validez y pertinencia instrumentos de investigación

Etapa	Descripción	Elementos característicos
Preparación de los datos	Revisión inicial de los datos recopilados para entender el contenido y contexto.	Convertir entrevistas y grabaciones en texto (transcripción), verificar precisión de transcripciones, clasificación y etiquetado de datos por temas o categorías.
Codificación de los datos	Asignar códigos a segmentos de datos para identificar temas o patrones.	Codificación abierta, axial y selectiva.
Análisis de los datos	Construir subcategorías basadas en la codificación, identificar temas principales y analizar las diferencias y similitudes entre categorías y temas.	Categorización: agrupación de códigos similares en categorías más amplias para organizar la información.
Interpretación	Análisis profundo de los temas identificados para explicar significados y relaciones entre datos.	Incluye verificación, revisión y validación de hallazgos para asegurar la precisión y credibilidad del análisis.
Presentación de resultados	Elaboración de un informe claro y coherente que detalle los hallazgos y conclusiones de la investigación.	Desarrollo de narrativa, visualización de datos y redacción clara y coherente de la sección de resultados.

Nota. Elaborado en base a Rodríguez et al (2005)

A partir de la tabla 22 se infiere que, el análisis de datos se configura en torno a tres tareas referidas a reducción de datos, disposición y transformación de datos y obtención de resultados y verificación de conclusiones. En cuanto a la primera, se estableció la separación de unidades de contenido con criterios espaciales, temporales, temáticos, gramaticales, conversacionales y sociales; categorización y codificación de elementos y creación de metacategorías a partir del agrupamiento, lo cual se complementan con otros instrumentos relaciones a estudios de carácter de complejidad mixta.

3.2.2. Métodos, técnicas y desarrollo de instrumentos de obtención de datos

Los métodos de investigación que se han seleccionado para conducir esta propuesta se presentan en la tabla 22.

Tabla 22*Métodos de investigación seleccionados*

Método	Nombre del método	Utilización dentro de la tesis
Teórico	Enfoque en sistema	Se concibe al MREC como un sistema, reconociendo y delimitando sus partes constitutivas y sus interrelaciones.
	Método analítico-sintético	El proceso investigativo de esta tesis de manera consciente e intencional gestiona el análisis y la síntesis en estrecha unidad e interrelación, produciendo síntesis sobre la base de los resultados previos del análisis.
	Método inductivo-deductivo	La inducción y la deducción se complementan en el proceso del conocimiento, pues a partir del estudio de numerosos casos particulares de otras cancillerías del mundo se llega a determinadas generalizaciones, lo cual constituye el punto de partida para inferir o confirmar formulaciones teóricas.
	Método de ascenso de lo abstracto a lo concreto	El documento interrelaciona el pensamiento de diversas abstracciones elaboradas de acuerdo a rasgos obtenidos hasta llegar a lo concreto en el pensamiento, esto es, a la elaboración de una imagen integral que se corresponde a lo requerido para la cancillería costarricense.
	Método histórico-lógico	Se aplica en esta investigación al captar lo esencial en la historia del MREC, hallando las regularidades, las leyes del proceso que explican el funcionamiento y desarrollo, y revelando así lo estable, lo necesario y las tendencias.
	Método hipotético-deductivo	Se parte de una hipótesis que debe comprobarse su veracidad, como derivación de una afirmación.
	Método de modelación	Esta tesis consiste en el proceso de representación y explicación teórica y práctica de la realidad existente, de modo que para alcanzar la deseada se requiere como resultado la creación de un modelo. El documento descubre y estudia relaciones y cualidades del MREC mediante una representación simplificada de la realidad. En este caso el modelo para una mejor selección de personal desempeña función ilustrativa, aproximativa, explorativa-pronosticadora y transformadora, que se refleja en las conclusiones alcanzadas.
Empírico	La observación	La tesis desarrolla por parte del investigador observación dirigida, estructurada, consciente y objetiva.
	La entrevista	Se realizaron 4 entrevistas a personas expertas en el tema, relacionadas con los recursos humanos y la diplomacia.
	La encuesta	Se realizaron 2 encuestas.
	Estudio de caso	El documento se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios de otras cancillerías del orbe, donde se presta atención a la particularidad y a la complejidad de estos con el fin de llegar a comprender su comportamiento en circunstancias relevantes y de allí particularizar, describir y extraer enseñanzas a la vez que se dirige al estudio exhaustivo para la mejora del proceso de selección de persona en el país centroamericano.
	Análisis de contenido	Se explica y sistematiza el contenido de los mensajes comunicativos, textos y otros indicios para identificar patrones, temas, conceptos, palabras o significados dentro de un texto o conjunto de textos. En este caso se aplica no solo a documentos escritos, sino también a las encuestas para hacer inferencias sobre el significado subyacente o el uso de algunos términos.
	Análisis documental	Esta tesis se centra en la recolección, clasificación y evaluación de documentos como fuentes de información a partir del estudio detallado de documentos como archivos, informes, libros, leyes, actas dentro del marco histórico, político y social del MREC.
	Consulta bibliográfica	Se realiza una revisión crítica de material bibliográfico existente de manera ordenada y con objetivos precisos, utilizando textos pertinentes y actuales.

Nota. Tomado de López et al, 2021. *Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa*

Tabla 22b*Valoración de calidad, validez y pertinencia de instrumentos de investigación*

Criterio	Descripción	Estrategia de validación (acciones)	Evidencia esperada	Responsable
Validez de contenido	Grado en que cubre dimensiones y aspectos a investigar.	Revisar literatura relevante para asegurar inclusión de aspectos clave. Consultar expertos para validar contenidos y verificación de medición de conceptos teóricos que pretende medir.	Revisión bibliográfica, consultas a expertos, análisis de ítems. Consultas con expertos.	Investigador
Validez de constructo	Capacidad del instrumento para medir concepto a medir	Se verificó que las preguntas estén alineadas a los constructos que se pretende medir. Aplicar instrumentos a muestra piloto y analizar coherencia interna de los ítems.	Aplicación de instrumento	Investigador
Validez externa	Capacidad de generalizar resultados	Asegurar que la muestra utilizada para validar el instrumento sea representativa. Realizar pruebas en diferentes contextos.	Descripción de muestreo aleatorio y análisis de subgrupos. Retroalimentación.	Investigador
Confiabilidad	Grado de consistencia	Aplicar instrumentos en diferentes momentos a la misma muestra y calcular el coeficiente de confiabilidad (ej. Alfa de Cronbach). Evaluar consistencia.	Coeficiente de Cronbach calculado.	Investigador
Pertinencia científica	Relevancia y adecuación del instrumento	Revisar pertinencia de ítems en función de los objetivos de la investigación. Realizar pruebas con rigor y actualización teórica.	Mapa de alineación con objetivos de investigación. Retroalimentación cualitativa de expertos y literatura.	Investigador
Factibilidad	Posibilidad de aplicar el instrumento	Evaluar tiempos de aplicación del instrumento, asegurando que sea comprensible y adecuado para la población objetivo.	Pruebas piloto, retroalimentación, estructura de preguntas e instrucciones.	Investigador
Neutralidad	Sesgo de respuestas de los participantes.	Revisar el lenguaje y estructura del instrumento para evitar sesgos. Asegurar la neutralidad en la recolección de datos.	Entrenamiento y aplicación de instrumentos para asegurar la neutralidad en la recolección.	Investigador
Claridad	Facilidad para responder preguntas.	Pruebas piloto para verificar que los ítems sean claros y comprensibles. Ajustes basados en retroalimentación de participantes.	Retroalimentación obtenida de participantes para apoyar la validez del instrumento en diversas situaciones.	Investigador

Nota. Tomado de Corral (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para recolección de datos.*

La estrategia para validar los instrumentos se basó en revisión de literatura y estudios previos que permitieron identificar dimensiones clave y aseguramiento de información, en consultas a expertos para obtener la opinión y asegurar la validez de contenido y constructo. Las pruebas piloto permitieron aplicar los instrumentos a muestras pequeñas, analizar resultados y ajustar para la aplicación definitiva.

La investigación se apoyó en documentos y normas internacionales. Se combinaron técnicas de lectura, reseñas, síntesis y construcción argumentativa. Todo ello, a partir del análisis documental resultado de extensas consultas bibliográficas. Adicionalmente, se aplicaron técnicas de investigación documental, fichas bibliográficas, de trabajo, reseñas, resúmenes, reportes y registros y otras técnicas para la obtención de información en campo. A partir de la aplicación de entrevistas se tomó contacto con entrevistados, con la oficina de recursos humanos y otras personalidades, propiciando reconocer aspectos afectivos relevantes para la investigación.

También se aplicó el instrumento *encuesta* para identificar criterios, opiniones, sugerencias y preocupaciones de los sujetos de estudio o de otros sistemas de información que puedan aportar información necesaria. La tabla 23 presenta el conjunto de técnicas utilizadas en esta investigación.

Tabla 23

Relación de técnica-instrumento utilizados en la investigación

Técnica	Instrumento
Entrevista oral (de campo)	Guía de entrevista no estructurada
Entrevista escrita (de campo)	Guía de entrevista Abierta
Encuesta (de campo)	Cuestionario
Revisión documental bibliográfica (documental)	Fuente primaria y secundaria, revisión de archivos
Revisión legal (documental)	Análisis de contenido legal

Nota. Elaboración propia en base a Rojas (2011).

Los resultados proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas en el ámbito de esta investigación. La claridad en los pasos seguidos contribuyó a evitar confusiones, dispersión de información y mejorar el procesamiento de los datos durante el proceso de investigación. Esta ruta procedimental fue necesaria para determinar posteriormente la muestra de análisis.

3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección

La representatividad muestral estuvo asegurada para permitir la extrapolación y generalización de los resultados observados (Otzen et al., 2017). En el anexo 1 se muestra la relación muestra y población. La representatividad de la población ha permitido conocer elementos para la mejora del proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular de la Cancillería. La muestra resultante es no probabilística e intencional lo que permitió seleccionar casos específicos limitados por conveniencia, con la finalidad de identificar casos accesibles que acepten ser incluidos, mediante criterios de accesibilidad y proximidad al investigador (Otzen et al, 2017). Se consideraron criterios de homogeneidad, temporalidad y limitación espacial seleccionando lo siguiente:

- Totalidad de diplomáticos jóvenes de categorías de tercer secretario y agregado.
- Aspirantes a diplomáticos, en periodo de prueba y los que estén cursando la maestría en diplomacia que se imparte en la Academia Manuel María de Peralta.

Se envió encuesta a una muestra de 115 personas que cumplían las características señaladas (universo finito). Los criterios considerados se presentan en la tabla 24.

Tabla 24

Composición y criterio de selección de la población y muestra

Composición	Criterio
Población a estudiar	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diplomáticos jóvenes ubicados en categorías de tercer secretario y agregado. ■ Aspirantes a diplomáticos y los que estén cursando maestría en diplomacia impartida en Academia del Servicio Exterior Costa Rica.
Criterios de selección	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inclusión: rango de edad de 30 a 22 años, ambos sexos, educación universitaria y un máximo de rango de tercer secretario. ■ Exclusión: mayores a 30 años y menor a 22 años, rango superior a tercer secretario. ■ Eliminación: Personas que dejen de estar interesados en ingresar al servicio exterior, y por esa razón se apartaron de la muestra. ■ Aquellos con documentos incompletos según lo programado.
Método selección de técnica de muestreo	No probabilístico: muestreo intencional y de conveniencia.
Tamaño final muestra	Se determina que el tamaño de muestra será de 115 personas.

Nota. Elaborado en base a Arias et al (2016).

El método de selección de la técnica de muestreo, considera el 100% de las personas del objeto a estudiar. En base a ello, fue posible establecer un muestreo por conglomerado natural en el que se tomó en cuenta la función de la oficina, unidad o departamento en el que labora, para luego establecer un muestreo por conglomerados. La selección aleatoria de conglomerados, a fin de investigar todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos. Las entrevistas se realizaron a expertos en recursos humanos que no necesariamente pertenecen al régimen diplomático, así como a una embajadora y a un exembajador con experiencia en la selección y manejo de personal diplomático.

3.2.4. Trabajo de campo

El trabajo de campo se organizó en dos etapas. La primera para sistematizar el escenario comparado de las relaciones exteriores con países considerados como relevantes y lo que sucede en Costa Rica, lo cual se logró gracias a una intensa labor de revisión documental, sistematización y análisis comparado alrededor de la incorporación de recursos humanos a la carrera diplomática. La segunda etapa para lograr la aplicación de los instrumentos de investigación diseñados para este estudio y aplicados a la realidad de Costa Rica.

Sistematización comparada de incorporación de recursos humanos

Es evidente que las Cancillerías del orbe desde hace algún tiempo para acá se encuentran atravesando una profunda crisis de su sentido de existencia. Algunos autores como Muñoz y Bywaters (2020) y Umaña (2023) coinciden en que la pérdida del monopolio de la política exterior a mano de la creciente internacionalización de múltiples actores estatales y no estatales, la globalización, el surgimiento de una diplomacia presidencial, el mayor escrutinio público de las relaciones exteriores y la constante reducción de sus presupuestos han configurado un nuevo contexto que visualiza obstáculos y retos.

En este contexto, se hace necesario establecer cambios en la forma en que se selecciona el personal de servicio exterior de los países. Los métodos de selección, ingreso y nombramiento a la carrera diplomática no son idénticos en todos los países. Nicolson

(1994), pionero en el tema, señala que el servicio exterior tiene como función instrumentar, moldear y llevar a buen término la política exterior de un Estado, por medio de especialistas preparados al efecto, con el propósito general de mantener relaciones pacíficas y constructivas con los demás estados. Por ello, se deben aplicar mecanismos de selección de personal que certifique la idoneidad en una carrera de tan alta especialización como la diplomática.

Según Rana (2011) existen dos métodos de entrenamiento entre los países; el primero consiste en ofrecer cursos de entrada de larga duración, como los aplicados en Argentina, Brasil, Chile, Alemania e India; y los segundos, en donde dichos cursos son de corta duración e inciden en la evaluación inicial. La mayoría de países, entre ellos Costa Rica, optan por el segundo método, en donde además de seguir cursos cortos antes de empezar su primer puesto en el MREC, se complementa con formación continua en cursos de uno o tres días que se combinan con trabajo formal. Es así, que para ingresar a la carrera diplomática debe seguirse lo estipulado en el Estatuto del Servicio Exterior, Ley 3530 y en el Reglamento del Concurso de Oposición y el Ingreso a la Carrera del Servicio Exterior, ley 39127-MRREE.

El Estatuto del Servicio Exterior de la República establece que los interesados en ingresar deben aprobar los concursos de oposición convocados y cumplir con los artículos 14 y 16, según los cuales, los concursantes deben ser mayores de edad, ser costarricense de origen o por naturalización con más de cuatro años de naturalizados, gozar de plenos derechos civiles y políticos, poseer título de Bachiller en Humanidades, dominio de inglés o francés y ostentar diploma universitario en Derecho, Economía o Relaciones Internacionales. En esta misma línea, el referido estatuto contempla el haber aprobado cursos universitarios referidos a Introducción al estudio del Derecho, Teoría General del Estado, Derecho Constitucional, Derecho Administrativo, Derecho Internacional Público y Privado, Derecho Diplomático, Economía Política, Legislación y práctica del Notario, Historia Universal y de Costa Rica como lo señala el artículo 14. Por su parte, el artículo 16, requiere que las personas que sean aprobados en los concursos de oposición trabajen en el Servicio Interno del Ministerio por un año, y si sus

servicios y su conducta fueren satisfactorias, la Comisión Calificadora los declarará definitivamente incorporados a la carrera, abonando el tiempo servido para el cómputo de antigüedad. El estatuto costarricense establece también, que las bases del concurso de oposición que debe realizar el MREC deben ser fijadas por el Poder Ejecutivo a través de una Comisión encargada de organizar y calificar los concursos de oposición (MREC, 2022).

Además de comprobarse el dominio de los idiomas requerido, la evaluación consta de dos fases. Las pruebas escritas con una valoración del 50% y la entrevista más la prueba psicométrica y valoración general de atestados, que en conjunto valoran el otro 50% de la puntuación. Las pruebas son escritas y se refieren a temas de cultura general, castellano, economía internacional, derecho internacional público, historia de Costa Rica, política internacional, historia universal, política exterior de Costa Rica y protocolo y ceremonial. Aquellos participantes que acrediten ser graduados de un programa de postgrado en diplomacia por una universidad costarricense o por una universidad extranjera con título reconocido en Costa Rica, y que además, reúnan los requisitos establecidos en el Estatuto (art. 14), son eximidos de realizar los exámenes aludidos. En ese supuesto, deben presentar certificación de notas con promedio general de maestría, de 80 puntos sobre 100. De no ser así, el concursante realizará exámenes escritos.

En la segunda fase, participan concursantes que aprobaron con promedio mayores a 70 puntos, siempre que no tenga ningún examen con calificación menor a 65. Quienes no hubieren realizado exámenes por encontrarse en la excepción de la maestría, tendrán como nota de esta primera fase el promedio del programa de estudios de postgrado que presentó. La segunda fase, se divide en pruebas psicométricas (20%), entrevista estructurada (20%) y evaluación de atestados (10%). Durante la realización de la entrevista, la Comisión *ad hoc* valora capacidades, cualidades y expectativas que valoran la aptitud para cumplir funciones diplomáticas. Se realizan intercambios en idiomas extranjeros y se valora motivación, capacidad de expresión, presentación personal y cualquier otro elemento a criterio de la Comisión. Las *entrevistas* se realizaron con la mayoría absoluta del órgano -mínimo 3 miembros (MREC, 2024).

En las *pruebas psicométricas*, el puntaje se asigna proporcionalmente a escalas de valoración a las pruebas definidas” (MREC, 2022). Estas son pruebas escritas para valorar aptitudes psicológicas y laborales, así como la vocación para la función diplomática, por lo que son evaluadas por profesionales en Psicología y/o Recursos Humanos (MREC, 2024). En cuanto a la *evaluación de atestados* se evaluará el dominio comprobado de otro idioma adicional al español y al presentado para el concurso.

Los cursos de capacitación en Diplomacia o temas afines se evalúan a partir de la obtención del primer grado académico, a razón de 0.5 punto porcentual por cada 30 horas de capacitación, lo que no podrá exceder de 2.5 puntos porcentuales; los grados universitarios (1.5 punto porcentual por bachillerato universitario y 2.5 por licenciatura). Si se tuviera grados de diferente valor en la misma carrera universitaria, se considera el grado más alto, sin exceder de 2.5 puntos porcentuales. Los estudios de posgrados universitarios se valoran en 1.5 punto porcentual por especialidad, 2.5 por maestría y 3 puntos por doctorado, sin exceder de 3 puntos porcentuales. Si se tuviera más de un posgrado de diferente valor, se tomará en cuenta el grado más alto. Concluidas las fases de evaluación, la Comisión Ad Hoc determina el puntaje final y, quienes aprueben son incorporados en el registro público de elegibles, ordenados de mayor a menor.

Respecto a la *práctica laboral*, concluidos los seis primeros meses, el superior inmediato de cada aspirante presenta ante la Comisión Calificadora, la valoración del desempeño del aspirante y las recomendaciones que estime. Posteriormente, concluido el año de prueba, se realiza la evaluación final en audiencia privada en la que el superior inmediato deberá justificar su evaluación ante la Comisión Calificadora. Una vez aprobado el año de prueba, se declara la incorporación definitiva.

Documentación a presentar para el caso costarricense

Los documentos que recibe el postulante es un *Currículo-Oferta de Servicios* y un calendario de exámenes. El concurso de oposición prevé la normativa vigente para la selección de personas candidatas a formar una *Lista de Elegibles* para ingresar en

período de prueba al **Servicio Exterior de carrera** (MREC, 2025). Como ya se señaló, puede participar en este concurso toda persona costarricense que tenga un título universitario en Derecho, Relaciones Internacionales o Economía, o de las áreas profesionales comprendidas en el Reglamento sobre atinencias académicas aplicables al Régimen del Servicio Exterior, Decreto Ejecutivo N° 42387-RE (anexo 2).

La persona que impruebe el período de prueba por evaluación deficiente queda excluida del servicio sin responsabilidad patronal para el Ministerio, pudiendo volver a iniciar la postulación. Quienes por razones disciplinarias hayan sido expulsados de la carrera diplomática o separados del servicio durante el año de prueba, no podrán participar en concursos posteriores sino hasta diez años cumplidos después.

Otras experiencias de servicio exterior

En *Chile*, la evaluación la realiza la Academia Diplomática "Andrés Bello" (ACADE), quien materializa el llamado Concurso Público de Antecedentes y Oposición. Se consideran sólo a los postulantes que entreguen en forma completa y oportuna los antecedentes obligatorios y que cumplan los requisitos de postulación. Los exámenes comprenden temas de relaciones internacionales, derecho internacional, economía y comercio internacional (MINREL, 2025). La evaluación considera pruebas de inglés, evaluación psicológica y exámenes orales de conocimientos, profundidad y exactitud, razonamiento, claridad y manejo conceptual. Los postulantes aceptados ingresan al *Curso de Formación para Diplomáticos* en el año siguiente en condición de funcionarios a contrata del MREC debidamente remunerados.

Los candidatos que aprueben el *Curso de Formación Nacional* pasan a formar parte del servicio exterior de Chile (MINREL, 2025). El ingreso a la Academia Diplomática *Andrés Bello* es la etapa previa para ingresar al servicio exterior. Muñoz y Bywaters (2020), sostienen que en este país, se evidencia estancamiento del servicio exterior y crisis estructural de la carrera diplomática caracterizada por el envejecimiento del escalafón del servicio exterior, resistencia al retiro y congelamiento de la movilidad

interna en niveles inferiores. Este estancamiento amenaza la carrera diplomática al mostrarse como obstáculo a los esfuerzos modernizadores (Muñoz y Bywaters, 2020). La experiencia de *México* señala que, la institución facultada para validar el ingreso a la carrera diplomática es el *Instituto Matías Romero*, que anualmente convoca a concurso público. Los postulantes deben ser de nacionalidad mexicana por nacimiento, tener buenos antecedentes y grado mínimo de licenciatura. El concurso tiene varias etapas, que se inician con el examen de cultura general orientado a las relaciones internacionales, idiomas español e inglés. La calificación mínima aprobatoria es de 1 punto por debajo del promedio general (SRE, 2016).

El examen de español aplica el mismo criterio y el examen de inglés requiere obtener 1.5 puntos por debajo del promedio general (SRE, 2016). En la segunda etapa, cada aspirante realiza un ensayo sobre temas de actualidad en política exterior, entrevista y exámenes médicos y psicológicos (Gutiérrez, 2016), y participan hasta 135 concursantes con los promedios más altos en los tres exámenes de la primera etapa -calificación de 8 sobre 10- (Gutiérrez, 2016). La ponderación de los exámenes se presenta en la tabla 25.

Tabla 25

Ponderación ingreso a carrera diplomática, México, 2016

Etapas de los exámenes en la SRE		
Etapas	Contenidos de evaluación	Ponderación
Primera etapa: Pasa a siguiente etapa el 25% ubicado en la parte superior del listado de cada examen	Conocimientos Generales	40%
	Español	25%
	Idioma examen escrito	25%
	Idioma traducción	10%
Segunda etapa: Ensayo calificado por lectores de Comisión de Ingreso. Calificación final: promedio de ambas	Ensayo	40%
	Idioma oral dominio	20%
	Entrevista	40%

Nota. Elaborado en base a Gutiérrez (2016).

La realidad diplomática de otros países ofrece evidencia extensa e interesante, que debe ser rescatada para efectos de reconocer el contexto global en que Costa Rica realiza su labor diplomática. En tal sentido, se han elaborado tablas (De la 26 a la 31) sistematizadas que evidencian la comparación de características del proceso de ingreso al servicio exterior y sus fases en países de América Latina y otros países desarrollados.

Tabla 26
Criterios de ingreso en países latinoamericano, 2025.

Criterio	País	Características
Nombre de la Academia	Costa Rica 	Academia del Servicio Exterior Manuel María de Peralta
	Chile 	Academia Diplomática de Chile “Andrés Bello”
	México 	Instituto Matías Romero
	Argentina 	Instituto del Servicio Exterior de la Nación
	Colombia 	Academia Diplomática Augusto Ramírez Ocampo
	Perú 	Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar
	Brasil 	Instituto Río Branco
Sobre Concurso	Costa Rica 	Se realiza para ingreso directo, recibe capacitación mientras labora bajo un año en prueba. Permite el ingreso de personas que tienen maestrías seleccionadas, pero no es obligatorio
	Chile 	Se realiza para ingreso a la Academia con duración de dos años. No es maestría
	México 	Se realiza para ingreso al Instituto con duración de un año. No es maestría
	Argentina 	Se realiza para ingreso al Instituto con duración de dos años. No es maestría
	Colombia 	Se realiza para ingreso a la Academia con duración de un año. Quienes aprueben los cursos entran a la lista de elegibles para el ingreso en periodo de prueba a la Cancillería colombiana
	Perú 	Se realiza para ingreso al Instituto con duración de dos años. Estudios sí tienen grado de maestría
	Brasil 	Se realiza para ingreso al Instituto con duración de dos años. No es maestría.













Nota. Elaboración propia.

Tabla 27.
Criterios de ingreso Latinoamérica, Académicos e idiomas, 2025

Criterio	País	Características
Requisitos generales de participación	Costa Rica 	Costarricense por nacimiento o naturalizado-Bachillerato universitario-Nivel superior inglés o francés - Antecedentes penales.
	Chile 	Ser chileno por nacimiento o naturalización - Mínimo bachillerato - Nivel superior de inglés - Declaración de antecedentes - Certificado de situación militar.
	México 	Mexicano por nacimiento - Mínimo licenciatura -Nivel superior de inglés - No tener antecedentes de sanciones administrativas, o no haber sido condenado penalmente - No ser ministro de culto religioso.
	Argentina 	Argentino de nacimiento o naturalizado-Entre 21-35 años-Mínimo bachillerato - Nivel superior inglés.
	Colombia 	Colombiano y no tener doble nacionalidad - Mínimo bachillerato - Nivel superior de algún idioma de uso diplomático - Haber definido su situación militar.
	Perú 	Peruano por nacimiento - Mínimo bachillerato - No tener más de 30 años - Nivel intermedio de inglés. No tener antecedentes penales ni policiales -Tener dominio del idioma castellano.
	Brasil 	Brasileño - Mínimo Bachillerato universitario - Nivel superior inglés, español o francés - Antecedentes penales - Haber cumplido con servicio militar - Haber cumplido con obligaciones electorales.
Sobre los exámenes de corte académico	Costa Rica 	9 exámenes
	Chile 	3 exámenes
	México 	2 exámenes y un ensayo
	Argentina 	7 exámenes y un ensayo
	Colombia 	4 exámenes y una interacción grupal (ejercicio de simulación)
	Perú 	1 examen y un ensayo
	Brasil 	8 exámenes y un ensayo
Idiomas requeridos para el ingreso	Costa Rica 	Inglés o francés
	Chile 	Inglés
	México 	Inglés
	Argentina 	Inglés
	Colombia 	Algún idioma “de uso diplomático” (no necesariamente inglés)
	Perú 	Inglés
	Brasil 	Inglés y uno de los siguientes: español o francés



Nota. Elaboración propia

Tabla 28 .
Criterios de Ingreso, latinoamerica: Exámenes y grado académico, 2025

Criterio	País	Características
Examen académico oral distinto a la entrevista	Costa Rica 	No
	Chile 	Sí
	México 	Sí
	Argentina 	No
	Colombia 	No
	Perú 	Sí
	Brasil 	No
Grado académico mínimo requerido para postularse	Costa Rica 	Bachillerato
	Chile 	Bachillerato
	México 	Licenciatura
	Argentina 	Bachillerato
	Colombia 	Bachillerato
	Perú 	Bachillerato
	Brasil 	Bachillerato

Nota. Elaboración propia

Tabla 29.
Ingreso, latinoamérica: Carreras, exámenes y capacitación, 2025.

Criterio	País	Características
Carreras aceptadas para ingreso	Costa Rica 	Derecho, relaciones internacionales, economía y ciencias políticas, o poseer una maestría en diplomacia
	Chile 	Derecho, ciencia política, periodismo, administración pública, ingeniería comercial y antropología. Profesionales de otras carreras deberán acreditar estudios concluidos relaciones internacionales, otros.
	México 	Todas las carreras
	Argentina 	Todas las carreras
	Colombia 	Todas las carreras
	Perú 	Todas las carreras
	Brasil 	Todas las carreras
¿Se realiza examen distinto para medir competencias? (no solamente psicológico)	Costa Rica 	No
	Chile 	No
	México 	No
	Argentina 	Sí
	Colombia 	Sí (realiza dos exámenes uno antes de ingresar a la Academia y otro al finalizar los ciclos académicos)
	Perú 	Sí
	Brasil 	Sí
¿Las capacitaciones de formación incluyen cursos complementarios en idiomas?	Costa Rica 	No
	Chile 	Sí
	México 	Sí
	Argentina 	Sí
	Colombia 	Sí
	Perú 	Sí
	Brasil 	Sí

Nota. Elaboración propia

Tabla 30.
Criterios de ingreso, Latinoamérica: Frecuencia y formación, 2025

Criterio	País	Características
Frecuencia de la apertura de los concursos (en años)	Costa Rica 	2
	Chile 	2
	México 	1
	Argentina 	1
	Colombia 	1
	Perú 	1
	Brasil 	1
Formación en la Academia	Costa Rica 	Un año de prueba con ciclos parciales e interrumpidos de estudio junto a desarrollar funciones. El sistema favorece ligeramente el ingreso de personas con maestría en diplomacia. El período de prueba incluye cursos de Academia y valoración de jefatura. Sin espacio para estudio a tiempo completo.
	Chile 	Ciclo de dos años que no es maestría. Incluye etapas lectiva, investigativa y ministerial. El que no pasa la Academia no puede ingresar a la carrera. Dos años de estudio a tiempo completo
	México 	Ciclo de un año que no es maestría. Seis meses de cursos y seis meses de práctica en la Cancillería. El que no pasa el Instituto no puede ingresar a la carrera. Seis meses de estudio a tiempo completo
	Argentina 	Ciclo de dos años que no es maestría. El que no pasa la Academia no puede ingresar a la carrera. Dos años de estudio a tiempo completo
	Colombia 	Ciclo de un año que no es maestría. Quienes aprueben los cursos entran a la lista de elegibles para el ingreso en periodo de prueba a la Cancillería colombiana. Un año de estudio a tiempo completo.
	Perú 	Ciclo de dos años donde obtiene un grado de maestría. Quien no se gradúa no puede ingresar a la carrera. Dos años de estudio a tiempo completo
	Brasil 	Ciclo de dos años que no es maestría. El que no pasa la Academia no puede ingresar a la carrera. Dos años de estudio a tiempo completo

Nota. Elaboración propia.

Tabla 31.
Criterios de ingreso, latinoamérica: Retos y rango de nombramiento, 2025.

Criterio	País	Características
Reto identificado	Costa Rica 	Un sistema débil y descoordinado de selección de personal
	Chile 	Envejecimiento de la sección superior de la carrera diplomática
	México 	Modificar algunos criterios de evaluación y administrar los nombramientos temporales
	Argentina 	Falta de desarrollo institucional y poca comunicación hacia la población
	Colombia 	Consolidar una transición de una profesionalización del servicio exterior media a una alta
	Perú 	Riesgos de un liderazgo diplomático debilitado, así como procedimientos e infraestructura inadecuada
	Brasil 	Representatividad cultural y paridad de género dentro de la carrera diplomática
Rango de nombramiento una vez que la persona aprueba el mecanismo de selección	Costa Rica 	Agregado
	Chile 	Tercer secretario
	México 	Agregado
	Argentina 	Tercer secretario
	Colombia 	Tercer secretario
	Perú 	Tercer secretario
	Brasil 	Tercer secretario

Nota. Elaboración propia.

A partir de las tablas 29 a la 31, se puede inferir que los criterios para el ingreso a la carrera diplomática en América Latina difieren entre países. En países como Chile, Argentina, Perú y Brasil el concurso se realiza incluyendo estudios en academias diplomáticas con duración de hasta dos años. Mientras que en Costa Rica, México y Colombia es de un año. En Perú y Brasil se requiere también estudios de maestría. Los requisitos generales de admisión también difieren entre países, siendo muy común el requerimiento de contar con bachillerato universitario, nivel de intermedio a avanzado en inglés y francés como es el caso de Perú, Costa Rica, Brasil, entre otros.

Se observa que en Argentina, Costa Rica y Brasil se administran entre 7 y 9 exámenes de corte académico, a diferencia de Perú en donde se aplica sólo un examen, México 2 y Chile 3, además de un ensayo relacionado a temas diplomáticos. Todos los países de referencia, a excepción de Colombia, requieren el inglés como idioma extranjero; Colombia es el único país en donde el requerimiento de inglés no es indispensable a diferencia de Costa Rica en donde el idioma inglés es opcional frente al idioma francés.

En cuanto al examen académico oral, este es requisito obligatorio en países como Chile, México y Perú; mientras que no en Costa Rica, Argentina, Colombia y Brasil. En todos los países se requiere que el candidato ostente un bachillerato a diferencia de México en donde es necesario licenciatura. Todas las carreras son aceptadas en países como México, Argentina, Colombia, Perú y Brasil. En Chile, es además, necesario que posean estudios de posgrado; mientras que en Costa Rica, las carreras aceptadas son derecho, relaciones internacionales, economía y ciencias políticas, o poseer maestría en diplomacia.

Costa Rica y Chile tienen frecuencia de apertura de concursos de dos años, mientras que México, Argentina, Colombia, Perú y Brasil la frecuencia es anual. La formación en la academia difiere en aspectos como realizar el año de prueba de manera ininterrumpida al mismo tiempo que desarrollan funciones del cargo, como en Costa Rica, en donde los candidatos no realizan estudios a tiempo completo, muy diferente a Chile en donde los dos años de estudios en la academia es a tiempo completo. En países como Perú, Colombia y Brasil se requieren estudios de maestría en la academia.

Bajo el criterio de retos identificados, Costa Rica se caracteriza por tener aún un sistema diplomático débil y con marcadas descoordinaciones en la selección de personal. En el caso de Chile, se observa cierto grado de envejecimiento en niveles y secciones superiores de la carrera diplomática. En países como México y Argentina, se deben realizar mejoras de desarrollo institucional, comunicación y consolidación de la transición de la profesionalización del nivel medio al nivel alto. En el caso del Perú, se observan importantes riesgos de liderazgo debilitado mientras que, en Brasil, se ha mejorado la representatividad cultural y la paridad de género.








Análisis de las fases del proceso de ingreso al servicio exterior en A.L, 2025

Los países de América Latina muestran aspectos en común en cuanto a las fases de selección y exámenes que se aplican en los procesos de ingreso al servicio exterior. En las dos primeras fases que considera el proceso, la primera evalúa aspectos de cultura, castellano, economía y derecho internacional, historia de Costa Rica, política internacional, historia universal, política exterior de Costa Rica, protocolo y ceremonia. En Costa Rica se exige de estos exámenes a quienes poseen maestría en diplomacia reconocida en el país.

También se consideran, en la segunda fase, el desarrollo de pruebas psicométricas, entrevista estructurada y evaluación de atestados. En países como Argentina, se aplican pruebas escritas de realidad nacional e internacional, derecho internacional público, principios de economía y comercio internacional, teoría política, derecho constitucional, historia política y economía argentina, historia relaciones económicas internacionales. En esta fase, se requiere la presentación de un ensayo sobre actualidad política o económica internacional, y la realización de al menos un coloquio de aptitud diplomática.

La tabla 32 sintetiza las fases de selección y los exámenes que contemplan los procesos de ingreso al servicio exterior de los países de América Latina estudiados.








Tabla 32.*Fases de selección y exámenes de procesos de ingreso: A.L, 2025.*

						
Exámenes: cultura, castellano, economía y derecho internacional, historia Costa Rica, política internacional, historia universal, política exterior de Costa Rica, protocolo-ceremonial Se eximen quienes poseen maestría en diplomacia reconocida en país	Presentar exámenes de materias generales en modalidad escrita: comprende los temas de relaciones internacionales, derecho internacional y economía y comercio internacional	Presentar examen de cultura general orientado a las relaciones internacionales, uno en español y uno en escritura de inglés	Una evaluación psicológica y una de perfil vocacional	Realizar pruebas escritas en los temas Colombia contexto interno, Colombia contexto internacional, comprensión de lectura, prueba de conocimientos generales	Un examen de conocimientos generales y un ensayo	1 examen tipo test, 1 ensayo y 1 examen de interpretación y análisis
Pruebas psicométricas, entrevista estructurada y evaluación de atestados	Examen psicológico, elaboración de un ensayo sobre un tema de actualidad en política exterior, prueba de inglés, exámenes orales y una entrevista	Examen psicológico, elaboración de un ensayo sobre un tema de actualidad de política exterior, examen de inglés oral y una entrevista	Pruebas escritas de: realidad nacional e internacional, derecho internacional público, principios de economía y comercio internacional, teoría política, derecho constitucional, historia política y economía argentina, historia relaciones económicas internacionales Presentar un ensayo sobre tema de actualidad política o económica internacional Realizar un coloquio de aptitud diplomática.	Prueba psicotécnica, una entrevista individual y una interacción grupal	Examen médico, examen para medir nivel de inglés, examen psicotécnico, examen psicológico, y un examen oral frente a jurado	6 pruebas escritas que recogen los siguientes temas: historia de Brasil, geografía, política internacional, derecho internacional público, nociones de economía, inglés, español o francés. Existen pruebas psicológicas durante el proceso dentro del Instituto Rio Branco para los aceptados definitivos al proceso de estudios

Nota. Elaboración propia.

Tabla 32b.

Fases de selección y exámenes de procesos de ingreso: A.L., 2025

Fases							
Ponderaciones y calificaciones	50% pruebas escritas (Sacar 100 en todos los exámenes lo hace acreedor de ese primer 50%, la nota es ponderada salvo en quienes tienen maestría que compiten con el promedio de la maestría) y 50% la siguiente fase. La segunda se divide en: Prueba psicométrica: 20%, entrevista 20% y atestados 10%	Exámenes iniciales: 10% Evaluación Psicolaboral: 10% Ensayo: 20% Evaluación de inglés: 15% Examen oral: 15% Entrevista personal: 30%	Primer 50%: Examen de cultura general: 40% Español: 25% Inglés escrito: 25% Idiomas adicionales: 10% Segundo 50%: Ensayo: 40% Inglés oral: 20% Entrevista: 40%	Para la calificación de los exámenes se aplicará una escala de notas de 1 a 10. La nota final será el resultado del promedio de todas las calificaciones obtenidas en las 8 pruebas y el Coloquio. A estos efectos, se aplicará el coeficiente 1 a los exámenes escritos, el coeficiente 3 a los ensayos escritos sobre temas de actualidad política y económica internacional, y el coeficiente 4 al Coloquio de Aptitud Diplomática	De la primera fase cada examen vale 15% (60% en total) De la segunda fase: Prueba psicotécnica: 10% Entrevista individual: 15% Interacción grupal: 15%	La evaluación consiste en 8 puntos para el examen de conocimientos (40%), 6 para el ensayo escrito (30%) y 6 para el examen oral (30%) para un total de 20 puntos (que equivalen a nota 100%). El examen médico, psicotécnico y psicológico tienen puntuación diferenciada, se aprueban o no de a criterio de especialistas (art. 28 - Reglamento de la Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuellar)	La primera etapa 73 puntos: lengua portuguesa (14), historia de Brasil (6), historia mundial (11), geografía (5), política internacional (12), lengua inglesa (13), nociones de economía (6), nociones de derecho y derecho internacional público (6). La segunda etapa: prueba escrita de lengua portuguesa (vale 100 puntos y consiste en redactar un ensayo (60 puntos, siendo 30 por la organización y desarrollo del tema; 10 por legibilidad, estilo y coherencia, 10 por capacidad de argumentación, y 10 por análisis y reflexión); b) dos ejercicios de interpretación, análisis o comentario a textos (cada ejercicio vale 20 puntos, siendo 10 por la presentación y el desarrollo y 10 por el uso gramatical y uso apropiado del lenguaje)
Observaciones varias	Los elegidos ingresan directamente a realizar su periodo de prueba	Postulantes aceptados ingresan al Curso de Formación para Diplomáticos	Postulantes aceptados ingresan al curso que se ofrece en el Instituto	Postulantes aceptados ingresan al curso que se ofrece en el Instituto	Postulantes aceptados ingresan al curso que se ofrece en la Academia	Postulantes aceptados pasan a ser estudiantes de la maestría que ofrece la Academia	Postulantes aceptados ingresan al curso que se ofrece en el Instituto

Nota. Elaboración propia.

Características del proceso de ingreso en países desarrollados






Los procesos de evaluación de recursos humanos para su ingreso a la carrera diplomática adquieren interesantes características que deberían ser tomadas en cuenta por los países emergentes. En esta investigación, se priorizan casos de países como Reino Unido, Francia, Alemania, Estados Unidos y España quienes destacan, en primer lugar, por la diferenciación de funciones en tres grandes ámbitos: el diplomático, y consular y el administrativo. Costa Rica está aún lejos de alcanzar el nivel de complejidad pormenorizada que existe en recursos humanos (Umaña, 2024).

Entre los criterios comparables tenemos los requisitos de ingresos, el proceso de selección, la formación y capacitación; y la estructura de la carrera diplomática; aspectos que podrían ser comparados entre los países desarrollados seleccionados. En todos ellos, se requiere la nacionalidad nativa de cada postulante, aunque en Estados Unidos el rango de edad está comprendido entre 30 y 60 años. Coinciden en cuanto al requerimiento de contar con título universitario y grado de maestría en la mayoría de los casos.

El proceso de selección, tiene en común la aplicación de exámenes escritos de razonamiento, de derecho, economía, historia, sociología y relaciones internacionales. Al igual que en la mayoría de países latinoamericanos se aplica el desarrollo de ensayo en temas políticos y diplomáticos, aunque también pueden incluir temas económicos, sociales o culturales. En Estados Unidos, el período de prueba es de tres años, la formación se realiza en los niveles fundamental, practicante y nivel experto. En Francia, el proceso puede durar 14 semanas mientras que en Alemania entre 1 a 3 años.

Se encuentra similitud en la estructura puede ser generalista o especializada, por categorías o por ramas, académica o práctica. En cualquier caso, el dominio de temáticas, la suficiencia de idiomas y el conocimiento profundo de legislación y derecho internacional, están presentes como denominador común. La tabla 33, sintetiza las principales características presentes en los procesos de ingreso en países desarrollados seleccionados que facilitan la comparación de las tendencias en la actividad consular.

Tabla 33.*Características de procesos de ingreso, Países desarrollados, 2025.*

PAÍS	REQUISITOS DE INGRESO	PROCESO DE SELECCIÓN	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	ESTRUCTURA Y CARRERA
REINO UNIDO 	Nacionalidad británica Título universitario en cualquier disciplina	Examen escrito de razonamiento e inteligencia Pruebas individuales y grupales para evaluar habilidades específicas Entrevista con jurado de cinco miembros	Periodo de prueba de hasta 3 años: estudio de idiomas y materias especializadas Se ofrece formación en tres niveles: Fundamental, Practicante y Experto	Diferenciación entre servicio interior y exterior: rama política y ejecutiva Hay varios niveles de crecimiento, llegan al nivel 5. De allí se accede a la estructura de Administración Superior de Cancillería
FRANCIA 	Nacionalidad francesa Licenciatura (Categoría A), bachillerato universitario (Categoría B), sin diploma universitario (C)	Concurso de la función pública para categorías A, B y C Exámenes y entrevistas dependiendo de la categoría	Instituto Diplomático y Consular (IDC): formación inicial (14 semanas) y ciclo profesional continuo IFAAC: formación consular y administrativa, módulos prácticos, simulaciones, formación consular integral, deontología, negociación, diplomacia económica, comercio	Categorías A, B y C determinan las funciones y niveles de responsabilidad Categoría A: consejeros, secretarios de asuntos extranjeros y agregados Categoría B y C: roles administrativos, consulares y técnicos
ALEMANIA 	Nacionalidad alemana menor de 33 años Grado universitario (superior-ejecutiva), bachillerato técnico (intermedio-administrativa), bachillerato (intermedia)	Examen de ingreso al finalizar la formación específica	Escuela diplomática con programas de 1 a 3 años según nivel. Formación abarca idiomas y aspectos administrativos, diplomáticos y consulares	Especialización en un tema internacional o región geográfica después de los primeros 10 años, 3 niveles de carrera: superior-ejecutiva, intermedio-administrativa e intermedia
ESTADOS UNIDOS 	Ciudadanía estadounidense Edad entre 20 y 60 años	<i>Foreign Service Officer Test</i> (FSOT): conocimiento del trabajo profesional y manejo de idioma Ensayo breve y entrevista evalúa habilidades (liderazgo, resolución de problemas y comunicación)	Curso de orientación de 6 semanas para generalistas, 3 para especialistas y formación adicional según especialización (hasta 7 meses). Visita al Instituto del Servicio Exterior (Arlington, Virginia), capacitación presencial en áreas consulares y diplomáticas	Dos ramas principales: generalistas y especialistas Proceso de promoción estructurado en base a desempeño y habilidades específicas
ESPAÑA 	Nacionalidad española Licenciatura, ingeniería o grado. Conocimientos avanzados en al menos dos idiomas (inglés obligatorio)	Cuestionario sobre derecho, economía, historia, sociología, relaciones internacionales. Ensayo temas políticos, económicos, sociales o culturales. Idioma escrito y oral, exposición oral ante tribunal	Curso selectivo con módulos en diplomacia pública, económica, seguridad, manejo de información clasificada, protocolo, entre otros Prácticas y visitas durante el período de formación	Proceso de ingreso mediante oposiciones dividido en cuatro fases Formación académica y práctica orientada a las funciones diplomáticas específicas

Nota. Elaboración propia

Un aspecto relevante a acentuar es la naturaleza de los contenidos impartidos en las academias de estos países, pues las relaciones internacionales y la política exterior se consideran conocimiento inherente al ejercicio profesional de los nuevos diplomáticos. Por esa razón, se prioriza el desarrollo de habilidades y competencias prácticas que les permitan su desempeño eficaz en sus funciones cotidianas dentro de las representaciones en el extranjero. En los programas formativos, la esencia es la interacción entre actores internacionales y se asume como elemento intrínseco en la formación de futuros diplomáticos, más aún cuando los aspirantes son idóneos para el cargo.

3.2.5. Aplicación de los instrumentos y análisis de resultados

Como se ha señalado en la metodología, los instrumentos de investigación se han centrado en la aplicación de entrevistas y encuestas. Las primeras a expertos y funcionarios del MREC y las segundas a postulantes en período de prueba. Los detalles de ellas se presentan en la tabla 34.

Tabla 34

Aplicación de instrumentos: entrevistas y encuestas

Instrumento	Descripción
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ■ La información se recabó aplicando entrevistas a funcionarios y expertos. ■ Se aplicaron con consentimiento informado de parte de las personas consultadas para poder utilizar todo o parte de la entrevista. ■ Se utilizó para obtener información primaria cualitativa como insumo de investigación. ■ El anexo 3 contiene el formato empleado para la entrevista. ■ Junto a los resultados de la entrevista se procedió a revisar los resultados de encuestas y, de manera mixta, se elaboraron las argumentaciones y análisis respectivos. ■ para luego proceder a analizar los resultados de ambos instrumentos posteriormente.
Primera encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para complementar las entrevistas se realizaron dos encuestas de corte cualitativo. Una de características abiertas para análisis interpretativo y otra con el propósito de comprender significados a partir de los resultados obtenidos. ■ La primera encuesta fue dirigida a todas las personas que están en periodo de prueba, o en los rangos de agregado o tercer secretario, quienes más recientemente han realizado los concursos de oposición para conocer sus opiniones al respecto del proceso. ■ El anexo 4 transcribe el formato general de la encuesta. ■ Las encuestas fueron enviadas a 115 personas y se recibieron un total de 58 respuestas para un porcentaje general de respuesta de un 50.4%.
Segunda encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Respondida por actuales estudiantes de maestría - Diplomacia, Universidad Costa Rica: UCR ■ Buscan conocer sus expectativas con relación a un posible concurso de oposición a futuro. ■ El anexo 5 transcribe el formato general de encuesta realizada para este caso. ■ Permitió la tabulación de información y el análisis preliminar de resultados.

Nota. Elaboración propia

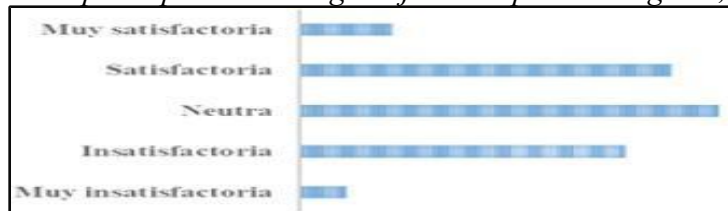
Se debe anotar que, la primera encuesta se envió a 55 personas que se subdividen en 13 en periodo de prueba, 17 en el rango de agregados y 25 en el rango de terceros secretarios, para un total de respuestas de 27 personas, por lo que el porcentaje de respuesta fue de 49%. Respondieron 7 personas en periodo de prueba, 10 agregados y 10 terceros secretarios. La segunda encuesta se envió a 60 personas que son estudiantes actuales de la maestría profesional en diplomacia que como se mencionó ofrece la Academia Manuel María de Peralta y la UCR. De esa cantidad se obtuvo un 51,6% es decir se recibieron 31 respuestas. Ambas encuestas se mantuvieron abiertas para ser resueltas entre el 6 de enero y el 7 de marzo de 2025, recibiendo respuestas simultáneamente de ambos instrumentos durante ese periodo.

Resultados de la primera encuesta

Los resultados más significativos para efectos del trabajo señalan que las personas de rango bajo no consideran muy satisfactorio el proceso que se realiza para el ingreso a la carrera diplomática, según lo muestra la figura 6.

Figura 6

Percepción personas rango bajo sobre proceso ingreso, 2025



Nota. Elaboración propia.

De las 27 personas que completaron el formulario, el 88,8% concuerda con una posición de que no es muy insatisfactoria, pero que tampoco es de muy satisfactorio el proceso de ingreso a la carrera. Menos del 15% considera que es muy satisfactoria.

Aspectos mejorables proceso actual

Cuando se consultó sobre los aspectos del proceso actual que podrían mejorarse para hacerlo más eficiente y equitativo, las respuestas más frecuentes se relacionan con los

menores tiempos de espera, la realización de pruebas de conocimiento y psicológicas más exhaustivas y que sería más efectivo si se permitieran certificaciones de idiomas de más y mejores centros de estudio e incluso, lo valioso que sería implementar pruebas virtuales que faciliten obtener el resultado de la evaluación de manera inmediata.

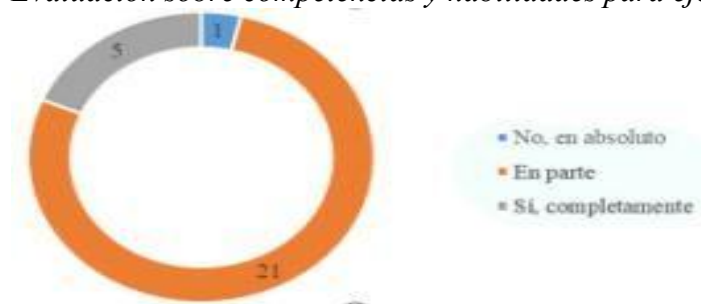
Respuestas complementarias a lo anterior referían acerca de la comunicación con recursos humanos la cual podría ser mejorada, en tanto no hay claridad en los contenidos de algunos de los exámenes, especialmente el de política exterior. En este sentido, la charla inaugural debería mencionar aspectos laborales.

Percepción de reflejo de habilidades y competencias en el proceso

Cuando se consultó acerca de si las evaluaciones realizadas en el concurso reflejan adecuadamente las competencias y habilidades necesarias para el ejercicio diplomático, el 78% coinciden que se refleja solo parte de las competencias y habilidades necesarias para el ejercicio diplomático y menos del 22% consideran que sí lo reflejan totalmente, lo cual pone en evidencia la necesidad de realizar el sistema de evaluación de competencias (gráfica 2).

Gráfica 2

Evaluación sobre competencias y habilidades para ejercicio diplomático



Nota. Elaboración propia.

Inconvenientes que enfrentan los candidatos en el proceso de evaluación

Cuando se indaga a los inconvenientes significativos que enfrentan los candidatos durante el proceso, la figura 7, señala que, ***el tiempo*** es el de mayor relevancia. No

obstante, también lo serían el proceso en sí mismo, las modalidades de ingreso y el tipo de prueba que se aplica.

Figura 7

Aspectos de mayor interés para mejorar el ingreso a la carrera diplomática



Nota. Elaboración propia.

Entre las principales respuestas que arrojó la pregunta está el hecho de que se requiere más claridad en el temario, preguntas, sin presiones y cumpliendo tiempos apropiados. En este orden de ideas, los candidatos consideran que hubo limitada claridad del proceso, lo cual sumado a los tiempos de confirmación de ingreso que tomaron más de un año, se creó un escenario innecesario. En gran medida, ello está relacionado con el hecho de que las fases de selección están muy distanciadas entre sí y el calendario de convocatoria más extenso de lo deseado.

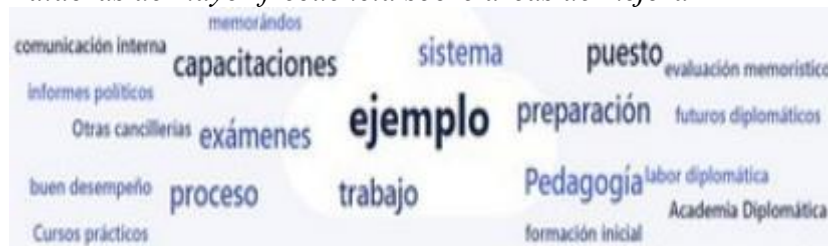
Mejora en el proceso de ingreso a la carrera diplomática

La figura 8, muestra la frecuencia de términos que aparecen en las respuestas de los consultados cuando se les preguntó acerca de las áreas que considera requieren de mejoras inmediatas al sistema de ingreso a la carrera. En base a la retroalimentación recibida, se encontró que se requieren mejoras en el desarrollo de los cursos prácticos, los cuales deben tener mayor vínculo con la realidad del quehacer diplomático.

Se reflexiona en la necesidad de mejorar la comunicación al ingreso y la coordinación en distintas direcciones, por lo que deben mejorarse también el desempeño de las áreas que participan en el proceso. Estas precisiones se basan en la frecuencia de respuestas que ofrecieron los entrevistados como se muestra en la figura 8.

Figura 8

Palabras de mayor frecuencia sobre áreas de mejora



Nota. Elaboración propia.

En síntesis, se requiere mejorar la interacción comunicacional, la participación efectiva de las áreas involucradas y mejorar las capacitaciones en cuanto a tiempos de duración y debidamente enfocadas en casos generales de trabajo.

Propuestas de cursos durante período de prueba

Un aspecto de interés en la primera encuesta ha sido lo referido a las propuestas de cursos que deberían impartirse en el período de prueba. En opinión de los candidatos, centrados en los cursos que harían falta y de los que se dictan cuáles no se requieren, las respuestas fueron reveladoras, destacando que deberían impartirse cursos-talleres de expresión oral y escrita, así como gestión de gastos y procesos administrativos.

Otra de las respuestas recurrentes, es la necesidad de contar con protocolo de comunicación diplomática (en inglés y español), redacción de textos y documentos orientados a discursos, insumos para reuniones, criterios, funcionamiento del MREC, derecho y deberes de los diplomáticos. Fue interesante encontrar respuestas acerca de la importancia de profundizar en temas como la historia de Costa Rica que, aunque sí se evalúan en los exámenes de ingreso, se le asigna tiempos cortos y se dicta de manera simultánea con el desempeño de tareas laborales a tiempo completo.

Sugerencias para la mejora de la experiencia de los candidatos

Los consultados realizaron diversas sugerencias para mejorar su experiencia como candidatos futuros a concursos de oposición. Estas, se orientaron a la mayor claridad del

proceso, la coordinación entre departamentos del MREC y la oportunidad real para quienes se encuentren cumpliendo año de prueba. De la misma manera, recomiendas que, en la institución estén atentos con las notificaciones que los aspirantes deben recibir oportunamente, bajo el principio que “todo tiene un tiempo razonable de respuesta”.

Los aspirantes consultados recomendaron que las evaluaciones incluyan más casos y/o aplicaciones más que contenidos puntuales y que deben ir acompañadas de más recursos bibliográficos, mayor contenido de inteligencia emocional y mucho respeto e interacción con los aspirantes. Se requiere más y mejor evaluación en base a competencias y menos academicistas, pues es fundamental ingresar a la carrera diplomática con bases sólidas de derecho internacional, considerando que, en este campo de conocimiento se perciben falencias pese a ser indispensables para el desempeño consular, notarial y de tratados. Su ausencia es una clara desventaja cuando el desempeño se centra en actividades de escritorio.

A los aspirantes, se les recomienda tener suficiente paciencia, conocer su posición sin pretender resaltar desde los inicios del proceso. Señalaron la importancia de mayor flexibilidad a negociaciones entre personas y jefatura, particularmente para atender compromisos académicos y laborales. Es importante, señalaron, la recopilación de prácticas y experiencias del personal diplomático y consular, las mismas que deben ofrecer lecciones y aprendizajes útiles al momento de desarrollar cursos.

Desde los primeros momentos en que se accede a lo que será la carrera diplomática es necesario reconocer que todos son funcionarias, contratados como personal diplomático, lo que además de estar en planillas laborales, sus contratos establecen que deben laborar en una posición determinada, en donde las responsabilidades son funcionales y respaldadas por el manual de funciones y la reglamentación vigente. Específicamente, para el grado de "agregados", estas funciones deben realizarla y cumplirlas en base a las métricas y calidades, independientemente de si están a prueba o no. Lo anterior, implica que los aspirantes en prueba deben operar bajo jerarquías, funciones y responsabilidades;

todas articuladas a lo que serán sus responsabilidades en categorías superiores, e incluso a nivel de ministros consejeros, sea en servicio exterior o servicio interno.

Resultados de la segunda encuesta

Esta segunda aplicación, estuvo dirigida a personas que cursan estudios de maestría, a quienes se les consultó acerca de los aspectos del proceso de concurso de oposición que podrían mejorarse para hacerlo más eficiente y equitativo.

Mejoras en el desarrollo de capacidades

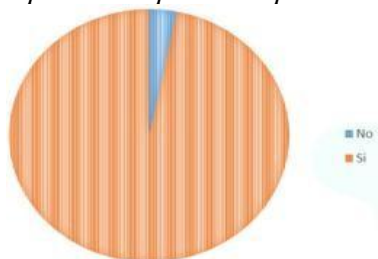
Entre las respuestas más relevantes, se encontraron argumentos como las mejoras en el desarrollo de capacidades de respuesta de manera oportuna y eficiente, siempre que dichos exámenes se administran en el mismo día. Señalan que sería positivo que las personas encargadas del proceso posean información clara para contestar a la brevedad.

Importancia de la maestría en la carrera diplomática

Según la gráfica 3, la maestría contribuye a generar recurso humano capacitado.

Gráfica 3.

Opinión respecto a aplicar concurso de oposición en próximos 4 años



Nota. Elaboraci3n propia.

En este an3lisis, tambi3n se puede visualizar que el apoyo al trabajo que se realiza desde la maestría en un 71% de las personas que participaron en la encuesta, concuerdan con tener como 3nica vía de ingreso a la carrera diplomática la maestría en diplomacia y un

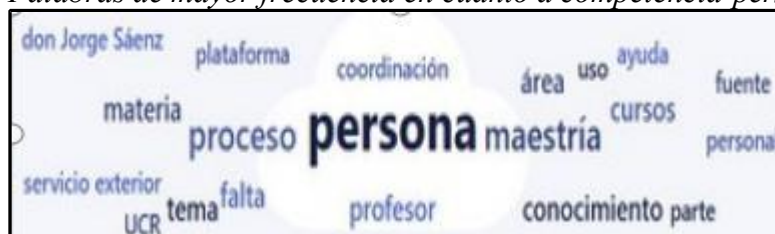
poco más de la mitad consideran estar de acuerdo con lo aprendido en la maestría, pues permitiría afrontar con confianza el concurso de oposición.

Predisposición a aplicar a concursos de oposición convocados por el MREC

El 97% de las personas que contestaron la encuesta tienen pensado aplicar en el futuro cercano a los concursos de oposición a los que convoque el MREC. Respuesta que se complementa con el interés por indagar los cursos en que creen que hacen falta en la maestría para estar mejor preparado para la carrera diplomática. Las respuestas más significativas se relacionan con el derecho comercial, política exterior, cursos avanzados de idiomas y política internacional regionalizada (estudios regionales). Se encontró que los candidatos desean concursos centrados en personas y competencias (figura 9).

Figura 9

Palabras de mayor frecuencia en cuanto a competencia-persona



Nota. Elaboración propia.

Mejoras inmediatas en el sistema de ingreso

Se buscó conocer las áreas que requieren mejoras inmediatas y forman parte del sistema de ingreso a la carrera diplomática. Las respuestas estuvieron enfocadas a realizar concursos más seguidos, mayor claridad en las etapas, mejor información detallada y convocatorias anuales, siempre con la mirada profesionalizada del servicio exterior.

Sugerencias para mejorar experiencia de candidatos

En cuanto a las sugerencias para mejorar la experiencia de los candidatos en futuros concursos, las respuestas recurrentes fueron proceso, respuesta y maestría (figura 10).

Figura 10

Palabras más frecuentes en cuanto a experiencia de candidatos



Nota. Elaboración propia.

Sobre esta reflexión, se obtuvieron respuestas reveladoras relacionadas con la mayor transparencia en la asignación de puestos, el desarrollo de charlas master con ex diplomáticos para compartir o intercambiar experiencias. A lo anterior, recomiendan el desarrollo de charlas informativas de cómo es el concurso de oposición, además de una revisión permanente de los requisitos y proceso del trabajo final, entre otros detalles.

3.2.6. Procesamiento de la información

La recopilación de datos se desarrolló en base al enfoque mixto para triangular *información-formación-experiencia*. El procesamiento se presenta en la tabla 35

Tabla 35

Procesamiento de información: entrevistas

Etapas	Forma de aplicación	Resultado obtenido
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definición de objetivos de entrevista a candidatos. ■ Diseño de guía de entrevistas (Ver anexo 3). ■ Programación: lugar, hora, fecha ■ Consentimiento de participación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procesamiento de información cualitativa, ordenada, que distingue objetivo de entrevista y del entrevistado sin conflictos. ■ Guía de entrevista válida y congruente con los objetivos de la investigación doctoral. ■ Interacción objetiva con candidatos.
Desarrollo de entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inicio: Apertura, explicación y duración. ■ Estrategia: escucha activa ■ Cierre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preguntas abiertas, sin interrupción, flexibles y firmes, observación del lenguaje corporal. ■ Control de tiempos, agradecimientos y cierre dentro de los tiempos previstos.
Análisis de respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transcripción, agrupación de respuestas. ■ Agrupar respuestas por temas ■ Identificar temas recurrentes. ■ Organización de textos y construcción argumentativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de contenidos a partir de respuestas. ■ Construcción argumentativa de respuestas con criterios de asociación y complementariedad. ■ Argumentos ordenados en aspectos centrales sobre evaluación, sugerencias y comunicación entre funcionarios MREC- postulantes.
Interpretación y conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de categorías de análisis y de relaciones entre ellas. ■ Identificación de hallazgos, resultados y conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aportes y alineamiento a políticas MREC en cuanto a incorporación a carrera consular, ■ Obtención de conclusiones a partir de resultados y opiniones de aspirantes.

Nota. Elaboración propia.

Se aplicaron cuatro entrevistas semiestructuradas a actores clave seleccionados por su experiencia y conocimiento; entre ellos, a dos embajadores de carrera, el funcionario que se encarga del proceso de reclutamiento y la funcionaria de dicha oficina.

Las entrevistas permitieron identificar percepciones, limitaciones operativas y aspectos institucionales no documentados formalmente, aportando insumos cualitativos esenciales para el diagnóstico de la situación actual del MREC en relación con el ingreso a la séptima categoría del escalafón diplomático y consular. Las entrevistas estructuradas, cada una, con enfoque diferenciado, se aplicaron con éxito.

La primera dirigida a aspirantes y la segunda a diplomáticos de los primeros años de servicio. Ambas para obtener datos sobre percepciones, experiencias y valoraciones del proceso de ingreso, identificando expectativas y desafíos de la práctica institucional. Se pudo comprobar el estado del problema desde quienes desean ingresar y desde quienes lo han logrado.

Una vez recolectados los datos, se procedió a su codificación, organización y análisis. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante técnicas de análisis de contenido, permitiendo identificar categorías recurrentes y patrones significativos que nutrieron la comprensión cualitativa del fenómeno. Las encuestas, fueron procesadas para detectar tendencias, coincidencias y divergencias. Este ejercicio permitió recopilar información utilizable, conectando experiencias con elementos estructurales del proceso institucional.

3.3. Análisis y discusión de resultados

Se aplicó análisis de contenidos a las respuestas de las entrevistas, después de haber articulado las respuestas acudiendo a criterios de asociación por similitud y/o por complementariedad. Para el análisis de resultados se identificaron coincidencias, tendencias y regularidades en respuestas de los entrevistados. Como resultado de ello, se encontraron notorias tendencias y problemas estructurales, las cuales se presentan en la tabla 36.

Tabla 36.
Coincidencias principales detectadas en las entrevistas realizadas

Tema	Coincidencias	Entrevistados
Baja rigurosidad en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nota mínima de ingreso muy baja (65) ▪ Ausencia de evaluación integral: vestimenta, puntualidad, etc. ▪ Exámenes psicométricos poco efectivos o mal aplicados. 	A – B - C
Falta de presupuesto y recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente financiamiento para la Academia Diplomática. ▪ Dependencia en elaboración y corrección de exámenes. ▪ Falta de herramientas tecnológicas y automatización. 	A – B - C
Ausencia de evaluación por competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin perfiles definidos por puestos: consular-diplomático ▪ No se miden habilidades: oratoria, negociación, equipo ▪ Pruebas muy teóricas (poco prácticas) 	A – B – C - D
Problemas de capacitación inicial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso de formación deficiente en año de prueba ▪ Falta de coordinación entre Academia y MREC ▪ Nombramientos escalonados dificultan capacitación 	A – B
Falta de retroalimentación y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay evaluación post concurso ▪ No se documentan lecciones aprendidas ▪ Alta rotación dificulta la continuidad de procesos 	B- C
Salarios poco competitivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajos incentivos económicos para atraer talento. ▪ Condiciones laborales inferiores a otros países. 	B- C
Excesivo formalismo legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rigidez en el reglamento (Ej No hay edad máxima de ingreso. ▪ Dificultad para excluir candidatos no idóneos. 	B- C

Nota. Elaboración propia.

Ausencia de planificación. Ello, se evidencia debido a que la estrategia de incorporación de nuevos diplomáticos, la cual se manifiesta en señales de descoordinación institucional, en donde la Academia Diplomática no tiene injerencia en decisiones clave, como es el presupuesto y el diseño de pruebas.

Proceso desactualizado. que en opinión de los consultados utiliza métodos de evaluación anticuados, básicamente memorísticos, y una clara necesidad de incorporar enfoques prácticos basados en casos y simulaciones. De superar esta debilidad se podrían alinear el proceso de selección a los estándares internacionales.

Debilidades en la evaluación. En esta investigación se han identificado problemas de subjetividad en entrevistas, debido a la ausencia de criterios claros para evaluar aspectos actitudinales. Se verifica la aplicación de pruebas psicométricas bajo mecanismos inadecuados ya sea en su formulación como en su implementación. Esto quiere decir que, sin uso estratégico de resultados la evaluación podría resultar débil y/o subjetiva. Por otro lado, existiría ausencia de segmentación por puestos al no diferenciar habilidades para áreas consulares, diplomáticas o técnicas.

Falta de modernización por tecnología insuficiente. Este problema se manifiesta a través de procesos manuales lentos, evidenciando que no se ha incorporado los avances tecnológicos en plataformas de aprendizaje-evaluación, inteligencia artificial e innovación en los espacios formativos. Como consecuencia de ello, estarían quedando desatendidas importantes habilidades blandas, como el liderazgo, comunicación y resolución de conflictos, entre otros.

Contexto laboral desfavorable. En este ámbito se observan salarios bajos que determinan la limitada atracción para profesionales altamente calificados. Esta información es corroborada por Flores (2025) cuando indica que en el país “cada vez es más difícil retener al talento humano”, debido principalmente a las condiciones laborales, muchas veces precarias, que van acompañadas de sobrecarga y carencia absoluta de apoyo psicosocial. Como resultado de ello, se encontraron notorias tendencias y problemas estructurales., los mismos que fueron detectados a partir de las entrevistas realizadas a expertos en diplomacia. Algunos hallazgos se resumen en la tabla 37.

Tabla 37.

Hallazgos detectados en las entrevistas realizadas

Categoría	Hallazgos clave	Propuestas implícitas
Proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nota de corte baja (65) ■ Pruebas teóricas, no prácticas ■ Psicométricas ineficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elevar nota mínima (80+) ■ Incorporar casos prácticos y simulaciones ■ Ej. Cámara de Gesell
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presupuesto insuficiente ■ Falta de automatización ■ Personal limitado en RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayor inversión en tecnología ■ Ampliar equipo de psicólogos y evaluadores.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Curso inicial deficiente ■ Nombramientos escalonados entorpecen la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programa estructurado de capacitación ■ Plazas reservadas para formación
Evaluación por competencias	<ul style="list-style-type: none"> ■ No hay perfiles por puesto ■ No miden habilidades blandas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diccionario de competencias específico ■ Pruebas situacionales y orales
Marco legal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reglamento rígido. ■ Ej. No permite excluir candidatos no idóneos). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reforma normativa para flexibilizar criterios. ■ Ej. edad máxima, evaluación integral, entre otros).

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a las encuestas se destaca que existen coincidencias como se vislumbra en la tabla 38, en donde se presentan las principales dificultades que son detectadas a partir de la información declarada por los consultados, las cuales se centran en la evaluación de competencias, problemas de comunicación, idiomas y otros relacionados.

Tabla 38.

Principales dificultades detectadas en las encuestas realizadas.

Tema	Encuesta 1 (Diplomáticos en rangos bajos de carrera)	Encuesta 2 (Estudiantes de maestría)	Coincidencias
Evaluación por competencias	<ul style="list-style-type: none"> ■ 78% considera que <i>pruebas</i> no miden todas las competencias necesarias. ■ Sugieren más casos prácticos y menos enfoque memorístico. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar concursos centrados en competencias (no solo conocimientos teóricos). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de evaluación integral de habilidades diplomáticas (oratoria, negociación, resolución de conflictos).
Problemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quejas por falta de claridad en contenidos y plazos. ■ Demoras en resultados y notificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solicitud de mayor transparencia y charlas informativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procesos burocráticos lentos y falta de comunicación efectiva.
Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> ■ Críticas a la duración del proceso (más de un año en algunos casos). ■ Fases muy distanciadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sugieren concursos más frecuentes y ágiles. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ineficiencia en la gestión de tiempos.
Capacitación durante el año de prueba	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cursos considerados insuficientes o poco prácticos ■ Necesidad de formación en protocolo, redacción y derecho, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Piden más cursos especializados (derecho comercial, política exterior regionalizada). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formación inicial desvinculada de la realidad laboral.
Idiomas y herramientas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solicitud de más opciones para certificar idiomas (pruebas virtuales). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cursos avanzados de idiomas como requisito. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de variedad de idiomas y de flexibilidad en la validación de habilidades lingüísticas.
Enfoque en experiencias prácticas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Propuestas de simulaciones, casos reales y mentorías con diplomáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Charlas con ex diplomáticos para compartir experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Demanda de aprendizaje basado en práctica (no solo teoría).

Nota. Elaboración propia.

Del análisis basado en las respuestas obtenidas con la aplicación de las encuestas se han identificado las siguientes evidencias y tendencias:

Deficiencias en el proceso actual. Centradas en evaluaciones desactualizadas, alto contenido teórico, evaluaciones que no reflejan competencias para la diplomacia, falta de transparencia, desconocimiento de criterios de evaluación, plazos prolongados y capacitación insuficiente en año de prueba.

Demandas comunes. Mayor agilidad: acortar tiempos entre fases y convocar concursos más frecuentes. Enfoque práctico: reemplazar exámenes memorísticos por casos reales y simulaciones. Vinculación con la maestría: los estudiantes valoran la formación previa, pero piden mucha mayor especialización en los estudios realizados en la Academia.

Percepción positiva. Pese a los descontentos en los consultados, la carrera de diplomacia genera creciente interés (97% de los estudiantes de maestría planean aplicar al concurso). Al menos el 71% considera que el acceso a través de estudios de maestría sea la única vía de ingreso. A partir de estas tendencias, la aplicación de encuestas también hizo posible identificar algunos otros hallazgos que se han resumido en la tabla 39.

Tabla 39.
Hallazgos detectados en las encuestas realizadas.

Área crítica	Problemas identificados	Propuestas de los encuestados
Evaluación de competencias	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pruebas academicistas, sin medir habilidades blandas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incorporar casos prácticos, simulaciones ■ Ej. Cámara de Gesell ■ Mayor peso a competencias (oratoria, negociación).
Gestión de tiempos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procesos lentos (hasta 1 año). ■ Fases descoordinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecer calendarios fijos y reducir plazos ■ Convocatorias anuales.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de claridad en contenidos y resultados. ■ Notificaciones tardías. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Charlas informativas previas ■ Plataforma digital para seguimiento.
Capacitación inicial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cursos genéricos, sin enfoque práctico ■ Sobrecarga laboral durante el año de prueba. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cursos especializados (derecho, protocolo, idiomas) ■ Mentorías con diplomáticos senior o retirados.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opciones limitadas para certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aceptar más certificaciones internacionales ■ Pruebas virtuales con resultados inmediatos.

Nota. Elaboración propia.

Del análisis realizado, se puede concluir que el proceso actual de incorporación a la carrera diplomática es obsoleto y poco riguroso, con pruebas que no miden competencias clave para la diplomacia, la insuficiente articulación entre la Academia, Recursos Humanos (RRHH) y la DGSC, lo que impide modernizar el sistema, por lo que urge la aplicación de un modelo de evaluación por competencias, con evaluaciones prácticas y segmentación de puestos (consular/diplomático). Estos cambios, requieren de inversión urgente en recursos humanos, tecnología y capacitación para profesionalizar la selección, la evaluación y todo el proceso de incorporación a la diplomacia. Es necesario reconsiderar la política salarial para abordar los mecanismos que reviertan bajos salarios y condiciones laborales que frenan la atracción de talento calificado.

Se encontró también que, el proceso actual de incorporación al MREC es percibido como un proceso lento y poco transparente. Se incide en evaluaciones que no miden competencias esenciales para la diplomacia debido a que no se han actualizado los mecanismos o criterios de evaluación. Por otra parte, se infiere que la formación durante el año de prueba es insuficiente, especialmente en áreas prácticas relacionadas al derecho, los protocolos y la gestión consular, por lo que debe ser prioridad modernizar el sistema a través de la incorporación de evaluaciones por competencia.

La evaluación por competencias debe centrarse en simulaciones, entrevistas estructuradas y la agilización de trámites, junto con la mejora de plazos y perfeccionamiento efectivo de la comunicación. Por otra parte, es importante vincular la maestría en diplomacia que ofrece la Academia como requisito preferente de ingreso a la séptima categoría del escalafón diplomático. La idea de una mejor selección de personal se compatibiliza con el proceso de selección del personal con enfoque humanista propio de la Teoría de la Psicología Humanista Compleja, en donde se enfatizan las interacciones, el crecimiento personal y la complejidad del ser humano. La selección del personal pasa también por entender que las teorías microcósmicas de las relaciones internacionales son útiles para enfrentar conflictos, que se pueden evitar o administrar coherentemente si desde el inicio se elige a quienes tengan las competencias para formar parte de una carrera diplomática y consular.

La profesionalización del servicio exterior no se reduce a la mera proporción de diplomáticos de carrera en un país, sino que exige un análisis integral de los mecanismos rigurosos de selección, formación, meritocracia y ética pública. En el caso costarricense, si bien existen avances normativos, persisten prácticas burocráticas arcaicas que limitan la modernización de la Cancillería. Como señala Hernández Cerdas (2003), los procesos de transformación en el sector público costarricense suelen quedar atrapados en discursos políticos, con escasos recursos y voluntad para materializar cambios. Esto evidencia la urgencia de despolitizar las estructuras gubernamentales y priorizar reformas técnicas, especialmente en la selección de personal diplomático, donde la implementación de sistemas basados en competencias podría marcar un punto de inflexión. Es así que es urgente introducir mejoras tendientes a la despolitización de la estructura de gobierno en todos los niveles de la organización pública.

El ingreso al servicio exterior costarricense representa el punto de partida de un recorrido que comprende análisis, observación, entrevistas y selección de candidatos para conformar una lista de elegibles. Ciertamente representa solo un eslabón dentro del proceso que abarca la trayectoria profesional del servidor público encargado de ejecutar la política exterior en nuestro país, pero es una decisión muy importante el definir quiénes son los adecuados para ese trabajo. Aunque constituye un segmento minoritario dentro de la administración pública, su impacto es estratégico: de él dependen la representación internacional y la defensa de los intereses nacionales en un mundo interconectado, por ello se remarca la importancia de establecer un Reglamento de Concurso que se adecúe a las necesidades del siglo XXI.

Por otro lado, de acuerdo con los objetivos de política exterior y las metas pactadas, se puede colocar miembros del servicio exterior que posean experiencia en otras áreas del conocimiento (medicina, ciencias exactas o naturales, filosofía, música, entre otros) y así enriquecer el abordaje de los fenómenos internacionales que son interdisciplinarios. Sin embargo, el actual proceso de selección —anclado en normativas rígidas y evaluaciones teóricas— no garantiza la idoneidad de los candidatos. En este momento se ha demostrado que el ingreso al servicio exterior de Costa Rica aún es un fenómeno en el

cual se entrecruzan referentes históricos, normatividad, procedimientos y prácticas burocráticas arcaica (que, entre otras cosas permite constitucionalmente los nombramientos discrecionales del poder ejecutivo a nivel de embajador). Como sostiene Gutiérrez Nieto (2016) desde el neoweberianismo, es imperativo separar la administración de la política, adoptando modelos de Nueva Gestión Pública (Chiavenato, 2019) que prioricen eficiencia, flexibilidad y especialización.

Para que la diplomacia costarricense esté a la altura de los tiempos y sea reflejo de una sociedad moderna, resulta imprescindible contar, en el corto plazo, con medidas de acción afirmativa tanto en el reclutamiento como en la movilidad interna de la carrera diplomática, orientadas prioritariamente a asegurar un recurso humano diplomático enteramente apto e idóneo. Es clave no hacerse de la vista gorda en cuanto a esta temática de selección dentro de la carrera diplomática y abordarla con visión y decisión política. Las variaciones en el contenido de las convocatorias exhiben el reconocimiento a la necesidad de nuevas capacidades y habilidades de sus integrantes.

Lo que está claro es que el aspecto pendiente sigue siendo la identificación de los mejores candidatos. De aquí la necesidad de definir el perfil por competencias de los profesionales a ser seleccionados con el propósito de determinar las variables que se evaluarán durante el proceso. La delimitación de este asunto es esencial en la estrategia de formación de los nuevos diplomáticos, pues se enfocaría en aquellos aspectos que desde el comienzo se determinaron como prioritarios.

No menos importante es recordar que Costa Rica es un país sin ejército que depende enteramente de su política exterior para la defensa de sus más sagrados intereses. Ante esta realidad, es bastante obvio que requiere de un cuerpo diplomático que le permita defender los más sagrados intereses del país en los distintos foros bilaterales y multilaterales que existen. Por esta razón, contar con un recurso humano avanzado, capacitado y adecuado a los perfiles que se requieren es y seguirá siendo una fuente única e insustituible para la ejecución de la política exterior de este país centroamericano.

Como advierte Greiffenstein (2021), un servicio exterior poco profesionalizado debilita la capacidad para defender sus intereses en el escenario internacional. Países líderes - como algunos europeos o Estados Unidos- han adoptado modelos de selección diferenciados y formación especializada, mientras que Costa Rica sigue rezagada con perfiles sin competencias específicas y recurso humano insuficiente. Lo central es forjar el proceso de ingreso con capacidades de razonamiento, habilidades de solución, capacidad de influencia, calidad de propuestas y competencias. La tríada de elección ***político-consular-especialización*** es la tendencia que Costa Rica debe adaptar.

En los procesos de ingreso podría prevalecer un nivel académico de maestría en diplomacia, tema ya tratado por Porras Fernández (2020). Deben desarrollarse perfiles profesionales para cada una; selección diferenciada, tanto en los contenidos de los exámenes como en su ponderación; formación académica específica, fincada en las tareas futuras a desarrollar, así como en las necesidades de la institución. Es así que la investigación ha identificado debilidades en cuanto a la ausencia de modernización en el proceso de selección, poca formación especializada, necesidad de mayor despolitización y verdadera meritocracia y procurar mayor eficiencia administrativa.

Con relación a la evaluación de candidatos a ingresar, como se ha sostenido, el aspecto pendiente sigue siendo la identificación de los mejores candidatos. De aquí la necesidad de definir un mejor perfil profesional al ser seleccionados. La delimitación de este asunto es esencial en la estrategia de formación de los nuevos diplomáticos, pues se enfocaría en aquellos aspectos que desde el comienzo eventualmente se determinaron como prioritarios. La diplomacia costarricense enfrenta la encrucijada de mantener un sistema obsoleto que perpetúa la mediocridad o emprender reformas audaces que aseguren un servicio exterior competitivo, ético y acorde a las demandas globales. Este trabajo no solamente expone las falencias actuales, sino que propone una metodología y un proyecto en su etapa de preparación para transformar el proceso de selección en un modelo meritocrático y basado en competencias. La decisión política de implementar estos cambios será determinante para que Costa Rica deje de ser un actor reactivo y se convierta en un referente regional en diplomacia profesional.

Capítulo 4: Propuesta de transformación

“Cada miembro de un equipo rinde mejor en el papel que le resulta más natural”.

Meredith Belbin, citado en Atkinson (2022)

La propuesta de transformación que se desarrolla en este capítulo, surge después de haber reconocido el problema referido a que, en el servicio exterior de Costa Rica, en particular, en el MREC, se enfoca en la profesionalización de los procesos de selección del recurso humano, los vacíos y rezagos en los métodos de ingreso a la carrera diplomática y en la ausencia de un escalafón moderno alineado a los desafíos actuales del servicio exterior, entre otros aspectos técnicos y de gestión.

4.1. Fundamentos de la propuesta

La fundamentación de la presente propuesta se construye a partir de la contrastación entre los aportes teóricos referenciales derivados de la revisión documental y los hallazgos empíricos obtenidos mediante el análisis del estado actual del proceso de reclutamiento de la carrera diplomática del MREC. Esta contrastación permitió identificar brechas significativas entre el enfoque normativo-administrativo que actualmente rige el ingreso al Servicio Exterior y las exigencias contemporáneas de una gestión estratégica del talento humano orientada al logro de objetivos institucionales y de política exterior.

Desde el plano teórico, la literatura especializada en gestión estratégica de recursos humanos y selección por competencias coincide en que los procesos de reclutamiento deben alinearse con la estrategia organizacional, partir de un análisis riguroso de puestos y orientarse a la identificación de competencias críticas para el desempeño (Peretti, 2003; Chiavenato, 2011). Estos enfoques superan la lógica tradicional de verificación de requisitos formales y promueven sistemas de selección capaces de anticipar el

desempeño futuro y la adaptabilidad del personal a entornos complejos y cambiantes, como es el caso del ejercicio diplomático.

Por su parte, los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación —entrevistas, revisión documental y análisis de procedimientos vigentes— evidencian que el proceso actual de reclutamiento del MREC presenta limitaciones estructurales, tales como una débil vinculación entre las necesidades estratégicas institucionales y los perfiles de ingreso, un énfasis preponderante en criterios académicos formales, y una insuficiente evaluación de competencias transversales clave para el desempeño diplomático contemporáneo. Estos hallazgos confirman lo señalado por la teoría y refuerzan la necesidad de un replanteamiento incluso metodológico del proceso de selección.

En este contexto, la investigación sostiene que el problema identificado no puede resolverse mediante ajustes normativos aislados o modificaciones parciales al procedimiento existente, sino que requiere una propuesta de carácter metodológico y estratégico, orientada a rediseñar integralmente el proceso de reclutamiento. Esta decisión se refleja desde el título de la investigación y en la formulación de los componentes del proyecto desarrollados en el Capítulo I, donde se define la propuesta como un rediseño estructurado, susceptible de planificación, medición y mejora continua. En consecuencia, la propuesta se fundamenta en un conjunto de premisas que integran los aportes teóricos referenciales y los resultados empíricos del estudio, y que orientan el diseño metodológico del rediseño del proceso de reclutamiento del talento humano de la carrera diplomática. Dichas premisas se exponen a continuación:

- Al momento de contratar personal diplomático es necesario comprender las necesidades institucionales del MREC, tanto en términos de cantidad de personal como de competencias estratégicas requeridas, en coherencia con los objetivos de la política exterior y las funciones asignadas al Servicio Exterior.
- La evidencia teórica y empírica confirma que parte significativa de los errores en los procesos de reclutamiento se origina en análisis deficientes de puestos y

funciones, por lo que es indispensable establecer perfiles de puesto claramente definidos, con criterios mínimos obligatorios y alineados a competencias.

- Los criterios de evaluación deben centrarse en dimensiones integrales del candidato, tales como competencias, experiencia profesional, formación académica y factores de personalidad, destacando los componentes intelectuales, relacionales y metodológicos, tal como lo plantea Peretti (2003) al hablar de modelos de selección por competencias.
- El proceso de evaluación debe incorporar instrumentos diversos y complementarios, tales como entrevistas estructuradas, encuestas, pruebas técnicas y exámenes especializados en relaciones internacionales, gestión de proyectos y otras áreas propias del quehacer diplomático y consular.
- El rediseño metodológico del proceso debe permitir identificar y validar perfiles de puestos por competencias, los cuales se proponen a partir de los resultados de esta investigación como insumo estratégico para el MREC.
- El proceso de reclutamiento debe considerar competencias emergentes y estratégicas, tales como el dominio funcional de la inteligencia artificial, el pensamiento analítico y la gestión ambiental, las cuales se identifican como cualidades cada vez más demandadas en los procesos modernos de contratación, particularmente en contextos internacionales complejos (NCR, 2025).

4.2. Descripción de la propuesta de transformación

La propuesta está alineada a la reconfiguración de habilidades básicas del mercado mundial al 2030. Es así que, en atención a lo señalado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2025) entre los requerimientos en trabajos futuros, los aspirantes deben poseer habilidades de aprendizaje continuo, dominio de inteligencia artificial, resiliencia, flexibilidad, agilidad mental y pensamiento creativo.

4.3. Objetivos de la propuesta

El objetivo de la propuesta está alineado al objetivo de la investigación planteado para elaborar una propuesta metodológica procedimental que mejore el proceso de

incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC de Costa Rica. Por ello, se ha realizado el proceso de investigación, el cual incluye esta propuesta de transformación basada en el rediseño del proceso de reclutamiento del talento humano para la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática del MREC a través de un enfoque holístico de gestión estratégica.

4.3.1. Objetivo general de la propuesta

Diseñar una intervención proyectual, *técnico-funcional* referida al rediseño de los procedimientos de reclutamiento de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC de la República de Costa Rica, con un enfoque de gestión estratégica de altos estándares de calidad y eficiencia.

4.3.2. Objetivos específicos de la propuesta

Bajo este propósito general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar los principales enfoques teóricos y conceptuales vinculados a la teoría microcósmica de las relaciones internacionales y la gestión del talento humano, la meritocracia y los modelos de selección por competencias.
2. Determinar el estado de situación de los procesos empleados en la Cancillería costarricense, comprobando carencias, puntos de mejora y retrasos significativos en la selección de personal diplomático que ingrese a trabajar para la institución.
3. Fundamentar las últimas tendencias metodológicas y prácticas en el desarrollo de investigaciones focalizadas en gestión de recursos humanos y su relación con la gestión de proyectos aplicados a la selección de talento.

4. Auscultar los métodos y prácticas que se utilizan en las Cancillerías líderes latinoamericanas y mundiales en la aplicación de las metodologías de gestión de proyectos y gestión de los recursos humanos aplicados a la diplomacia.

6. Elaborar una propuesta integradora para gestionar el proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC de la República de Costa Rica.

4.4. Actividades y fases

El rediseño de los procedimientos metodológicos requiere de un enfoque que considere diversos componentes integrados estratégicamente a partir de la tecnología proyectual y la gestión de su implementación y evaluación. Se procura, el desarrollo de un conjunto de entregables de un particular significado en donde más que la cantidad y extensión importa el valor creado por la propuesta.

Estos componentes forman parte de la propuesta que se plantea en esta investigación doctoral. Todos ellos, se integran entre sí y se alinean a las necesidades y problemática diagnosticada en el MREC-Costa Rica en el proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC de Costa Rica.

La propuesta diseñada aquí se plantea desde el interés particular del segmento diplomático y consular de Costa Rica y, como tal, configura un proceso proyectual que debe otorgar valor a la actividad diplomática. Para tal fin, se ha priorizado los aspectos señalados en la tabla 40, en donde se sintetizan las actividades y fases de la propuesta proyectual que, como ya se señaló, está alineada a las habilidades globales que identifica el *World Economic Forum, 2025. Future Jobs Report 2025*. Estas tendencias no deben ser ignoradas por la diplomacia de Costa Rica, todas las veces que se trata de un país con vocación pacifista frente al entorno internacional. Esta característica innata en Costa

Rica lo perfila como un país que no bélico, de claras relaciones internacionales sin descuidar la seguridad nacional.

Tabla 40

Actividades y fases de propuesta proyectual

N°	Actividades y fases	Descripción
1	Alineación a habilidades globales al 2030	En este componente se diseña una reconfiguración de habilidades diplomáticas y consulares alineadas a las habilidades globales al 2030 previstas en el <i>World Economic Forum, 2025</i> .
2	Incorporación de competencias	La propuesta integra el enfoque de competencias en el diseño de perfiles, configurándolos en perfiles modernos y efectivos.
3	Perfiles diplomáticos	Se diseñan propuestas de perfiles diplomáticos y consulares para puestos estratégicos según intereses del gobierno de Costa Rica, atendiendo habilidades globales y normatividad del MREC.
4	Comparativa de perfiles	Se realiza un análisis comparativo de puestos y perfiles, tomando como criterios aspectos de perfil profesional, competencias, desempeño y habilidades globales.
5	Planificación proyectual	Se incorporan procesos de planeación proyectual que articula problemas, acciones con alternativas de solución y, a partir de ello, identificar riesgos y diseñar la constitución del proyecto.
6	Gestión de riesgos	Los riesgos no sólo deben ser identificados, sino también gestionados a partir de una matriz de riesgos debidamente estructurada durante todo el proceso proyectual.
7	Carta de constitución	Esta propuesta proyectual incluye la denominada Project Charter con la cual se formaliza la propuesta de cambio del proceso de evaluación de recursos humanos con precisión y viabilidad.
8	Gestión tiempo-costo	La gestión de tiempos y la gestión de costos están estrechamente relacionados en tanto se alojan en la base de la eficiencia y productividad que requiere la evaluación de puestos en el MREC
9	Ciclo de vida proyectual	Determinación del ciclo de vida del proyecto; es decir, tener en claro las fases de la propuesta MREC desde su concepción, estructura y cierre. Permite la gestión y finalización exitosa.
10	Desglose (WBS)	Estructura de desglose de trabajo o <i>Work Breakdown Structure</i> (WBS), entendida como herramientas para la jerarquización de entregables de la propuesta de Recursos Humanos para el MREC
11	Implementación proyectual	Comprende las actividades, fases y etapas de implementación que implica mejorar la incorporación de personas en la diplomacia y consulado del gobierno de Costa Rica.
12	Otras actividades y acciones proyectuales	Incluye cualquier otra actividad que, sin dejar de ser importante complementa la propuesta desarrollada en esta investigación.

Nota. Elaboración propia.

4.4.1. Alineación a habilidades globales al 2030

La reconfiguración de habilidades diplomáticas y consulares alineadas a habilidades globales al 2030, es el primer componente que se ha desarrollado a partir de esta investigación doctoral. Este diseño toma en consideración los vacíos y deficiencias que,

prevalecen en el proceso de incorporación de recursos humanos a la séptima categoría del escalafón del MREC, pero también debe estar articulada a las habilidades que el referido fórum establece. En tal sentido, se plantea que la propuesta debe considerar:

- **Habilidades emergentes:** Inteligencia Artificial (IA), ciberseguridad, ciencia de datos y herramientas de Big Data.

- **Habilidades básicas:** Big Data, alfabetización digital, liderazgo, pensamiento crítico, gestión de talento, pensamiento creativo, resiliencia, curiosidad y aprendizaje permanente, liderazgo e influencia social, pensamiento sistemático, pensamiento analítico, escucha activa y motivación, entre otras habilidades básicas.

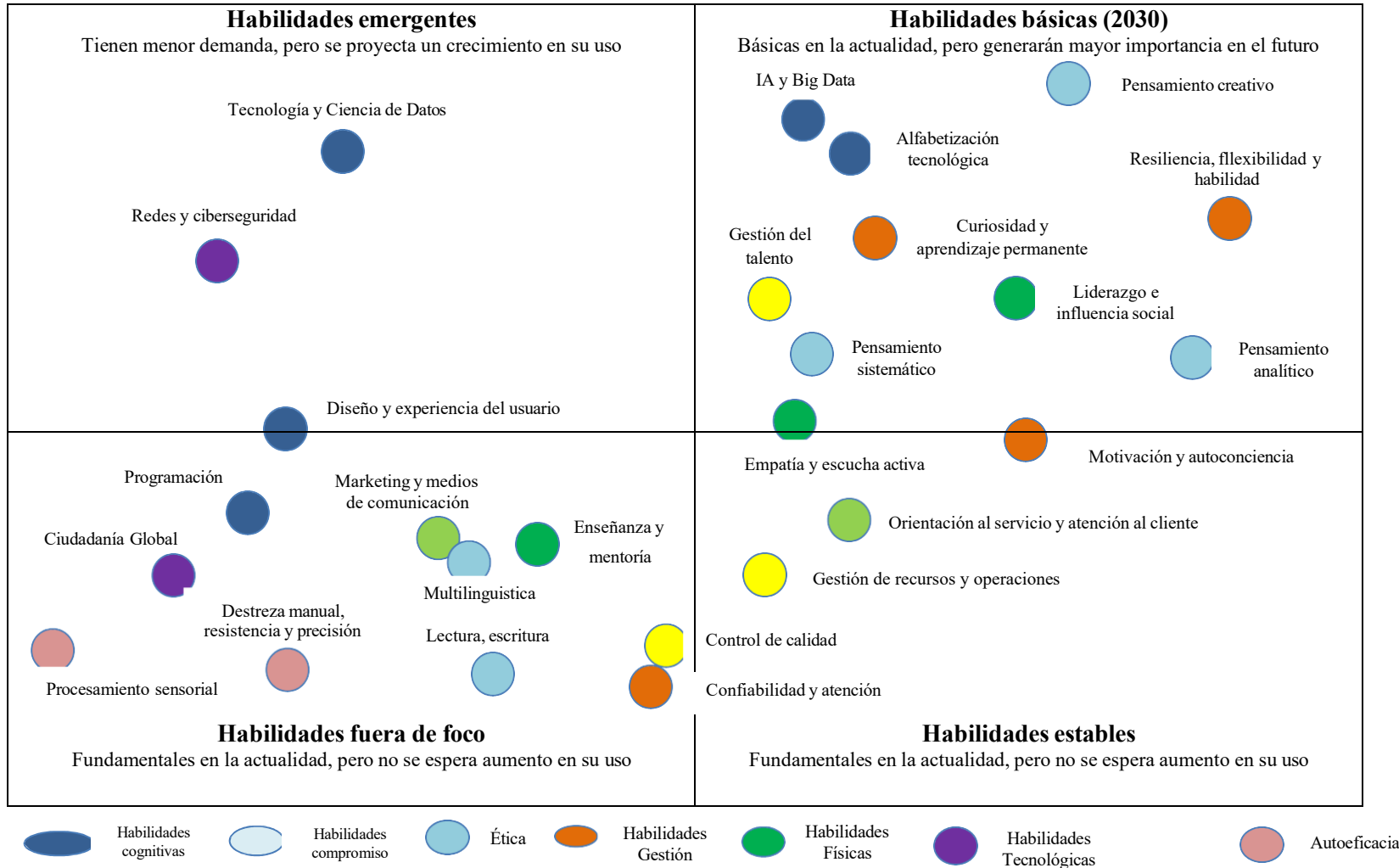
- **Habilidades estables:** Motivación, empatía, autocontrol, confiabilidad, control, orientación al servicio y al usuario público, gestión de servicios, confiabilidad y atención, control de calidad, etc.

La propuesta reconoce que las habilidades emergentes, básicas y estables se deben incorporar en el trabajo diplomático y consular de Costa Rica; no obstante, existen barreras que limitan o impiden su incorporación, su implementación e incluso su sostenibilidad en un escenario que podría considerarse adverso.

La principal barrera para la transformación organizacional que se ha identificado es la ausencia de habilidades en la fuerza laboral, siendo el sector gubernamental el más afectado y, particularmente, en el ámbito consular y diplomático en donde la eficacia de las relaciones exteriores se sustentan en su capacidad de adaptación.

Los esfuerzos gubernamentales a partir del MREC deben, entonces, orientarse a lograr que el trabajo de los diplomáticos no se traduzca en incertidumbre y evidencian la vulnerabilidad del rol diplomático ante escenarios cambiantes (Sanabria y Umaña, 2024). El desafío, se orienta a la mejora de procesos de evaluación y transformación organizacional. Ello, se presenta en la gráfica 4.

Gráfica 4.
Habilidades básicas del mercado laboral a nivel mundial al 2030



Nota. Elaboración propia en base a *World Economic Forum, 2025. Future Jobs Report 2025.*

4.4.2. Incorporación del enfoque de competencias al diseño de perfiles.

El enfoque de competencias para la función pública está previsto en el régimen de servicio civil de la DGSC (s.f.), en donde se precisa que, en Costa Rica, los cargos tendrán competencias transversales y para el caso que nos ocupa y también en el desarrollo de competencias profesionales. No obstante, dicho proceso se enfrenta a vacíos regulatorios y normativos, problemas de comunicación entre administradores del proceso y aspirantes, criterios de evaluación y otros requisitos que obedecen a perfiles no necesariamente actualizados.

Cabe mencionar que las competencias señaladas buscan determinar las conductas requeridas para el rango de agregado, capaz de aplicar teorías y principios propios de la actividad para el que sería contratado, realizando y evaluando investigaciones en este ámbito. Con ello, se pretende que la medición de la capacidad de análisis de las situaciones, se realice con destreza para establecer estrategias de gestión orientadas a solucionar problemáticas, lograr el dominio de sus emociones y el buen aprovechamiento de los recursos.

Se deben incorporar también, competencias transversales (DGSC, s.f.) para delimitar conductas imprescindibles en quienes aspiran ser servidores públicos en el Régimen de Servicio Civil, formando parte de una Administración Pública ordenada, imparcial, equitativa, transparente, con vocación de servicio, objetiva y con claro dominio de criterios técnicos y ética profesional (DGSC, s.f.). Es recomendable que a la hora de seleccionar personal se debe valorar que posea habilidades técnicas, resolución de problemas, interpersonales e institucionales. Una de las falencias más comunes es centrarse en exceso en habilidades técnicas y no ponderar la importancia de habilidades interpersonales e institucionales (Harvard, 2022).

Lo descrito es una de las flaquezas identificadas en la selección de personal diplomático del MREC, por lo que esta propuesta procura lograr mejoras a través de la selección por competencias reales. Crear perfiles es apreciar talentos reales confrontados con las

exigencias del puesto. En este caso, la volatilidad del *saber hacer* permite aprender a capitalizar cambios positivos propios del proceso de desarrollo de competencias, tomando en cuenta que, basar la apreciación de las aptitudes sobre referencias de un diploma, a menudo es pura ilusión. El diploma sólo certifica algún grado de cultura general y ciertas capacidades para el razonamiento, síntesis y abstracción (Peretti, 2003).

Se trata de entender la *competencia* como el conjunto de conductas o comportamientos observables y medibles para demostrar capacidades, conocimientos, destrezas, habilidades y valores necesarios para ejecutar con éxito las funciones del puesto de trabajo, generando valor público en el Régimen de Servicio Civil del Estado Costarricense (DGSC, s.f.). La tabla 41 resume esta descripción.

Tabla 41

Nivel de desarrollo en la caracterización de perfiles

Nivel de desarrollo	Descripción
Básico	La competencia se muestra en su primera etapa de desarrollo, por lo que sus comportamientos están en un nivel inicial. En este nivel, las personas están en la capacidad de reconocer y emplear sus destrezas personales para la ejecución de sus funciones.
Medio	La competencia se muestra en el perfeccionamiento de su desarrollo, por lo que sus competencias poseen mayor complejidad y detalle. En este nivel, las personas además de reconocer y aplicar sus destrezas, están en la capacidad de potenciar la efectividad de su trabajo.
Alto	La competencia se muestra plenamente desarrollada, por lo que sus comportamientos poseen nivel superior de complejidad y detalle. Las personas además de potenciar la efectividad de su trabajo, aplican sus destrezas para alcanzar objetivos individuales y colectivos, en pro de la mejora continua.

Nota. Elaboración propia utilizando elementos de DGSC, s.f. Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil

4.4.3. *Perfiles diplomáticos y consulares para puestos estratégicos*

En base a las consideraciones anteriores, y después de haber identificado los puestos consulares más importantes en el MREC, se proponen los siguientes perfiles:

- **Perfil 1:** Consular
- **Perfil 2:** Protocolo y ceremonial.
- **Perfil 3:** Económico-Comercial.
- **Perfil 4:** Cooperación Internacional.
- **Perfil 5:** Asuntos Políticos y Administrativos.
- **Perfil 6:** Investigación y Prospección.

La definición y elección de estos perfiles, la propuesta se ha centrado en aspectos como la formación académica, la identificación de actitudes, el desarrollo de aptitudes y habilidades, y la capacidad de adaptabilidad de los participantes. Esto constituye la base de la propuesta y es expresión de resultados de investigación y consideraciones comparadas con otros sistemas, considerados más avanzados.

Cada aspecto debe ser adaptado a las necesidades propias de la actividad consular y estar alineadas a los propósitos de Costa Rica como país. La aplicación de esta propuesta de perfiles debe servir para modernizar los requisitos de ingreso establecidos en el Estatuto del Servicio Exterior y en el Reglamento al Concurso de Oposición. Los perfiles están diseñados para el ingreso a la séptima categoría del escalafón diplomático y consular, y obedecen a un ámbito de desarrollo global cambiante, por lo que las tendencias y buenas prácticas deben ser reconocidas por los evaluadores.

Perfiles de puestos diplomáticos y consulares en el MREC

En esta parte de la investigación se presentan las propuestas de perfiles que se requieren en el MREC, los mismos que emanan del estudio que se realiza en esta institución. La diplomacia y la actividad consular es de elevada interacción frente a la ciudadanía. Busca proteger y asistir a nacionales en distintos trámites, coordina y organiza el voto en el exterior, emite documentación, pasaportes, información y papeleo, a viajeros y residentes, por lo que se deben considerar los siguientes criterios:

- Objetivo y requisitos del puesto.
- Experiencia relacionada al puesto.
- Condiciones organizacionales y competencias transversales.
- Riesgos relacionados al puesto.

Las competencias transversales incluyen, a su vez, subcriterios relacionados al nivel de compromiso con el servicio público y, por otro lado, la integridad en el desempeño de la función pública. Bajo estas consideraciones, se proponen los siguientes perfiles que, a propuesta innovadora se presentan en las tablas de la 42 a la 47.

Tabla 42
Perfil de puesto: Actividad consular

Criterio	Descripción
Objetivo	Función principal del puesto perfilado: realizar labores de índole consular.
Requisitos	Requisitos mínimos de formación académica: maestría, dominio del inglés
Experiencia	Al menos 2 años comprobados en puestos que requieren atención al público, y conocimiento comprobado a través de cursos en derecho internacional y notarial.
Condiciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supervisión recibida. Trabaja con independencia. Puede recibir instrucciones de carácter general y específico del jefe del departamento consular, del cónsul general y/o del director de servicio exterior. Su labor será evaluada mediante revisión y análisis de informes, métodos empleados y calidad en cuanto a eficiencia y eficacia de los resultados generados.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exposición a crisis, conflictos latentes o manifiestos por naturaleza del trabajo. Puede verse afectado por estrés laboral, enfermedades psicosomáticas, físicas y otras que pueden afectar su estado emocional y físico. Errores pueden ocasionar pérdidas, daños o atrasos de alguna consideración susceptibles de ser corregidos en instancias superiores
Competencias transversales	<p><u>Compromiso con el servicio público:</u> Compromiso con el servicio público: capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas. Se trata de actuar, sentir y pensar en torno a las necesidades del usuario. ■ Adhesión a valores del servicio público (nivel alto): es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública. ■ Involucramiento y compromiso (nivel medio): promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas y/o equipos de trabajo, y lealtad dentro de la administración pública costarricense. ■ Preocupación y empatía con el ciudadano y el servicio público (nivel alto): se reconoce por su genuino interés por atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias, dedicando tiempo y esfuerzo en ello. Establece estándares para los procesos de los cuales es responsable, adecuándolos a los criterios de calidad. <p><u>Integridad en el desempeño de la función pública:</u> capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Probidad (actuación intachable) (nivel básico): su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales. ■ Hace buen uso de los recursos (transparencia) (nivel alto): establece mecanismos que permitan resguardar el adecuado uso de los recursos públicos y se asegura que los mismos sean comprendidos y acogidos por todos.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 42b.
Perfil de puesto: Actividad consular

Criterio	Descripción
Competencias profesionales	<p>Análisis y solución de situaciones: habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pensamiento analítico (nivel básico): reconoce y aplica conceptos, sentido común y experiencia previa en solución de problema o situaciones puntuales. ■ Posee autonomía/ toma de decisiones (nivel básico): es capaz de analizar datos y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel. ■ Evalúa resultados y mejora continua (nivel medio): sistematiza información y establece mecanismos de mejora continua y optimización de tareas a su cargo, compartiendo con el equipo de trabajo las acciones realizadas.
	<p>Acción estratégica innovadora: capacidad de comprender las tendencias y cambios del entorno que afectan su lugar de trabajo, para establecer de manera comprometida y activa cursos de acción, así como generar, descubrir y transformar ideas alternativas y soluciones innovadoras, útiles y realizables, e influir en el actuar de las personas, para mejorar la eficiencia en los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Comprende cambios del entorno (nivel medio): se adecua a cambios y participa. ■ Innovación-creatividad (nivel medio): Adecúa cambios a mejoramiento continuo ■ Lidera e influye en el cumplimiento de objetivos (nivel básico): Demuestra interés y compromiso en mejorar procesos y superar problemas en uso eficiente de recursos.
	<p>Gestión de calidad: Capacidad de realizar tareas estandarizadas en línea a los procedimientos vigentes, administrando el tiempo de forma eficiente, introduciendo acciones para favorecer la productividad y satisfacción de los usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aporte excelencia y compromiso con la calidad (nivel básico): interés en conocer y aplicar estándares y generar productos que cumplan con los mismos. ■ Mejora y optimización. Satisfacción a usuarios (nivel alto): fomenta preocupación por usuarios, reduce tiempo respuesta y mejor retorno de gestión.
	<p>Sensibilidad tecnológica: adaptación al uso y aprovechamiento de recursos informáticos, audiovisuales, y tecnológicos. Gestión de información y comunicación. Desarrollo de habilidades e intercambio de TIC (tecnologías de la información y comunicación).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilidad y adaptación tecnológica (nivel alto): percibe cambios tecnológicos como una contribución a mejorar desempeño personal y equipo. ■ Propone nuevas formas de abordar el trabajo, organizar tareas y optimizar resultados, actualizando y replicando conocimientos entre corresponsables.. ■ Uso de tecnologías para solución de situaciones (nivel alto): Aplica herramientas de información y comunicación y propicia el desarrollo de nuevas prácticas. ■ Gestión del conocimiento (nivel alto): sistematiza conocimiento y aprendizaje. Propone sistemas de organización de información, divulgación y aplicación.
	<p>Trabajo colaborativo: control de emociones propias, tolera presión, favorece el diálogo y el respeto respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Trabajo bajo presión/ flexibilidad (nivel alto): resuelve tareas y proyectos aún en situaciones problemáticas, o ante obstáculos que exigen esfuerzos adicionales. ■ Manejo emocional/ respeta diferencias en comunicación e influencia (nivel básico) aún en situaciones de controversia o desacuerdo y mantiene autocontrol. ■ Integración y colaboración en equipo (nivel medio): genera buen clima laboral y de cooperación, interés por brindar aportes significativos.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 42c.
Per fil de puesto: Actividad consular

Criterio	Descripción
Otras competencias en función del puesto	<p><u>Nivel alto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Conoce su trabajo y se apega a protocolos. Respeta a jefatura: conoce su quehacer y usa equipos e insumos asignados. Propone mejoras en desempeño. ■ Administrar tiempo: capacidad para establecer prioridades y ejecutar esquemas. ■ Autocontrol: mantiene emociones bajo control y evita reacciones negativas. ■ Comprensión interpersonal: habilidad para escuchar, entender pensamientos. ■ Comunicación efectiva: capacidad de escucha, valoración empática de información, ideas y opiniones para retroalimentar proceso comunicativo. ■ Gestión de conflictos: capacidad de resolver conflictos organizacionales. ■ Orientación al cliente: Deseo de servir a clientes, satisfaciendo sus necesidades ■ Orientación al servicio: Trabajo basado en expectativas de usuarios ■ Tolerancia al estrés: firmeza bajo presión a partir de respuestas controladas. ■ Capacidad de negociación: para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate ideas y estrategias con personas o grupos. ■ Sensibilidad interpersonal: conocimiento del entorno y necesidades. ■ Paciencia: control emocional ante situaciones exigentes o de alta presión.
	<p><u>Nivel medio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Resultados oportunos: cumple a cabalidad metas y optimiza tiempos de respuesta en pro de satisfacer necesidades de usuarios con trabajo confiable. ■ Pensamiento analítico: Capaz de reconocer y aplicar conceptos básicos, sentido común y experiencia previa en solución de situaciones que se le presentan. ■ Meticulosidad: resolución total de tareas o asuntos aún en insignificancia. ■ Desarrollo de relaciones: capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. ■ Flexibilidad: habilidad para adaptarse eficazmente en situaciones diversas. Incluye cambio de enfoques y adopción de posiciones eficientes. ■ Positivismo: capacidad de pensamiento directamente relacionado con la confianza en el éxito de su trabajo, de una idea o de una tarea específica. ■ Sociabilidad: capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral. ■ Visión de futuro: capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.
	<p><u>Nivel básico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Defensa de los demás: actuar en beneficio de otros sin que lo soliciten. ■ Energía: capacidad de mantener ritmo de actividad: control-resistencia-trabajo ■ Preocupación por imagen: conciencia de cómo los demás perciben imagen personal y cómo influye en el nivel de aceptación del MREC. ■ Rigor profesional: En uso de información, normas y procedimientos. ■ Sociabilidad: capacidad para mezclarse con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral. ■ Iniciativa: para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar problema u oportunidad y realizar acciones de solución. ■ Meticulosidad: resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia. ■ Manejo de incertidumbre: capacidad para discernir, objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo y complejidad. ■ Persistencia: tenacidad, insistencia para lograr propósito sin desfallecer. ■ Percibir rol de organización y forma como esta influye en imagen del MREC. ■ Trabajo en equipo: propensión a cooperar, formar parte de grupos de trabajo.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Perfil: Atención en protocolo y ceremonial del estado

Persona que trabaje en protocolo y ceremonial del Estado debe poseer combinación de habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan manejar situaciones diplomáticas, oficiales y de alto nivel con precisión y profesionalismo. Es el primer contacto de las delegaciones internacionales que se reciben en misión oficial en el país.

Tabla 43

Perfil de puesto: Atención en protocolo y ceremonial del estado

Criterio	Descripción	
Objetivo	Función principal del puesto perfilado: realizar labores de índole protocolar.	
Requisitos	Maestría, dominio del inglés, preferiblemente conocimientos en uno o varios idiomas adicionales.	
Experiencia	Al menos 1 año comprobado en puestos que requieren de atención al público, y conocimiento comprobado a través de cursos, en temas de etiqueta, protocolo y ceremonial del Estado.	
Condiciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supervisión recibida. Trabaja con independencia. Puede recibir instrucciones de carácter general y específico del jefe de Ceremonial o el director general de Protocolo sobre los eventos a desarrollar, gestionar o coordinar. Su labor será evaluada mediante la revisión de su desempeño antes, durante y después de las actividades que se coordinan y los informes que presente, buscando eficiencia y eficacia en los resultados que genere y buena impresión en su cliente meta. 	
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Por la naturaleza de su trabajo un error puede provocar descontentos, malos tratos o malentendidos, impactando la imagen del país y generando problemas diplomáticos y políticos que generen hasta rupturas o manifestaciones de protesta por parte de otro país. Puede verse afectado por estrés laboral, enfermedades psicosomáticas y físicas, y otras que pueden afectar su estado emocional y físico. 	
Competencias transversales	<p><u>Compromiso con el servicio público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Adhesión a valores del servicio público (nivel alto): es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública. ■ Involucramiento y compromiso (nivel medio): promueve por medio de su ejemplo el compromiso en las personas y/o equipos de trabajo, y lealtad dentro de la administración pública costarricense. ■ Preocupación y empatía con el ciudadano y el servicio público (nivel alto): se reconoce por su genuino interés por atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias, dedicando tiempo y esfuerzo en ello. Establece estándares para los procesos de los cuales es responsable, adecuándolos a los criterios de calidad. 	
	<p><u>Integridad en el desempeño de la función pública:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Probidad (actuación intachable) (nivel básico): su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales. ■ Hace buen uso de los recursos (transparencia): establece mecanismos que permitan resguardar el adecuado uso de los recursos públicos y se asegura que los mismos sean comprendidos y acogidos por todos. 	

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 43b.*Perfil de puesto: Atención en protocolo y ceremonial del estado*

Criterio	Descripción
Competencias profesionales	<u>Análisis y solución de situaciones:</u>
	■ Pensamiento analítico (nivel básico): reconoce y aplica conceptos, sentido común y experiencia previa en solución de problemas o situaciones puntuales.
	■ Posee autonomía/ toma de decisiones (nivel básico): es capaz de analizar datos y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.
	■ Evalúa resultados y mejora continua (nivel básico): capaz de incorporar en sus prácticas de trabajo aprendizajes que resultan de la experiencia, para establecer nuevos modos de acción en sus labores, que le permitan agilizar y mejorar.
	<u>Acción estratégica innovadora:</u>
	■ Comprende cambios del entorno (nivel alto): monitorea constantemente los cambios del entorno, visualizando las oportunidades, amenazas y su efecto en su trabajo, estableciendo orientación estratégica para la aprobación de planes, programas y otros.
	■ Innovación-creatividad (nivel alto): genera, descubre y propone ideas alternativas y soluciones innovadoras.
	■ Lidera e influye en el cumplimiento de objetivos (nivel básico): Demuestra interés y compromiso en mejorar procesos y superar problemas en uso eficiente de recursos.
	<u>Gestión de calidad:</u>
	■ Aporte excelencia y compromiso con la calidad (nivel alto): busca agregar valor a los productos que desarrolla, identificando y proponiendo mejoras, velando permanentemente por la calidad en sus resultados.
■ Mejora y optimización. Satisfacción a usuarios (nivel alto): fomenta preocupación por usuarios, reduce tiempos de respuesta y mejora en rendimiento de gestión.	
<u>Sensibilidad tecnológica:</u>	
■ Sensibilidad y adaptación tecnológica (nivel básico).	
■ Claridad y pertinencia para mantenerse informado(a) con respecto a las tecnologías de información que se asocian a sus funciones.	
■ Capacidad para asumir y adaptarse a los cambios que le afectan, expresando una disposición positiva para actualizarse.	
■ Habilidad para identificar beneficios personales alineados a los objetivos organizacionales.	
■ Uso tecnologías para solución de situaciones (nivel básico).	
■ Capacidad para utilizar medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.	
■ Gestión del conocimiento (nivel básico): colabora en compartir la información y conocimiento que se genera de sus labores.	
<u>Trabajo colaborativo:</u>	
■ Trabajo bajo presión/ flexibilidad (nivel alto): resuelve tareas y proyectos aun en situaciones problemáticas.	
■ Capacidad para enfrentar obstáculos que exigen esfuerzos adicionales.	
■ Manejo emocional/ respeta diferencias en comunicación e influencia (nivel básico).	
■ Habilidad para adaptarse y gestionar con eficiencia, aún en situaciones de controversia o desacuerdo y mantiene autocontrol.	
■ Integración y colaboración en equipo (nivel medio).	
■ Capacidad para generar buen clima laboral y de cooperación.	
■ Demostrado y visible interés por brindar aportes significativos.	

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 43c.**Perfil de puesto: Atención en protocolo y ceremonial del estado**

Criterio	Descripción
Otras competencias en función del puesto	<u>Nivel alto</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conoce su campo de trabajo y se apega a protocolos e instrucciones. Respeto a la jefatura: conoce y domina su quehacer y el uso de los equipos e insumos asignados y cuando se le solicita propone opciones que mejoren su desempeño. ■ Actitud de servicio: disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades de otros. ■ Paciencia: control emocional ante situaciones exigentes o de alta presión. ■ Capacidad de gestión: habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten. ■ Comunicación efectiva: capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones. ■ Tolerancia al estrés: firmeza de carácter bajo presión y oposición, a partir de respuestas controladas y serenidad. ■ Flexibilidad: habilidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. ■ Gestión de recursos: capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos, económicos y materiales de que se dispone. ■ Preocupación por la imagen: ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la institución. ■ Sensibilidad interpersonal: conocimiento de los demás, entorno y de sus necesidades. ■ Sociabilidad: capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral. ■ Trabajo en equipo: propensión a cooperar con otros, formar grupos de trabajo. ■ Tolerancia a frustración: aceptar con ponderación la derrota o posposición de planes
	<u>Nivel medio</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comunicación efectiva: expresión oral y escrita clara y diplomática. ■ Discreción y confidencialidad: manejo prudente de información sensible. ■ Capacidad para aprender: habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlas en la práctica laboral. ■ Desarrollo de relaciones: capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. ■ Iniciativa: capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. ■ Meticulosidad: resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia. ■ Manejo de la incertidumbre: capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo y complejidad.
	<u>Nivel básico</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adaptabilidad: Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades o personas. ■ Manejo de crisis y resolución de problemas: Habilidad para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones imprevistas. ■ Aptitud verbal: habilidad para expresarse eficazmente con lenguaje técnico y profesional con tono espontáneo y acorde a nivel de formación y experiencia. ■ Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a usuarios en sus necesidades. ■ Orientación al servicio: disposición para realizar el trabajo basado en el conocimiento de las necesidades y de las expectativas de los usuarios, reflejando un trato amable y cortés interés por la persona y por la solución de problemas.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Perfil: Diplomacia económica y promoción comercial

La diplomacia económica y la promoción internacional representan áreas estratégicas dentro de la gestión exterior de un Estado. Gestiona acciones orientadas a fortalecer las relaciones comerciales, atraer inversión extranjera directa, fomentar el turismo y promover la imagen país.

Tabla 44

Perfil de puesto: Diplomacia económica y promoción comercial

Criterio	Descripción
Objetivo	Coordinar con las diversas instituciones del Estado para coadyuvar en la búsqueda de oportunidades que permitan promocionar el país y fortalecer la diplomacia pública costarricense.
Requisitos	maestría, dominio del inglés, conocimiento en conceptos de diplomacia pública.
Experiencia	al menos 1 año comprobado en puestos que requieren el análisis de situación internacional y conocimiento comprobado a través de al menos un curso, en temas de diplomacia pública, económica y cultural.
Condiciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ■ En cuanto a supervisión recibida trabaja con cierta independencia, recibiendo constantemente instrucciones de carácter general y específico de su jefatura directa que le permiten gestionar o coordinar con otras embajadas e instituciones nacionales. Su labor será evaluada mediante las actividades coordinadas que pueda ir desarrollando durante el año y los informes que presente, buscando eficiencia y eficacia en los resultados que genere y una buena imagen del país.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un error puede provocar descontentos, malos tratos o malentendidos, impactando la imagen del país y generando problemas diplomáticos y políticos que generen hasta rupturas o manifestaciones de protesta por parte de otro país. Puede verse afectado por estrés laboral, enfermedades psicosomáticas y físicas, y otras que pueden afectar su estado emocional y físico.
Competencias transversales	<p><u>Compromiso con el servicio público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Adhesión a valores del servicio público (nivel alto): es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública. ■ Involucramiento y compromiso (nivel alto): es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública ■ Preocupación y empatía con el ciudadano y el servicio público (nivel básico): conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público.
	<p><u>Integridad en el desempeño de la función pública:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Probidad (actuación intachable) (nivel básico): su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales. ■ Hace buen uso de los recursos (transparencia) (nivel alto): establece mecanismos que permitan resguardar el adecuado uso de los recursos públicos y se asegura que los mismos sean comprendidos y acogidos por todos.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 44b.

Perfil de puesto: Diplomacia económica y promoción comercial

Criterio	Descripción
Competencias profesionales	<u>Análisis y solución de situaciones:</u>
	■ Pensamiento analítico (nivel básico): reconoce y aplica conceptos, sentido común y experiencia previa en solución de problemas o situaciones puntuales.
	■ Posee autonomía/ toma de decisiones (nivel básico): es capaz de analizar datos y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.
	■ Evalúa resultados y mejora continua (nivel básico): capaz de incorporar en sus prácticas de trabajo aprendizajes que resultan de la experiencia, para establecer nuevos modos de acción en sus labores, que le permitan agilizar y mejorar.
	<u>Acción estratégica innovadora:</u>
	■ Comprende cambios del entorno (nivel básico): es atento y comprende los cambios del entorno que pueden afectar su trabajo y busca informar al resto del equipo.
	■ Innovación-creatividad (nivel medio): es capaz de sistematizar las dificultades que se le presentan en su trabajo y de proponer soluciones alternativas que mejoren su desempeño.
	■ Lidera e influye en el cumplimiento de objetivos (nivel medio): influye en el actuar de las personas para mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo y el buen uso de los recursos.
	<u>Gestión de calidad:</u>
	■ Aporte excelencia y compromiso con la calidad (nivel alto): busca agregar valor a los productos que desarrolla, identificando y proponiendo mejoras, velando permanentemente por la calidad en sus resultados.
■ Mejora y optimización. Satisfacción a usuarios (nivel medio): Preocupación por la satisfacción de los usuarios (nivel medio): anticipa, en relación a sus funciones, los requerimientos de las personas, generando productos de calidad en el menor tiempo posible.	
<u>Sensibilidad tecnológica:</u>	
■ Sensibilidad y adaptación tecnológica (nivel básico): se mantiene informado(a) con respecto a las tecnologías de información que se asocian a sus funciones.	
■ Capacidad para adaptarse ya linearse a los cambios que le afectan, expresando una disposición positiva para actualizarse, identificando beneficios personales y para su trabajo.	
■ Uso tecnologías para solución de situaciones (nivel básico): utiliza los medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.	
■ Gestión del conocimiento (nivel alto): sistematiza el conocimiento y el aprendizaje producido y propone sistemas de organización de la información para asegurar su divulgación y aplicación al trabajo de la organización.	
<u>Trabajo colaborativo:</u>	
■ Trabajo bajo presión/ flexibilidad (nivel medio): flexible para adaptarse a nuevas situaciones. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan eficientemente.	
■ Manejo emocional/ respeta diferencias en comunicación e influencia (nivel medio): tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos; sostiene relaciones cordiales y aporta ideas que contribuyan a resolver la situación.	
■ Integración y colaboración en equipo (nivel alto): promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo como con otras áreas de la organización y valora las experiencias e ideas de las demás personas.	

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 44c.*Perfil de puesto: Diplomacia económica y promoción comercial*

Criterio	Descripción
Otras competencias en función del puesto	<p>Nivel alto</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento organizacional: capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional. ■ Administración del tiempo: capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y aceptar los cambios positiva y constructivamente. ■ Análisis numérico: capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera precisa. ■ Capacidad de negociación: capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización. ■ Desarrollo de relaciones: capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. ■ Espíritu comercial: capacidad para entender aquellos puntos clave que afectan el crecimiento y la rentabilidad para actuar de manera persistente. ■ Orientación al logro: es la preocupación por realizar bien el trabajo, cumplir el objetivo propuesto realizando acciones únicas y excepcionales. ■ Pensamiento conceptual: capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas.
	<p>Nivel medio</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gestión de conflictos: capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar personas, hacer peligrar objetivos o la imagen del Ministerio. ■ Tolerancia al estrés: firmeza de carácter bajo presión y oposición, a partir de respuestas controladas y serenidad. ■ Capacidad de gestión: habilidad para gestionar tareas y procesos en forma rápida y confiable ■ Comunicación efectiva: capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones para retroalimentar positivamente el proceso comunicativo. ■ Gestión de recursos: capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos, económicos y materiales de que se dispone. ■ Preocupación por la imagen: ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma cómo esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la institución. ■ Sensibilidad organizacional: capacidad para implicarse en proyectos, poniendo a disposición de la institución los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos.
	<p>Nivel básico</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Actitud de servicio: disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades de otros para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción. ■ Capacidad para aprender: habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlas en la práctica laboral. ■ Aptitud verbal: habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con espontaneidad, acorde a su nivel de formación y experiencia. ■ Flexibilidad: habilidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye cambiar de enfoques, buscar mejores formas de hacer las cosas y adoptar posiciones distintas a fin de encontrar soluciones.. ■ Gestión del cambio: capacidad para diagnosticar y diseñar procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal e institucional. ■ Iniciativa: capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y realizar acciones para su solución. ■ Meticulosidad: resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia. ■ Visión de futuro: capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. ■ Visión prospectiva: capacidad para visualizar el futuro hacia donde se busca llegar.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Perfil: Cooperación internacional y seguimiento a la gestión de proyectos

Un puesto de cooperación internacional y seguimiento de proyectos dentro de Cancillería desempeña papel clave en la gestión y ejecución de iniciativas, identificación de oportunidades, y en la promoción de la cooperación desde y hacia el exterior (condición dual), negociando y tramitando iniciativas generadas en Costa Rica, oficializando proyectos, comunicando avances e incidencias de gestión (MREC, 2025).

Tabla 45

Perfil: Cooperación Internacional y seguimiento gestión proyectos

Criterio	Descripción
Objetivo	Función principal del puesto perfilado: coordinar las relaciones bilaterales, multilaterales y otras acaecidas en el ámbito de la cooperación internacional, ejerciendo su papel de rectora externa de la cooperación internacional no reembolsable en beneficio del país.
Requisitos	maestría en cooperación internacional y afines, dominio del inglés, conocimiento en conceptos de diplomacia y cooperación internacional.
Experiencia	al menos 1 año comprobado en puestos que requieren el análisis de situación internacional y conocimiento comprobado a través de demostrar poseer una maestría en cooperación internacional o afin.
Condiciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ■ en cuanto a supervisión recibida trabaja con cierta independencia, recibiendo constantemente instrucciones de carácter general y específico del director de cooperación internacional que le permiten gestionar o coordinar con otras embajadas y las instituciones nacionales pertinentes. Su labor será evaluada mediante las actividades coordinadas que pueda ir desarrollando durante el año y los informes que presente, buscando eficiencia y eficacia en los resultados que genere y una buena imagen del país.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Por la naturaleza del trabajo un error puede provocar descontentos, mal trato o malentendidos, impactando en la imagen del país y problemas diplomáticos y políticos que generen hasta rupturas o manifestaciones de protesta por parte de otro país. Puede verse afectado por estrés laboral, enfermedades psicosomáticas y físicas, y otras que pueden afectar su estado emocional y físico.
	<p><u>Compromiso con el servicio público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Adhesión a valores del servicio público (nivel medio): apoya a la institución ajustando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos. ■ Involucramiento y compromiso (nivel alto): es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público. ■ Preocupación y empatía con el ciudadano y el servicio público (nivel básico): conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por la ciudadanía y el servicio público.
Competencias transversales	<p><u>Integridad en el desempeño de la función pública:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Probidad (actuación intachable): su actuar es intachable, correcto y con valores éticos, normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales. ■ Hace buen uso de los recursos (transparencia) (nivel básico): uso responsable de los recursos públicos.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 45b.*Perfil: Cooperación Internacional y seguimiento gestión proyectos*

Criterio	Descripción
Competencias profesionales	<u>Análisis y solución de situaciones:</u>
	■ Pensamiento analítico (nivel medio): reconoce y comprende el entorno, su proceso de trabajo y la información significativa que se genera. Es capaz de hacer conexiones entre datos, presenta análisis lógicos respecto de los problemas fundamentales en el contexto de su cargo.
	■ Posee autonomía/ toma de decisiones (nivel básico): es capaz de analizar datos y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.
	■ Evalúa resultados y mejora continua (nivel medio): es capaz de sistematizar información y buscar de forma constante el establecimiento de mecanismos de mejora y optimización, compartiendo con integrantes del equipo.
	<u>Acción estratégica innovadora:</u>
	■ Comprende cambios del entorno (nivel básico): es atento y comprende los cambios del entorno que pueden afectar su trabajo y busca informar al resto del equipo.
	■ Innovación-creatividad (nivel medio): es capaz de sistematizar las dificultades que se le presentan en su trabajo y de proponer soluciones alternativas que mejoren su desempeño.
	■ Lidera e influye en el cumplimiento de objetivos (nivel básico): en su trabajo y equipos que integra demuestra interés y compromiso con mejorar los procesos y superar los problemas.
	<u>Gestión de calidad:</u>
	■ Aporte excelencia y compromiso con la calidad (nivel básico): muestra interés en conocer y aplicar los estándares establecidos a su quehacer y genera productos que cumplan con los mismos.
■ Mejora y optimización. (nivel básico): cumple a cabalidad las metas que se le asignan y optimiza los tiempos de respuesta en pro de satisfacer las necesidades de la organización.	
<u>Sensibilidad tecnológica:</u>	
■ Sensibilidad y adaptación tecnológica (nivel básico): se mantiene informado(a) con respecto a las tecnologías de información que se asocian a sus funciones y los cambios que le afectan, expresando una disposición positiva para actualizarse, identificando beneficios personales y para su trabajo.	
■ Uso tecnologías para solución de situaciones (nivel básico): utiliza los medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.	
■ Gestión del conocimiento (nivel alto): sistematiza el conocimiento y el aprendizaje producido y propone sistemas de organización de la información para asegurar su divulgación y aplicación al trabajo de la organización.	
<u>Trabajo colaborativo:</u>	
■ Trabajo bajo presión/ flexibilidad (nivel medio): flexible para adaptarse a nuevas situaciones. Maneja la respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente.	
■ Manejo emocional/ respeta diferencias en comunicación e influencia (nivel medio): tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos; sostiene relaciones cordiales y aporta ideas que contribuyan a resolver la situación.	
■ Integración y colaboración en equipo (nivel alto): promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo como con otras áreas de la organización y valora las experiencias e ideas de las demás personas.	

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 45c.**Perfil: Cooperación Internacional y seguimiento a gestión proyectos**

Criterio	Descripción
Otras competencias en función del puesto	Nivel alto
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conoce su trabajo y se apega a protocolos. Respeta a jefatura: conoce su quehacer y usa equipos e insumos asignados. Propone mejoras en desempeño. ■ Conocimiento organizacional: capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio, como estrategia para redireccionar, implementar y gestionar las necesidades específicas de clientes internos y externos. ■ Administración del tiempo: capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y aceptar los cambios positiva y constructivamente. ■ Análisis numérico: capacidad de analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera precisa. ■ Capacidad crítica: habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de manera imparcial y racional. ■ Capacidad de negociación: capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización. ■ Comunicación efectiva: capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones para retroalimentar positivamente el proceso comunicativo. ■ Visión de futuro: capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.
	Nivel medio
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Resultados oportunos: cumple a cabalidad metas y optimiza tiempos de respuesta en pro de satisfacer necesidades de usuarios y asegurar trabajo confiable y seguro. ■ Tolerancia al estrés: firmeza de carácter bajo presión y oposición, a partir de respuestas controladas y serenidad. ■ Capacidad de análisis: capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficacia esperados. ■ Autodesarrollo: capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno, buscando herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos. ■ Desarrollo de relaciones: capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. ■ Minuciosidad: capacidad que tiene una persona para elaborar con mucho detalle cualquier información, de tal forma que los resultados reflejan una excelente calidad del producto final.
	Nivel básico
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestión de conflictos: capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar personas, hacer peligrar objetivos o la imagen del Ministerio. ■ Capacidad para aprender: habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlas en la práctica laboral. ■ Flexibilidad: habilidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye cambiar de enfoques, buscar mejores formas de hacer las cosas y adoptar posiciones distintas a fin de encontrar soluciones eficientes. ■ Gestión de recursos: capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos, económicos y materiales de que se dispone, con el objeto de mejorar los procesos, procedimientos, métodos y resultados. ■ Meticulosidad: resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia. ■ Persistencia: tenacidad, insistencia permanente para lograr un propósito sin desfallecer. ■ Trabajo en equipo: propensión a cooperar con otros, formar parte de grupos de trabajo. ■ Visión prospectiva: capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a hechos que pueden generar riesgos en las acciones de la institución que se implementen.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Perfil: Destreza en asuntos políticos y administrativos

Abarca el análisis de coyunturas internacionales, la preparación de informes y propuestas para la toma de decisiones diplomáticas, la gestión de procesos administrativos internos que garanticen el funcionamiento eficiente de las representaciones y oficinas centrales. Representa intereses nacionales en foros bilaterales y multilaterales. Gestiona procesos para el soporte operativo de la institución.

Tabla 46

Perfil de puesto: Destreza en asuntos políticos y administrativos

Criterio	Descripción
Objetivo	Realizar tareas estratégicas o administrativas tendientes a establecer y coordinar los procedimientos a seguir para ayudar a resguardar y promover los principios que han inspirado las relaciones de Costa Rica con otros Estados u Organismos.
Requisitos	maestría, dominio del inglés, preferiblemente conocimiento en otros idiomas, conocimiento en conceptos de diplomacia y derecho administrativo.
Experiencia	Al menos 1 año comprobado en puestos que requieren el análisis de situación internacional y conocimiento comprobado a través de al menos un curso especializado en derecho administrativo.
Condiciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ■ En cuanto a supervisión recibida trabaja con cierta independencia, recibiendo constantemente instrucciones de carácter general y específico ya sea del director de política exterior o el de servicio exterior, según corresponda, que le permiten gestionar o coordinar con otras embajadas y las instituciones nacionales pertinentes. Su labor será evaluada mediante actividades coordinadas que pueda ir desarrollando durante el año y los informes que presente, buscando eficiencia y eficacia en los resultados que genere y una buena imagen del país.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ■ por la naturaleza de su trabajo un error puede provocar descontentos, malos tratos o malentendidos, impactando la imagen del país y generando problemas diplomáticos y políticos que generen hasta rupturas o manifestaciones de protesta por parte de otro país. Puede verse afectado por estrés laboral, enfermedades psicosomáticas y físicas, entre otras.
	<p><u>Compromiso con el servicio público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Adhesión a valores del servicio público (nivel alto): su comportamiento se alinea a los valores y objetivos de su rol, comprendiendo a cabalidad el impacto de sus acciones en la administración pública costarricense. ■ Involucramiento y compromiso (nivel alto): Se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público. ■ Preocupación y empatía con el ciudadano y el servicio público (nivel básico): conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad por el servicio público.
	<p><u>Integridad en el desempeño de la función pública:</u></p>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Probidad (actuación intachable) (nivel alto): Sabe actuar con integridad, objetividad, ética, rectitud y transparencia. Mantiene discreción en la información que maneja. Se fundamenta en información oportuna, veraz y objetiva. ■ Hace buen uso de los recursos (transparencia) (nivel alto): promueve el manejo responsable y cuidadoso de los recursos e información institucional.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 46b.*Perfil de puesto: Destreza en asuntos políticos y administrativos*

Criterio	Descripción
Competencias profesionales	<u>Análisis y solución de situaciones:</u>
	■ Pensamiento analítico (nivel medio): reconoce y comprende el entorno, su proceso de trabajo y la información significativa que se genera. Es capaz de hacer conexiones entre datos, presenta análisis lógicos respecto de los problemas fundamentales en el contexto de su cargo.
	■ Posee autonomía/ toma de decisiones (nivel básico): es capaz de analizar datos y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.
	■ Evalúa resultados y mejora continua (nivel medio): es capaz de sistematizar información y buscar de forma constante el establecimiento de mecanismos de mejora y optimización, compartiendo con los demás integrantes del equipo las acciones realizadas.
	<u>Acción estratégica innovadora:</u>
	■ Comprende cambios del entorno (nivel básico): es atento y comprende los cambios del entorno que pueden afectar su trabajo y busca informar al equipo.
	■ Innovación-creatividad (nivel medio): es capaz de sistematizar las dificultades que se le presentan en su trabajo y de proponer soluciones alternativas que mejoren su desempeño.
	■ Lidera e influye en el cumplimiento de objetivos (nivel básico): en su trabajo y equipos que integra demuestra interés y compromiso con mejorar los procesos y superar los problemas.
	<u>Gestión de calidad:</u>
	■ Aporte excelencia y compromiso con la calidad (nivel básico): muestra interés en conocer y aplicar los estándares establecidos a su quehacer y genera productos que cumplan con los mismos.
■ Mejora y optimización. (nivel básico): cumple a cabalidad las metas que se le asignan y optimiza los tiempos de respuesta en pro de satisfacer las necesidades de la organización.	
<u>Sensibilidad tecnológica:</u>	
■ Sensibilidad y adaptación tecnológica (nivel básico): se mantiene informado(a) con respecto a las tecnologías de información que se asocian a sus funciones y los cambios que le afectan, expresando una disposición positiva para actualizarse, identificando beneficios personales y para su trabajo.	
■ Uso tecnologías para solución de situaciones (nivel básico): utiliza los medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.	
■ Gestión del conocimiento (nivel alto): sistematiza el conocimiento y el aprendizaje producido y propone sistemas de organización de la información para asegurar su divulgación y aplicación al trabajo de la organización.	
<u>Trabajo colaborativo:</u>	
■ Trabajo bajo presión/ flexibilidad (nivel medio): flexible para adaptarse a nuevas situaciones. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportunamente.	
■ Manejo emocional/ respeta diferencias en comunicación e influencia (nivel alto): identifica escenarios de posibles situaciones de conflictos, que puedan afectar su trabajo y que podrían dificultar cumplir los objetivos, comunicando oportuna y objetivamente los hechos a sus superiores.	
■ Integración y colaboración en equipo (nivel alto): promueve el trabajo en equipo tanto a lo interno de su unidad de trabajo como con otras áreas de la organización y valora las experiencias e ideas de las demás personas.	

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 46c.
Perfil de puesto: Destreza en asuntos políticos y administrativos

Criterio	Descripción
Otras competencias en función del puesto	Nivel alto
	■ Con Conocimiento organizacional: capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio, como estrategia para redireccionar, implementar y gestionar las necesidades específicas de clientes internos y externos.
	■ Administración del tiempo: capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y aceptar los cambios positiva y constructivamente.
	■ Análisis de problemas: capacidad de trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.
	■ Análisis numérico: capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera precisa.
	■ Gestión de recursos: capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos, económicos y materiales de que se dispone, con el objeto de mejorar los procesos, procedimientos, métodos y resultados.
	■ Orientación al logro: es la preocupación por realizar bien el trabajo, cumplir el objetivo propuesto realizando acciones únicas y excepcionales.
	■ Pensamiento conceptual: capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas.
	■ Sensibilidad medioambiental: capacidad para enfocar la prestación de servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, buscando la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas de trabajo.
	■ Tolerancia a frustraciones: aceptar con ponderación la derrota o la posposición de planes.
	Nivel medio
	■ Visión de futuro: capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.
■ Gestión de conflictos: capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar personas, hacer peligrar imagen del MREC.	
■ Capacidad de análisis: capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficacia esperados.	
■ Autodesarrollo: capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno, buscando herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos.	
■ Sociabilidad: capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.	
■ Visión de futuro: capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.	
Nivel básico	
■ Aptitud verbal: habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia.	
■ Capacidad de gestión: habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo requerido	
■ Espíritu comercial: capacidad para entender aquellos puntos clave que afectan el crecimiento y la rentabilidad para actuar de manera persistente.	
■ Interés por mantenerse actualizado: interés por el aprendizaje continuo para implementar nuevos conceptos y metodologías y compromiso con el aprendizaje institucional.	
■ Meticulosidad: resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.	
■ Manejo de la incertidumbre: capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo y complejidad.	
■ Visión prospectiva: capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a hechos que pueden generar riesgos en las acciones de la institución que se implementen.	

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Perfil: Investigación y prospección

Este puesto cumple la función esencial de anticipar tendencias, identificar riesgos y oportunidades, y respaldar la formulación de políticas exteriores basadas en evidencia. Promueve el rescate de la historia diplomática costarricense y documentación de valor histórico. Recopila, analiza y sintetiza información y elabora documentos de valor histórico, estudios estratégicos, y en ocasiones proyecta escenarios al entorno global.

Tabla 47

Perfil de puesto: Investigación y prospección

Criterio	Descripción
Objetivo	Asistir a la Academia Diplomática en capacitación de personal, administración académica de la maestría en diplomacia, cursos para aspirantes en periodo de prueba, investigación, extensión académica y prospección.
Requisitos	maestría, dominio del inglés, conocimiento en conceptos de historia costarricense, diplomacia y prospección. Experiencia en investigación y desarrollo de documentos académicos.
Experiencia	al menos 1 año comprobado en puestos que requieren el análisis académico, conocimiento comprobado a través de demostrar poseer al menos dos artículos científicos publicados en revistas de alta especialización y exigencia. Preferiblemente experiencia como docente a nivel universitario.
Condiciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ■ En cuanto a supervisión recibida trabaja con cierta independencia, recibiendo constantemente instrucciones de carácter general y específico del director de la Academia Diplomática, lo que le permite gestionar o coordinar con otros actores del mundo académico y diplomático, así como con las instituciones nacionales pertinentes. Su labor será evaluada mediante las actividades coordinadas que pueda ir desarrollando durante el año, productos académicos y los informes que presente, buscando eficiencia, eficacia y buena imagen del país.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ■ por la naturaleza de su trabajo un error puede provocar decisiones estratégicas mal fundamentadas por parte de los jefes. Subestimar contenidos de capacitación impacta en la calidad de los profesionales y en la seguridad nacional al no contemplar riesgos correctamente y puede en última instancia deteriorar la imagen internacional del país con posturas erróneas de las personas que deben capacitarse o con insumos incorrectos. Puede verse afectado por estrés laboral que puede afectar su estado emocional y físico.
	<p><u>Compromiso con el servicio público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Adhesión a valores del servicio público (nivel básico): comprende los valores, políticas y objetivos de su labor y el impacto de éstas en la función pública. ■ Involucramiento y compromiso (nivel alto): promueve los valores y el compromiso con el servicio público. ■ Preocupación y empatía con el ciudadano y el servicio público (nivel básico): conoce y comprende las necesidades de los entes y personas usuarias, demostrando dedicación, interés y sensibilidad.
	<p><u>Integridad en el desempeño de la función pública:</u></p>
Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Probidad (actuación intachable) (nivel básico): su actuar es intachable, correcto y se atiene a los valores éticos. ■ Hace buen uso de los recursos (transparencia) (nivel básico): hace un uso responsable de los recursos públicos.

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 47b.
Perfil de puesto: Investigación y prospección

Criterio	Descripción
Competencias profesionales	<u>Análisis y solución de situaciones:</u>
	■ Pensamiento analítico (nivel alto): utilizando toda la experiencia disponible y los conocimientos teóricos, analiza situaciones, elabora diagnósticos y genera escenarios posibles de acción, para solucionar problemas en la ejecución de proyectos y cumplimientos de objetivos.
	■ Posee autonomía/ toma de decisiones (nivel medio): en las labores propias de su campo de actividad, es capaz de realizar análisis, proponer e implementar soluciones que resultan efectivas para optimizar su trabajo o resolver nuevas situaciones.
	■ Evalúa resultados y mejora continua (nivel alto): muestra compromiso con la mejora y optimización de procesos, buscando información, produciendo indicadores y generando diagnósticos que permitan tener parámetros para establecer acciones correctivas y preventivas, que sirvan de referencia.
	<u>Acción estratégica innovadora:</u>
	■ Comprende cambios del entorno (nivel alto): analiza los cambios del entorno y propone planes y programas de mejoramiento continuo. ■ Innovación-creatividad (nivel alto): genera, descubre y propone ideas alternativas y soluciones innovadoras en realidades aplicables al trabajo de su campo y de su grupo. ■ Lidera e influye en el cumplimiento de objetivos (nivel básico): en su trabajo y equipos que integra demuestra interés y compromiso con mejorar los procesos y superar los problemas.
<u>Gestión de calidad:</u>	
■ Aporte excelencia y compromiso con la calidad (nivel medio): tiene interiorizados los estándares e indicadores de eficiencia y se compromete con nuevos proyectos que buscan mejorar, reflejando profesionalismo y dedicación. ■ Mejora y optimización. (nivel alto): conoce y anticipa las necesidades y expectativas de los entes y personas usuarias internas o externas a la institución.	
<u>Sensibilidad tecnológica:</u>	
■ Sensibilidad y adaptación tecnológica (nivel alto): percibe los cambios tecnológicos como una contribución a mejorar el desempeño personal y del equipo, proponiendo nuevas formas de abordar el trabajo. ■ Uso tecnologías para solución de situaciones (nivel alto): utiliza sistemáticamente las herramientas de información y comunicación disponibles en su organización; propicia el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo basadas en el uso de tecnología. Destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja. ■ Gestión del conocimiento (nivel alto): sistematiza el conocimiento y el aprendizaje producido y propone sistemas de organización de la información para asegurar su divulgación y aplicación al trabajo de la organización.	
<u>Trabajo colaborativo:</u>	
■ Trabajo bajo presión/ flexibilidad (nivel medio): flexible para adaptarse a nuevas situaciones. Maneja adecuadamente su respuesta emocional cuando constata que los cambios que requiere su organización no se implementan oportuna o eficientemente. ■ Manejo emocional/ respeta diferencias en comunicación e influencia (nivel medio): tiene apertura para recibir aportes de las otras personas y variar su criterio, a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos. ■ Integración y colaboración en equipo (nivel medio): genera buen clima de trabajo y de cooperación, mostrando interés por brindar aportes significativos.	

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

Tabla 47c.
Perfil de puesto: Investigación y prospección

Criterio	Descripción
Otras competencias en función del puesto	<u>Nivel alto</u>
	■ Conocimiento organizacional: capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio, como estrategia para redireccionar, implementar y gestionar las necesidades específicas de clientes internos y externos.
	■ Búsqueda de información: inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.
	■ Capacidad de análisis: capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficacia esperados.
	■ Capacidad para aprender: habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlas en la práctica laboral.
	■ Autodesarrollo: capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno, buscando herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo.
	■ Iniciativa: capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones de solución.
	■ Interés por mantenerse actualizado: interés por el aprendizaje continuo para implementar nuevos conceptos y metodologías y compromiso con el aprendizaje institucional.
	■ Minuciosidad: capacidad que tiene una persona para elaborar con mucho detalle cualquier información, de tal forma que los resultados reflejan una excelente calidad del producto final.
	■ Orientación al logro: es la preocupación por realizar bien el trabajo, cumplir el objetivo propuesto realizando acciones únicas y excepcionales.
	■ Visión prospectiva: capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a hechos que pueden generar riesgos en las acciones de la institución que se implementen.
	<u>Nivel medio</u>
	■ Automotivación: disposición para demostrar una alta capacidad de emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados y encontrar nuevas oportunidades.
	■ Capacidad crítica: habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de manera imparcial y racional.
	■ Desarrollo de personas: capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización, desarrollando a las personas y proporcionando formación.
■ Gestión del cambio: capacidad para diagnosticar y diseñar procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal e institucional.	
■ Meticulosidad: resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.	
■ Sensibilidad organizacional: capacidad para implicarse en proyectos, poniendo a disposición de la institución los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos	
<u>Nivel básico</u>	
■ Aptitud verbal: habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a nivel de formación y experiencia.	
■ Capacidad de gestión: habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo.	
■ Desarrollo de relaciones: capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.	
■ Pensamiento creativo: capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización.	
■ Trabajo en equipo: propensión a cooperar con otros, formar parte de grupos de trabajo.	
■ Paciencia: control emocional ante situaciones exigentes o de alta presión.	
■ Tolerancia a frustraciones: aceptar con ponderación la derrota o la posposición de planes.	

Nota. Elaboración propia en base a propuesta doctoral.

4.4.4. Análisis comparativo de puestos y perfiles.

La tabla 48 muestra la comparativa de perfiles de puestos planteados en esta propuesta bajo los criterios de actividad consular, protocolo y ceremonial del estado, diplomacia económica y promoción comercial, cooperación internacional y gestión de proyectos, asuntos políticos-administrativos e investigación-prospección.

Los aspectos y/o criterios que se utilizaron para la comparación fueron el objetivo principal del puesto, la formación mínima requerida, la experiencia requerida, la supervisión y los riesgos laborales. Bajo estos criterios, se infiere que los objetivos generales entre puestos se articulan entre sí, los cuales van desde proteger y asistir a costarricenses que radican en el exterior hasta investigar tendencias y apoyar a la academia diplomática, incluyendo la organización de actos oficiales, promover relaciones comerciales y proyectos de cooperación entre otras actividades relevantes. Es destacable los riesgos laborales por puestos, los cuales transitan desde la ocurrencia de crisis globales, errores protocolares y errores con impacto en la imagen del país. Este tipo de errores pueden ocasionar errores de análisis político y administrativo, así como en investigaciones que pueden direccionar o afectar las decisiones relacionadas.

En relación al análisis comparativo de las competencias, la tabla 48, presenta las diferencias en la línea de las competencias transversales y las profesionales. En las transversales coinciden en el alto compromiso, probidad y adhesión a valores como la transparencia; mientras que las competencias profesionales, transitan desde el análisis de situaciones que requieren atención, innovación, pensamiento analítico y gestión del conocimiento. Otros tipos de competencias se relacionan con habilidades como la orientación al cliente, tolerancia, discreción, capacidad de negociación junto a la capacidad crítica y el análisis de problemas con visión de prospectiva.

Bajo este análisis comparativo surgen vacíos y directrices que deben ser considerados al momento de diseñar los procesos de reclutamiento y evaluación a candidatos interesados al ingreso de séptimo escalafón del MREC - Costa Rica.

Tabla 48
Resumen de perfiles

Aspecto	Actividad Consular	Protocolo y Ceremonial del Estado	Diplomacia Económica y Promoción Comercial	Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos	Asuntos Políticos y Administrativos	Investigación y Prospección
Objetivo Principal	Proteger y asistir a nacionales en el exterior, gestionar trámites y emergencias.	Organizar actos oficiales y recibir delegaciones internacionales.	Promover relaciones comerciales, inversión y turismo.	Gestionar proyectos de cooperación internacional.	Analizar coyunturas políticas y gestionar procesos administrativos.	Investigar tendencias y apoyar a la Academia Diplomática.
Formación Mínima	Maestría, dominio de inglés.	Maestría, dominio de inglés (+ otros idiomas deseables).	Maestría, dominio de inglés, conocimiento en diplomacia pública.	Maestría en Cooperación Internacional o similar, dominio de inglés.	Maestría, dominio de inglés (+ otros idiomas deseables).	Maestría, dominio de inglés, experiencia en investigación.
Experiencia Requerida	2 años en atención al público, derecho internacional/notarial.	1 año en atención al público, protocolo/ceremonial.	1 año en análisis internacional, diplomacia pública/económica.	1 año en análisis internacional, maestría en cooperación.	1 año en análisis internacional, derecho administrativo.	1 año en investigación, 2 artículos publicados, experiencia docente.
Supervisión	Independencia con instrucciones del jefe consular.	Instrucciones del jefe de Ceremonial/Protocolo.	Instrucciones de jefatura directa.	Instrucciones del director de Cooperación Internacional.	Instrucciones del director de Política Exterior/Servicio Exterior.	Instrucciones del director de la Academia Diplomática.
Riesgos Laborales	Crisis globales, estrés, errores con impacto en nacionales.	Errores protocolares con impacto diplomático, estrés.	Errores con impacto en imagen país, estrés.	Errores en proyectos con impacto diplomático, estrés.	Errores en análisis político/administrativo, estrés.	Errores en investigación que afecten decisiones estratégicas.

Nota. Elaboración propia

Tabla 49*Comparativa de perfiles de puestos*

Aspecto	Actividad Consular	Protocolo y Ceremonial del Estado	Diplomacia Económica y Promoción Comercial	Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos	Asuntos Políticos y Administrativos	Investigación y Prospección
Competencias Transversales Clave	Alto: compromiso con servicio público, empatía, integridad.	Alto: adhesión a valores públicos, empatía, transparencia.	Alto: compromiso institucional, transparencia.	Medio: adhesión a valores, alto involucramiento.	Alto: probidad, transparencia, compromiso.	Básico: adhesión a valores, alto involucramiento.
Competencias Profesionales Destacadas	Análisis de situaciones (básico), gestión de calidad (alto), sensibilidad tecnológica (alto).	Innovación (alto), gestión de calidad (alto), tolerancia al estrés (alto).	Innovación (medio), gestión de calidad (alto), trabajo colaborativo (alto).	Pensamiento analítico (medio), gestión del conocimiento (alto).	Pensamiento analítico (medio), gestión del conocimiento (alto).	Pensamiento analítico (alto), innovación (alto), gestión del conocimiento (alto).
Otras Competencias	Orientación al cliente, tolerancia al estrés, capacidad de negociación.	Discreción, comunicación diplomática, gestión de recursos.	Capacidad de negociación, orientación al logro, pensamiento conceptual.	Capacidad crítica, orientación al logro, visión de futuro.	Análisis de problemas, sensibilidad organizacional, comunicación efectiva.	Búsqueda de información, minuciosidad, visión prospectiva.

Nota. Elaboración propia

4.4.5. Planificación proyectual: problema-acciones-alternativas de solución.

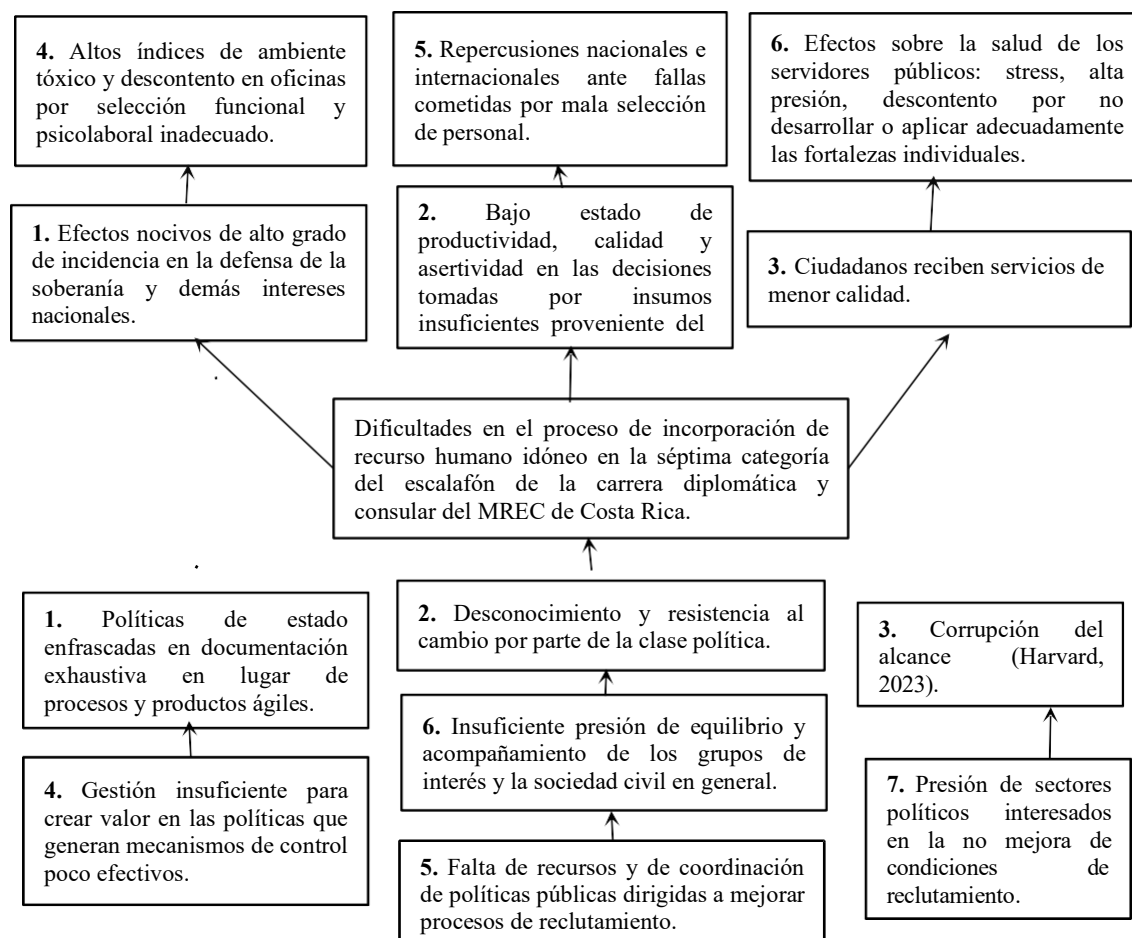
En esta fase se presentan instrumentos de planificación proyectual a fin de lograr la puesta en marcha de esta propuesta. El proceso de planificación se inicia formalizando el problema que se resolverá con la propuesta de transformación, sus principales causas y efectos vistos desde la perspectiva de la carrera diplomática.

Problema, causas y efectos en la carrera diplomática y consular

En la figura 11, Se establece el árbol del problema que mostrará con claridad la naturaleza y el contexto de la problemática que pretende resolver el proyecto en cuestión.

Figura 11

Causas y efectos del problema MREC: Carrera diplomática y Consular



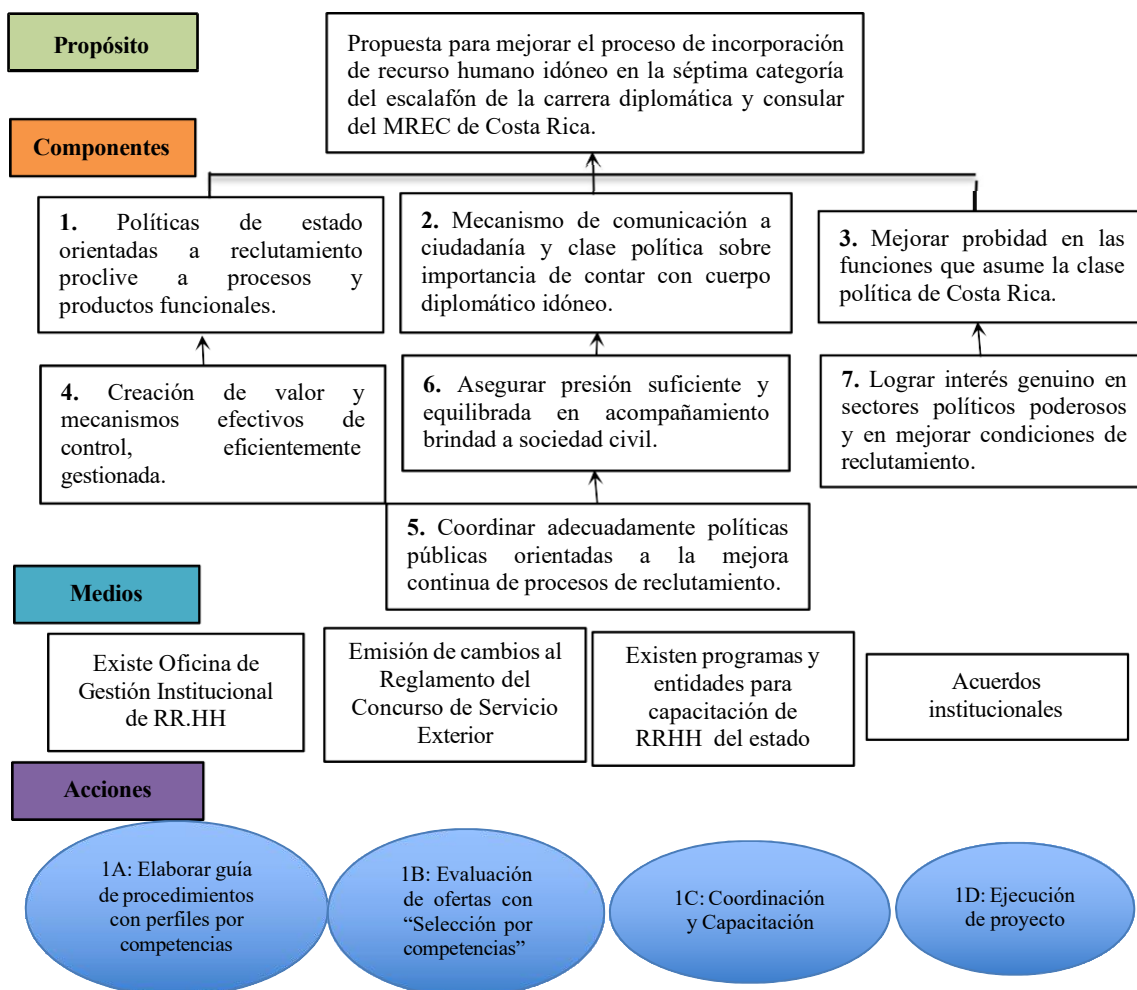
Nota. Elaboración propia.

Acciones de solución del problema proyectual: MREC

Basado en esos problemas también fue posible establecer el consecuente árbol de acciones de solución para la implementación del proyecto (figura 12).

Figura 12

Árbol de acciones de solución del proyecto.



Nota. Elaboración propia.

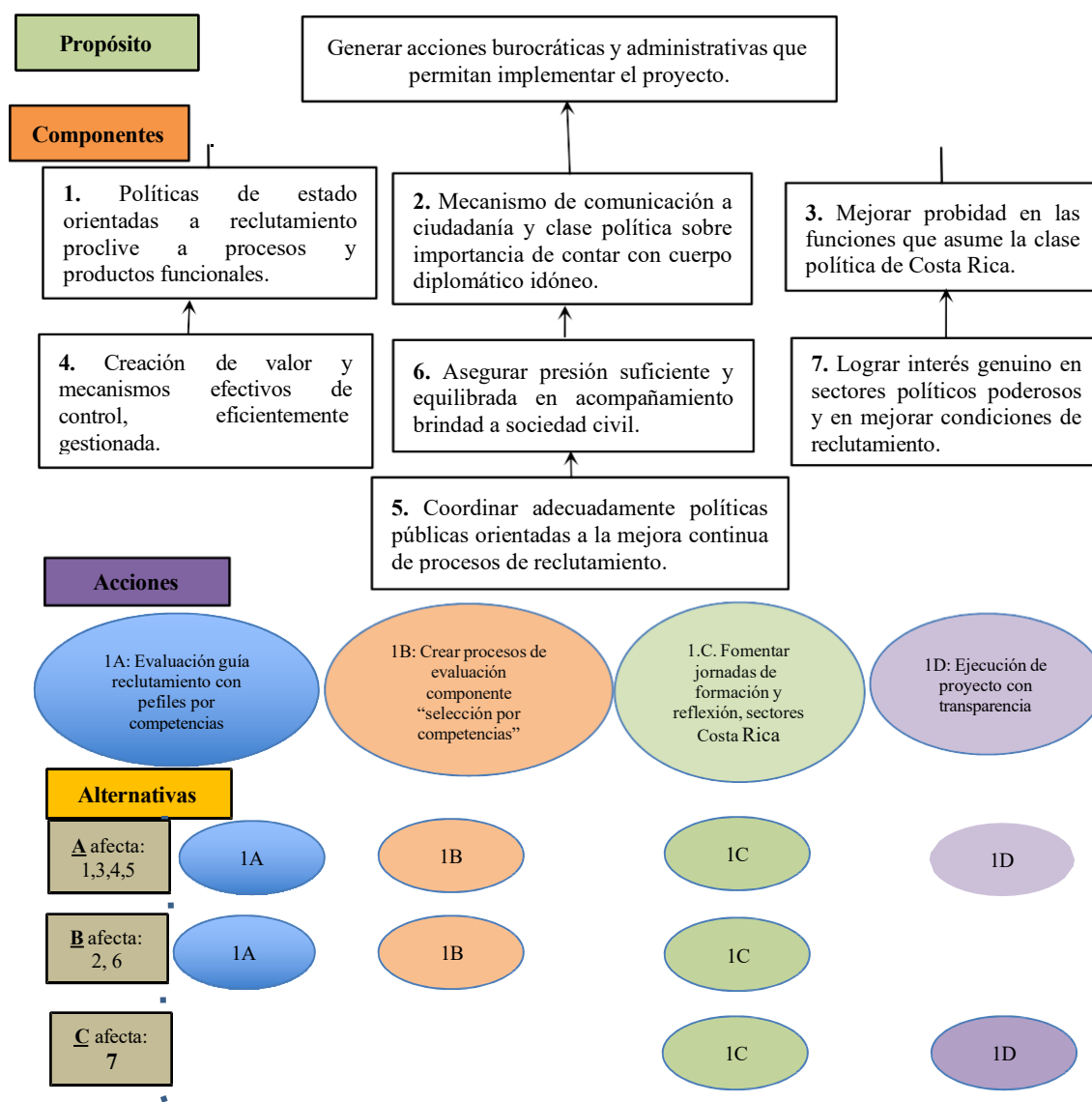
Se puede observar que bajo el propósito de mejorar el proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC de Costa Rica se incorporan componentes como políticas de estado, mecanismos de comunicación, probidad y creación de valor. Esto requiere de guías apropiadas, reglamentos y acuerdos institucionales.

Alternativas de solución en la fase de implementación

Una vez identificadas las acciones, es preciso realizar el control cruzado para proponer la postulación de las alternativas de solución para la implementación de este proyecto, lo que se visualiza en la figura 13, la cual muestra la combinación de acciones de solución establecidas a partir de los árboles anteriores y detallar a los componentes que cada una afecta nombrando tanto las acciones como las alternativas identificadas.

Figura 13

Alternativas de solución integral para la implementación del proyecto



Nota. Elaboración propia.

Acciones proyectuales

De este análisis, se desprende las acciones a implementar que se describen en la tabla X. Se observa componentes claros de reclutamiento, que incorpore competencias y mejoras en la evaluación de ofertas, como se muestra a modo de síntesis en la tabla 50.

Tabla 50

Acciones proyectuales

Acciones	Descripción
Guía procedimental de reclutamiento con perfiles y competencias	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecer guía de actividades para involucrados en MREC-Costa Rica. ■ Incorpora componentes de empleabilidad por competencias. ■ Incorpora la creación de procesos de evaluación de ofertas.
Fomentar jornadas de formación y reflexión para involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eje transversal para cambiar conducta arraigada en del MREC. ■ Ejercicio enfocado a sector gubernamental (MREC) y sociedad interesada. ■ Educación en esta materia es clave para éxito de alternativas.
Trabajar para lograr la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ■ El país debe procurar acuerdos institucionales internos (por ejemplo, con la Asociación Costarricense de Diplomáticos de Carrera- ACDC-). ■ El objetivo es establecer aliados en proceso de implementación del proyecto.

Nota. Elaboración propia

La tabla 51, muestra las alternativas que se desprenden de las actividades.

Tabla 51

Definición de alternativas

Alternativas	Descripción
Promover elaboración de guía de procedimientos antes citada.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instrumento de regulaciones de Costa Rica y desde competencia del MREC, para ordenar y procurar contratar personal idóneo para carrera diplomática. ■ Permitir la trazabilidad de los impactos para la sociedad costarricense. ■ Proceso de formación continua que desarrolle competencias profundas. ■ Sensibilización de beneficios de personal preparado y enteramente de carrera.
Ejecutar planes y acciones para implementación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incentivación y sensibilización de compromiso de sectores involucrados en mejorar condiciones y estándares de selección de personal diplomático. ■ Defensa del presupuesto ante Asamblea Legislativa, aumento de partida destinada a Academia Diplomática y trabajo conjunto con la ACDC.

Nota. Elaboración propia

4.4.6. Gestión planificada de riesgos y diseño de matriz de riesgos

La operativización de la propuesta se presenta en las tablas 52 y 53, en donde se identifican los riesgos relacionados a la mejora del proceso de incorporación de recurso humano.

Tabla 52*Identificación y gestión planificada de riesgos*

Fase	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Efectos	Plan de respuesta	Estrategia	Responsable
Inicio	Legal	Vacío regulatorio	4. Probable	3. Moderado	Impide formular e implementar proyecto	Revisión detallada por expertos de leyes, reglamentos, decretos	Mitigar	Dirección Jurídica
Inicio	Administrativo	Impulso político del proyecto	4. Probable	5. Catastrófico	No contar con aprobación desde su formulación	Plan adecuado de identificación y manejo de <i>stakeholders</i> necesarios para impulsar el proyecto	Mitigar	Ministro
Inicio / Ejecuc.	De mercado	Intereses de grupo, filtros a ingreso político	5. Casi seguro	5. Catastrófico	Bloqueos al proyecto fase de formulación	Plan adecuado manejo de los grupos de interés detractores.	Evitar	MREC
Inicio / Ejecuc.	Administrativo	Corrupción en responsables de impulsar proyecto.	3. Moderado	5. Catastrófico	Obstaculización en el proceso generando retrasos, sobrecostos e incertidumbre	Implantar un equipo interdisciplinario experto de confianza que asesore hacia la mejor gestión	Mitigar	Comisión calificadora del Servicio Exterior
Todas las etapas	De mercado	Poca conciencia y educación para impulsar el proyecto	4. Probable	5. Catastrófico	Retrasos durante las etapas de implementación del proyecto	Implantar un equipo interdisciplinario experto de confianza que asesore la mejor gestión al equipo que implementa el proyecto y plan de formación.	Mitigar	Comisión Calificadora del Servicio Exterior
Implementación	Financiero	Mediciones con problemas, no apta, no viable para ejecución.	3. Moderado	3. Moderado	Negativa en cumplimiento y poca oferta de participantes al concurso oposición	Adecuada revisión de cada métrica antes de implementarla y mucha difusión	Evitar	Comisión Calificadora del Servicio Exterior
Inicio	Operacional	Voluntad política sobre recursos y proyecto pese a su viabilidad	4. Probable	5. Catastrófico	No continuar con el proyecto desde la fase de formulación	Plan adecuado de identificación y manejo de los <i>stakeholders</i> necesarios para impulsar el proyecto	Mitigar	MREC
Ejecución	Operacional	Escasez de oferentes por faltar requisitos	4. Probable	5. Catastrófico	No materializar los beneficios propuestos	Plan adecuado de identificación y manejo de los <i>stakeholders</i> necesarios para impulsar proyecto	Mitigar	MREC
Ejecución	De costo	Sobrecostos (proveedores) por aumento de costos	3. Moderado	4. Mayor	Sobre las finanzas y la incapacidad de realizar el concurso de oposición	Correcto plan de validación de métricas, procesos y gestión del costo del proyecto y del cronograma	Evitar	Dirección General
Ejecución	Calendario	Vacío legal o administrativo	4. Probable	4. Mayor	Sobre tiempos y finanzas del proceso	Revisión por expertos (leyes, política fiscal y ambiental)	Mitigar	Comisión Calificadora

Nota. *Elaboración propia.*

Tabla 53*Identificación y gestión planificada de riesgos*

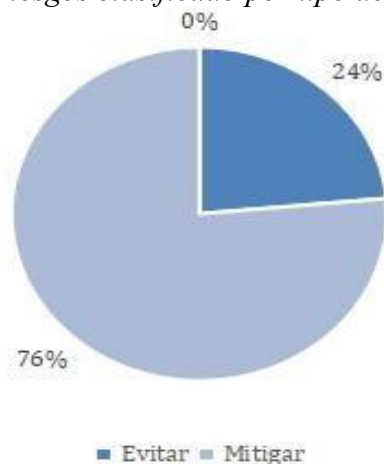
Fase	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Efectos	Plan de respuesta	Estrategia	Responsable
Inicio	Legal	Vacío regulatorio	4. Probable	3. Moderado	Impide formular e implementar proyecto	Revisión detallada por expertos de leyes, reglamentos, decretos	Mitigar	Dirección Jurídica
Ejecución	Financiero	Voluntad política para impulsar proyecto	4. Probable	5. Catastrófico	No contar con aprobación del proyecto desde su formulación	Plan adecuado de identificación y manejo de los <i>stakeholders</i> necesarios para impulsar el proyecto	Mitigar	Ministro
Ejecución	Financiero	Intereses de grupo, filtros a ingreso político	5. Casi seguro	5. Catastrófico	Bloqueos al proyecto desde la fase de formulación	Plan adecuado manejo de los grupos de interés detractores del proyecto	Evitar	MREC
Todas las etapas.	De mercado	Corrupción en responsables de impulsar proyecto.	4. Moderado	5. Catastrófico	Obstaculización en el proceso generando retrasos, sobrecostos e incertidumbre	Implantar un equipo interdisciplinario experto de confianza que asesore hacia la mejor gestión	Mitigar	Comisión calificadora del Servicio Exterior
Ejecución	Administrativo	Poca conciencia y educación para impulsar el proyecto	4. Probable	5. Catastrófico	Retrasos durante las etapas de implementación del proyecto	Implantar un equipo interdisciplinario experto de confianza que asesore la mejor gestión al equipo que implementa el proyecto y plan de formación.	Mitigar	Comisión Calificadora del Servicio Exterior
Todas las etapas	Operacional	Voluntad política pese a su viabilidad	4. Probable	5. Catastrófico	No continuar con el proyecto desde la fase de formulación	Plan adecuado de identificación y manejo de los <i>stakeholders</i> necesarios para impulsar proyecto	Mitigar	MREC
Inicio	Financiero	Vacíos regulatorios	4. Probable	4. Mayor	Beneficios esperados no capitalizados según el plan del proyecto	Revisión detallada de leyes, decretos vigentes en temas de política fiscal y ambiental por expertos.	Mitigar	Dirección Jurídica
Todas las etapas	De mercado	Negatividad en medios de comunicación sobre proyecto	4. Probable	3. Moderado	Fricciones entre medios comunicación, grupos de interés y equipo implementador	Plan adecuado de identificación y manejo de los <i>stakeholders</i> necesarios para impulsar el proyecto	Mitigar	Prensa
Ejecución	Administrativo	Burocracia excesiva y vacíos proceso	4. Probable	4. Mayor	Fricciones entre grupos de interés y equipo implementador	Plan de validación de métricas, procesos y gestión del costo del proyecto y del cronograma	Mitigar	Comisión Calificadora MREC
Inicio	Financiero	No aprobación financiamiento	4. Probable	4. Mayor	Retrasos en implementación	Identificación de <i>stakeholders</i> para impulsar proyecto y financiamiento	Mitigar	MREC
Todas las etapas	Información	Protección de datos sensibles	4. Moderado	5. Catastrófico	Incumplimiento en privacidad	Resguardo especial de archivos sobre concurso de oposición	Mitigar	Comisión MREC

Nota. *Elaboración propia.*

La información de la tabla anterior arroja las siguientes gráficas 5 y 6. La número 15, muestra los riesgos clasificados por tipo de estrategia de abordamiento, según la cual estos se concentran en 76% en acciones de mitigación.

Gráfica 5

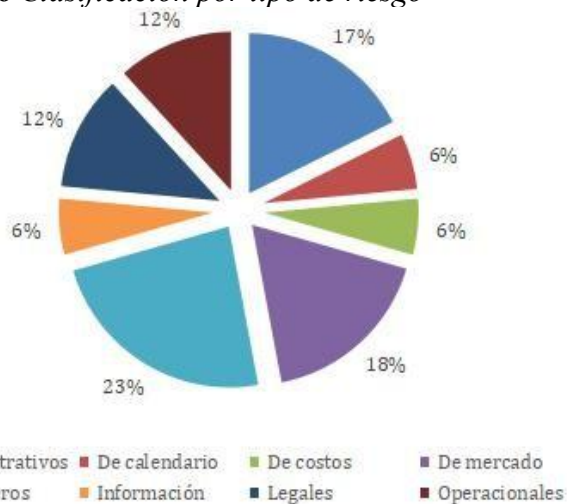
Riesgos clasificado por tipo de estrategia de abordamiento



Nota. Elaboración propia

La gráfica 6 presenta la clasificación por tipo de riesgo, observándose que estos se concentran en riesgos financieros (23%), riesgos de mercado (18%) y riesgos administrativos; y en menor medida, en riesgos de información (6%), operacionales (6%) y de costos (6%), entre otros.

Gráfica 6 Clasificación por tipo de riesgo



Nota. Elaboración propia.

El análisis de riesgos se puede clasificar según la probabilidad de ocurrencia en las que van desde rara vez hasta casi seguro (niveles del 1 al 5). Dependiendo de ello, los impactos pueden ser desde insignificantes hasta catastrófico, como se observa el mapa de color de la matriz de riesgos del proyecto que se presenta en la tabla 54.

Tabla 54

Mapa de calor de la matriz de riesgos del proyecto

P R O B A B I L I D A D	1. raro	R							
	2. improbable	I							
	3. moderado	M							
	4. probable	Pr							
	5. casi seguro	C							
			1. Insignificante	2. Insignificante	3. Moderado	4. Mayor	5. Catastrófico		
									IMPACTO

Nota. Elaboración propia

Para el caso, de esta intervención proyectual en el MREC para el ingreso de personal idóneo al séptimo escalafón, se concentran en riesgos de moderado, a mayor y a nivel de impacto catastrófico. En este sentido, a sabiendas del problema que se ataca y de los riesgos previamente establecidos se propone procesos de planeación de riesgos con la finalidad de identificarlos, mitigarlos, gestionarlos o revertirlos en oportunidades.

4.4.7. Diseño de carta de constitución de propuesta proyectual

La tabla 55 muestra el diseño de carta de constitución del proyecto, el mismo que debería regir a partir del año 2026. En esta carta, se establece como principales stakeholders a las personas que participen en el concurso de oposición, los candidatos de la lista de elegibles, estudiantes de la maestría en diplomacia y los grupos de interés en el proyecto, como es el caso de la prensa, la población, el presidente de la República, sindicatos, Sociedad Civil, entre otros.

Tabla 55*Carta de constitución del proyecto.*

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Nombre del proyecto	Project ID Number
Mejoras al proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica.	Por definir
	Fecha de preparación
	2026
Project Sponsor	
Ministro de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, quien establece los principios generales para asegurar la adecuada incorporación de personal idóneo en escalafón diplomático y consular. Estos principios, a su vez, está alineado a las políticas de relaciones exteriores de Costa Rica.	
Project Manager	Program Manager
Por definir, tomando en cuenta normativa del MREC, los intereses diplomáticos del gobierno de Costa Rica y los alcances de esta propuesta proyectual.	Por definir. A cubrir por convocatoria pública, de perfil idóneo y con desarrollo de competencias para direccionar las etapas de la propuesta.
Equipo	
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	
1. Project Owner	
2. Project Manager	
3. Programa Manager:	
4. Usuarios	
5. Comisión Calificadora del Servicio Exterior	
6. Equipo legal: Dirección jurídica	
7. Equipo administrativo: Por definir	
8. Equipo técnico: Oficina de recursos humanos	
Otros Stakeholders	
1. Eventuales personas que participen en el concurso de oposición.	
2. Personas de la lista de elegibles.	
3. Estudiantes de la maestría en diplomacia.	
4. Grupos de interés en el proyecto (prensa, población, presidente de la República, sindicatos, etc.)	

Nota. Elaboración propia.

A través de este documento, se autoriza con la formalidad debida la existencia de la propuesta y establece los principios de autoridad atribuidos al Project Manager que serán aplicados al proceso de evaluación para la incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC, aplicar los recursos disponibles y desarrollar las actividades del proyecto.

4.4.8. Gestión de tiempos y gestión de costos

Esta sección se basa en la relación que existe entre **gestión de tiempos** y **gestión de costos**, la cual conjuntamente con el alcance del proyecto configuran lo que se conoce el

triángulo de hierro (Tessore y Petrella, 2022). Esta relación se sustenta en que todos los cambios en el tiempo de un proyecto, esté bien o mal gestionado, siempre tendrá efectos en los costos y el alcance de la intervención proyectual.

Gestión de tiempos

La tabla 56 muestra la síntesis de tiempos estimados en cada momento del proyecto. Los tiempos programados se deben distribuir ponderadamente. Entre ellos, destaca como los de mayor duración el proceso mismo del concurso (90 días), seguido por la elaboración de actas de cierre e informes finales (60 días); siendo los más breves a los referidos a el proceso de firmas, acuerdos e informes de logros (entre 5 a 7 días cada uno).

Tabla 56

Estimación de tiempos del proyecto.

<i>Critical Milestone time</i>	Duración
1.1 Aprobación de los estudios de factibilidad	30 días
1.2 Análisis y aprobación del proceso general	30 días
1.3 Firmar y acordar el <i>Project Charter</i>	7 días
2.1 Planificar el proyecto	30 días
2.2 Seguimiento	30 días
2.3 Status report	5 días
3.1 Mapeo de Requerimientos	20 días
3.2 Ejecutar contrataciones para requerimientos de servicios especializados	30 días
3.3 Pruebas. Convocatoria a concurso de oposición	30 días
4.1 Documentos de operación. Realizar el proceso de concurso	90 días
4.2 Actas de cierre e informes finales	60 días
4.3 Logros. Informar del cierre del proceso a los interesados y a la ciudadanía	5 días

Nota. Elaboración propia.

Gestión de costos

Una adecuada gestión de costos permite obtener el presupuesto aprobado, permite planificar, estimar y controlar los costos de modo que se mantengan dentro de la **línea base presupuestal**. Según estos procesos se elaboró la tabla 57.

Tabla 57
Estimación de costos de cada fase del proyecto

Etapa / Fase	Presupuesto Estimado	Enero	Febr	Marz	Abril	Mayo	Jun	Julio	Agos	Set.	Oct.	Novie	Diciem
1.1. Estudios técnicos legales y financieros	3,000,000	3,000,000											
1.2. Aprobación general	50,000		50,000										
1.3. Firma Project Charter	50,000			50,000									
2.1. Planificar proyecto	3,000,000			1,000,000	2,000,000								
2.2. Seguimiento	100,000					100,000							
2.3. Status report	30,000					30,000							
3.1. Mapeo de requerimientos	50,000						50,000						
3.2. Ejecución contrataciones especializadas	7,000,000							7,000,000					
3.3. Prueba	2,000,000								2,000,000				
4.1. Documentos operación	1,500,000									500,000	500,000	500,000	
4.2. Actas de cierre	20,000											10,000	10,000
4.3. Logros	50,000												50,000
Total presupuesto	16,500,000	3,000,000	50,000	1,050,000	2,000,000	130,000	50,000	7,000,000	2,000,000	500,000	500,000	510,000	60,000

Nota. Elaboración propia en base a propuesta proyectual.

Todos los montos son estimaciones susceptibles de ser ajustas en el contexto de la fase de ejecución proyectual y del contexto económico de Costa Rica.

Descripción de contenidos:

- Montos expresados en colones costarricenses.
- Monto equivalente a 32,500 dólares estadounidenses.
- Se ha considerado un tipo de cambio de venta de 506 colones por cada dólar, al 26 de noviembre de 2025.
- Presupuesto expresa monto por etapas proyectuales.
- Presupuesto se detalla por desembolsos mensuales.
- El costo aproximado dividido por etapa sería cercano a los 16,500,000.00 (dieciséis millones quinientos mil) colones costarricenses.

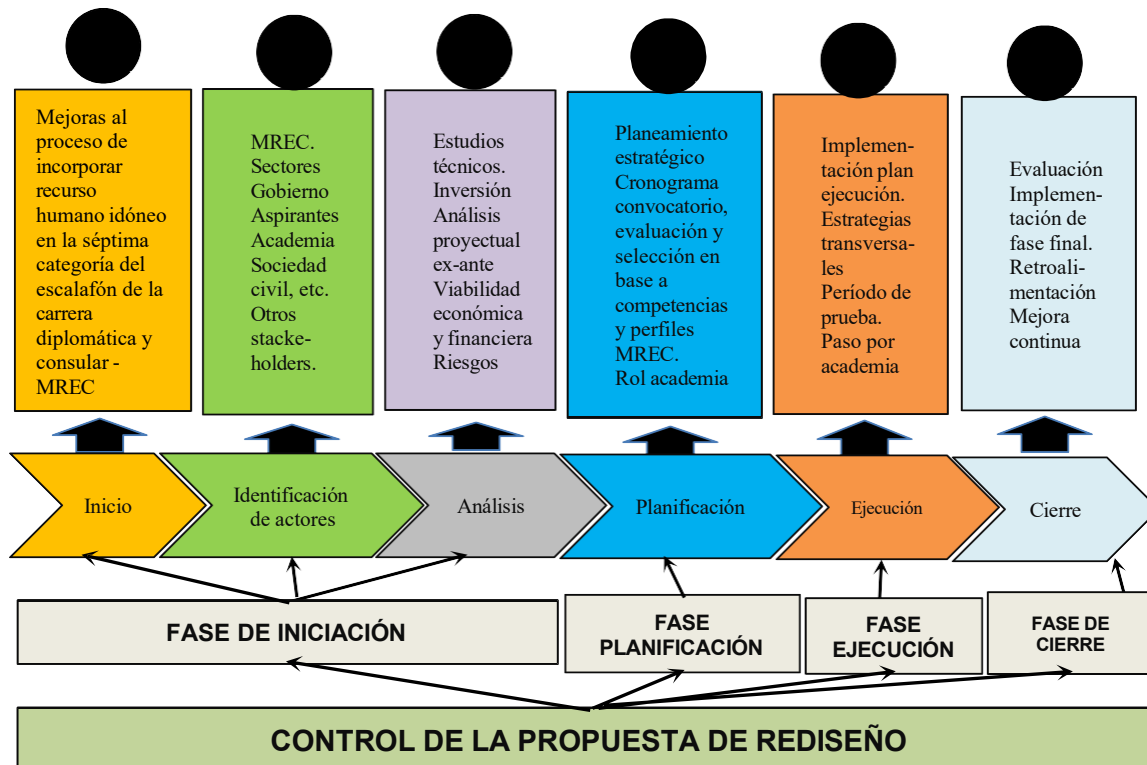
4.4.9. Proceso y determinación del ciclo de vida de la propuesta

Como vemos la identificación del árbol de problemas, causas y efectos; así como del árbol de acciones de solución, el acta de constitución, los objetivos, el calendario, el alcance, el examen de identificación de riesgos, así como las estimaciones y análisis de costos, por lo que, de acuerdo a la teoría revisada, esta propuesta proyecto estaría lista para iniciar su fase de ejecución (Harvard, 2022).

El ciclo de vida de la propuesta de transformación se refiere al proceso estructurado que asegura que los servicios consulares y diplomáticos que ofrezca el gobierno de Costa Rica deben ser estratégicos, confiables y oportunos. Por ello, dicho proceso comprende hasta seis fases que se inician con la decisión de perseguir una oportunidad hasta la entrega y el seguimiento posterior. La figura 14 presenta dicho proceso que seguirá el proyecto que debe aplicar el MREC de Costa Rica.

Figura 14

Proceso a realizar dentro del ciclo de vida de la propuesta de rediseño MREC



Nota. Elaboración propia

El ciclo de vida de la propuesta de transformación planteada debe cumplir con las etapas que se han señalado y, a partir de ello, su gestión está articulada con las etapas desglosadas para lo cual se requiere estructurar dicho subproceso WBS, como base para planificar y ejecutar el trabajo planificado que implica su implementación.

4.4.10. Estructura de Desglose de Trabajo (WBS)

Para llevar a cabo la propuesta se hace necesario definir la ***Estructura de Desglose de Trabajo*** (WBS, por sus siglas en inglés), que incluye 12 paquetes de trabajo organizados según las etapas del ciclo del proyecto (figura 14). La propuesta señala el alcance total que implicaría mejorar el proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la 7ma categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular-MREC.

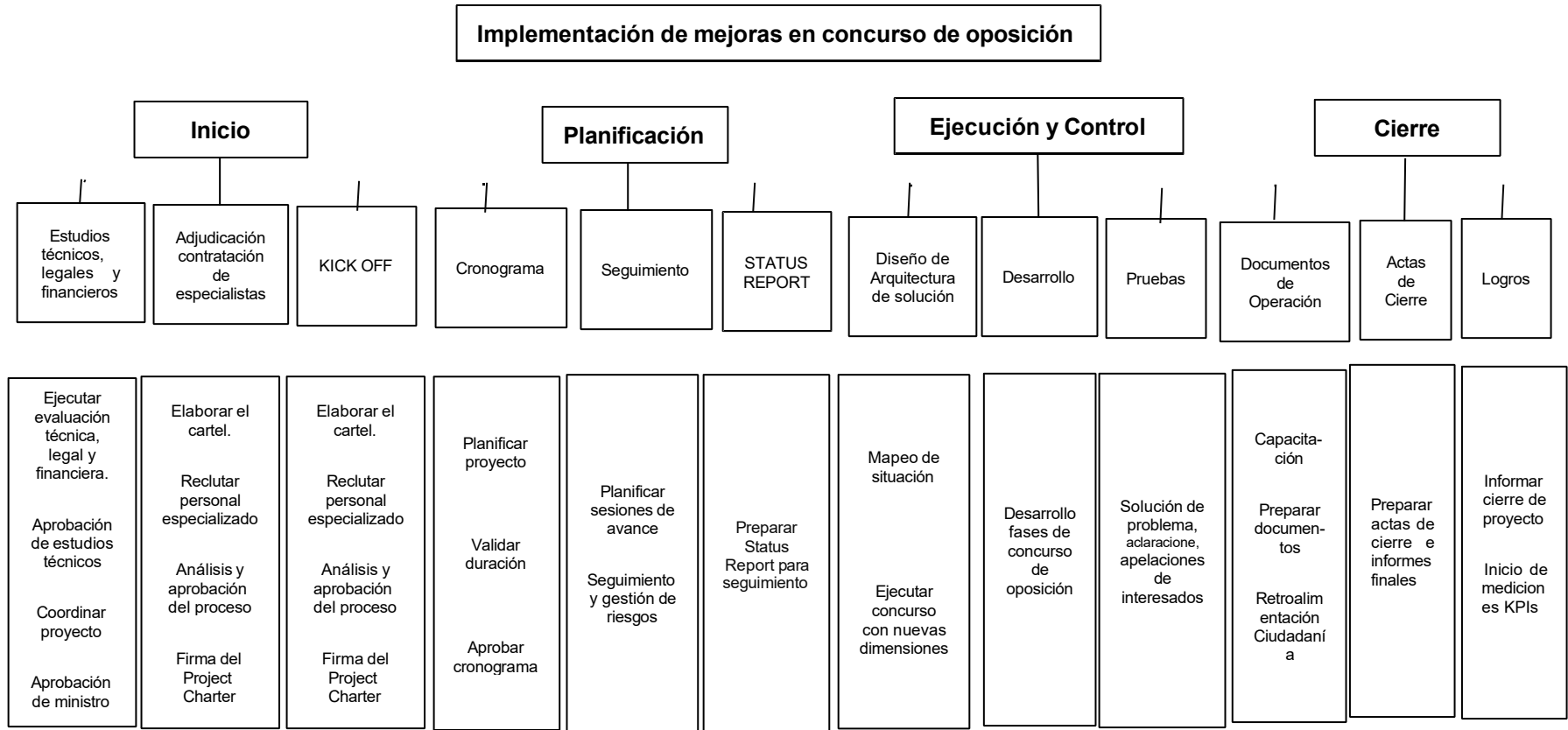
La estructura de desglose que se ha elaborado para esta propuesta permite definir y organizar su alcance y viabilidad técnica. Para tal fin se ha diseñado desagregando las actividades y acciones planteadas en componentes más específicos y manejables, pues constituyen la base para lograr los entregables y resultados exitosos con un MREC compuesto por equipos de trabajo de alto rendimiento. Las etapas para su elaboración consistieron en la definición de los objetivos y alcance de la propuesta, la identificación de los entregables principales, la planificación y diseño de las guías/reglamentos de convocatoria, selección de aspirantes, diseño de perfiles y evaluación de candidatos.

El diseño del WBS de la propuesta, incluye también la etapa de implementación, lanzamiento y cierre; etapas que no sólo permiten la descomposición hasta que la propuesta alcance cierto nivel de detalle en donde pueda verificarse las estimaciones programadas, el presupuesto asignado y las estrategias de monitoreo. Todo esto es posible de documentar para lo cual la estructura de desglose (WBS de la propuesta) debe asegurar la mejora en el proceso de incorporación de recurso humano en la séptima categoría de escalafón de la carrera diplomática y consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica. La figura 15 presenta el referido desglose, el mismo que servirá de guía en la implementación de la propuesta.

Figura 15

Diagrama de la estructura de desglose de trabajo (WBS) del proyecto

Project / Title	Mejora en el proceso de incorporación de recurso humano en la séptima categoría de escalafón de la carrera diplomática y consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica	Company Name	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica
Project Manager	Por definir	Date	Jueves, 20 noviembre 2025



Nota. Elaboración propia

4.4.11. Actividades y fases de implementación

A manera de integración de la propuesta, en este componente se presentan las actividades y fases de implementación, las mismas que van desde establecer métricas hasta el cierre del proceso.

Fase 1: **Establecer métricas** base para comparación futura, identificar líderes para la implementación, establecer un comité y definir roles específicos. Emplear un diagrama Gantt para mostrar de manera sencilla cuándo debe empezar y finalizar cada actividad. Será útil planificar el trabajo examinando las relaciones entre las distintas tareas, estableciendo una priorización a través del método de ruta crítica (CPM por sus siglas en inglés) (Harvard, 2022).

Fase 2: **Establecer control** pormenorizado de los costos y las subpartidas que asumirán cualquier forma de rebajas, así como realizar y ejecutar el proceso de control de calidad, en sus componentes de planificación, aseguramiento y control. Para el control de la calidad se establecen los siguientes productos (PMI, 2021):

- Medición de control de calidad: referencia indicadores KPI's
- Cambios validados.
- Entregables validados.
- Solicitudes de cambio.
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.
- Establecer Indicadores Clave de Desempeño o KPI's (*Key Performance Indicator*).
- Indicadores SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales.
- Sistemas de control concurrente.

- Métricas para medir el progreso, objetivos, áreas de mejora, monitoreo y decisiones informadas.
- Sistemas de evaluación *ex ante* y *ex post*.

Fase 3: **Presencia de lobby político del proyecto piloto.** Selección de actores clave y priorización de interesados con potencial de resultados rápidos.

Fase 4: **Medición y optimización.** Relaciones de comunicación, seguimiento, evaluación y retroalimentación, entre otros aspectos de optimización.

- Reuniones eficaces. Iterativas-graduales, evaluación de resultados.
- Seguimiento de resultados.
- Estimular productividad mediante cajas de tiempo (*time-boxing*).
- Medir mejoras en eficiencia.
- Evaluar impacto en productividad.
- Calcular ROI (retorno de la inversión) de cada integrante del comité.
- Ajustes y Mejoras.
- Recopilar retroalimentación del equipo.
- Identificar obstáculos y soluciones y refinar procesos.

Fase 5: **Implementación.** Esta fase incluye aspectos de planeación, gestión y planeación del cambio, entre otros aspectos relacionados.

- Realizar los cambios institucionales.
- Socializar a todos las direcciones y oficinas.
- Desarrollar programas de capacitación formal.
- Integración organizacional.
- Crear políticas y procedimientos.
- Desarrollar plan de gestión del cambio.

Fase 6: **Cierre.** Esta fase considera optimización continua en base a evaluaciones y actualizaciones, así como la implementación de buenas prácticas.

- Monitoreo y Evolución.
- Recopilar datos de progreso.
- Establecer KPIs (indicadores clave de desempeño) permanentes.
- Mantener actualizaciones regulares.
- Continuar identificando nuevas oportunidades de cambios.
- Mejorar la cultura organizacional.
- Compartir mejores prácticas: recopilar aprendizajes (viabilidad, métodos de trabajo, desempeño individual y grupal de equipos).
- Celebrar éxitos y aprender de fracasos.
- Programa de educación continua a nuevos y antiguos funcionarios.

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

La implementación de la propuesta ha permitido identificar los recursos necesarios para ejecución, gestión y evaluación. Estos requerimientos se sintetizan en las tablas 58, 59 y 60. Estos requerimientos de recursos se han identificado considerando todo lo anterior; en tal sentido, se evalúa el nivel de cumplimiento general de la propuesta conservando criterios como la pertinencia, factibilidad, aplicabilidad y la originalidad. En tal sentido, se han identificado los siguientes requerimientos:

- Requerimientos mínimos de recursos humanos.
- Requerimientos mínimos de recursos físicos.
- Requerimientos de recursos financieros.

Los mismos que se presentan a continuación.

Tabla 58
Requerimientos mínimos de recursos humanos

	Requerimiento	Descripción
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de propuesta proyectual ▪ Equipo de alto rendimiento ▪ Expertos en diplomacia. ▪ Expertos en asuntos consulares ▪ Expertos en recursos humanos ▪ Consultores y evaluadores ▪ Traductores oficiales ▪ Psicólogos ▪ Personal de apoyo ▪ Otros integrantes 	Los requerimientos de recursos humanos están supeditados a las etapas de implementación del número de aspirantes y del número de vacantes la apertura, diseño, implementación y evaluación de candidatos a la actividad diplomática y consular del MREC-Costa Rica.

Nota. Elaboración propia

Tabla 59
Requerimientos mínimos de recursos físicos

	Requerimiento	Descripción
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos PC e impresoras 3D ▪ Equipos multimedia ▪ Biométricos ▪ Aire acondicionado ▪ Vehículos ▪ Otros equipos 	La gestión de los procesos de incorporación de recursos humanos en el séptimo escalafón requiere de recursos físicos que incluyen los materiales y equipamiento; así como los activos tangibles necesarios para producir los servicios en cuanto a procesos de evaluación de recursos humanos en materia de diplomacia consular.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escritorios equipados ▪ Útiles de oficina ▪ Material académico (manuales, reglamentos, pruebas y test) ▪ Cámaras ▪ Otros materiales 	
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aulas para evaluaciones escritas ▪ Ambientes para evaluaciones psicológicas ▪ Ambientes para entrevistas personales ▪ Ambientes especializados en tecnología. ▪ Aplicaciones en Ciencia de Datos, ▪ Oficinas administrativas ▪ Laboratorios de informática. ▪ Salas de reuniones. ▪ Otras instalaciones. 	Es importante señalar que las cantidades y/o niveles de cada requerimiento son susceptibles de ser estimados de acuerdo con la cantidad de aspirantes que se presenten en cada convocatoria. Ello, a su vez condiciona los tipos de servicios y alcance de los recursos tecnológicos, la capacidad de las instalaciones, las bases de datos y los accesos a los repositorios.
Recursos de Tecnología de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Software para gestionar propuesta de transformación y ejecución de tarjetas. ▪ Software de Gestión para la planificación. ▪ Gestión para el seguimiento, cronograma y colaboración. ▪ Software de Ejecución ▪ Programas específicos para evaluar candidatos. ▪ Programas de diseño. ▪ Infraestructura de Red: Acceso a internet, VPN, servidores en la nube. ▪ Bases de datos. ▪ Repositorios 	

Nota. Elaboración propia

Tabla 60
Requerimientos mínimos financieros

	Requerimiento	Descripción
Recursos financieros	Presupuesto Maestro. Incluye la línea base de costeo, reservas y gastos operativos.	Estos rubros consideran toda forma de fondos asignados para la mano de obra, materiales, equipos y contratos; e incluso riesgos no esperados (contingencia), los gastos que permanecen constantes y los que varían con la prestación de los servicios consulares y los que impliquen las actividades de relacionados a la convocatoria.
	Reservas de contingencia. Considera los fondos que cubren riesgos no esperados.	
	Costos fijos y variables, incluyendo los gastos operativos.	

Nota. Elaboración propia

Como ya se señaló, el criterio de pertinencia, responde a las necesidades reales de Costa Rica y del MREC de este país. La validez surge de cumplir su función de mejorar el proceso de ingreso de recurso humano en la séptima categoría del escalafón diplomático y consular de la carrera diplomática costarricense. Estos criterios, se complementan la factibilidad de contar con el apoyo político y administrativo para que sea posible llevarlo a la práctica, asegurando el criterio de aplicabilidad, al tratarse de una propuesta suficientemente entendible como para que otros países puedan aplicarlo.

4.6. Resultados

Como resultado de la propuesta de transformación se ha logrado validar que a través de una aplicación de un proyecto académico en el ámbito gubernamental costarricense es posible garantizar una selección idónea del personal diplomático de ingreso a la séptima categoría en la Cancillería costarricense, que cumpla con las exigencias de las prácticas, técnicas, herramientas y metodologías modernas dictaminadas en los procesos de gestión de proyectos y de gestión de los recursos humanos.

4.6.1. Resultados o productos a obtener

Los principales resultados y/o productos que se han obtenido a partir de esta propuesta de transformación se ha logrado un conjunto de componentes proyectuales que viabilizan técnica y socialmente la propuesta integral de transformación que se ha desarrollado en esta investigación. La tabla 61, presenta dichos resultados.

Tabla 61*Resultados a obtener a partir de propuesta de transformación*

N°	Producto / Entregable	Resultado esperado	Indicadores de evaluación
01	Propuesta de alineación y reconfiguración de habilidades globales al 2030.	Evaluación de aspirantes en base a habilidades alineadas al World Economic Forum, 2025. Future Jobs Report 2025 (Big data, Ciencia Datos, analítico, creativo, sistemáticos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ■ N° de diplomáticos alineados a habilidades globales. ■ N° diplomáticos con habilidades emergentes, blandas y estables. ■ N° aspirantes con perfil idóneo, acorde a perfiles diplomáticos.
02	Incorporación de enfoque de competencias	Personal diplomático con perfil idóneo al MREC	<ul style="list-style-type: none"> ■ % de diplomáticos incorporados con competencias visibles.
03	Diseño de perfiles de personal diplomático y consular	Diseño de perfiles de principales puestos de diplomacia y consulado.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perfil: Consular, Protocolo. ■ Perfil: Económico-Comercial. ■ Perfil: Cooperación Internacional. ■ Perfil: Políticos-Administrativos. ■ Perfil: Investigación-Prospección
04	Análisis comparativo entre perfiles con criterios seleccionados	Se incorporan criterios de evaluación basados en formación, experiencia, competencias profesionales y competencias transversales.	<ul style="list-style-type: none"> ■ N° aspirantes evaluados que cumplen criterios: formación, experiencia, competencias profesionales-transversales, etc.
05	Propuesta de transformación para la mejora en procesos de evaluación por etapas y en base al ciclo proyectual que requiere el MREC-Costa Rica.	Se diseña ciclo proyectual de propuesta de transformación alineada a política exterior de Costa Rica y con perfiles alineados a tendencia global.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ciclo proyectual estructurado en 04 fases: iniciación - planificación-ejecución-cierre. ■ % personal diplomático que cumple con ciclo proyectual.
06	Planificación estratégica del proceso de la propuesta de transformación.	Plan estratégico organizado por fases secuenciales que aseguran evaluación objetiva.	<ul style="list-style-type: none"> ■ N° personal diplomático incorporado con transparencia. ■ N° de reclamos sobre objetividad del proceso.
07	Matriz de riesgos y Gestión planificada de riesgos.	Plan de riesgos en base a percepción y matriz de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ N° de riesgos identificados ■ % riesgos mitigados ■ % riesgos evitados.
08	<i>Project Charter</i> de la propuesta de transformación.	Propuesta proyectual con Carta de Constitución.	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Project Charter</i> detallado que identifica aspectos centrales de la propuesta.
09	Work Breakdown Structure (WBS)	La propuesta cuenta con una estructura desglosada de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel (alto-medio-bajo) de cumplimiento del desglose por actividades.
10	Determinación del Triángulo de Hierro (Triple restricción)	Gestión interdependiente entre gestión de <u>costos-tiempo-alcance</u> .	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel de cumplimiento de triple restricción: <u>costo-tiempo-alcance</u>.
11	Plan de implementación	Proceso de ejecución de etapas de propuesta de transformación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel de cumplimiento de actividades fases y etapas. ■ N° de puntos críticos que dificultan el plan de implementación.

Nota. Elaboración propia

Los entregables de la propuesta de transformación muestra importantes fortalezas que sustentan su viabilidad técnica y social. De lograrse su implementación el país de Costa Rica lo posicionaría a la vanguardia de la diplomacia latinoamericana, alineada a las habilidades globales del 2030 con habilidades emergentes, blandas y estables; además,

contribuirá a perfiles idóneos incorporados al séptimo escalafón y con estrategias apropiadas para viabilizar el cumplimiento de las etapas de implementación previstas.

4.6.2. Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación

La tabla 62 presenta los indicadores de evaluación referidos a métricas útiles para evaluar el éxito de la propuesta de transformación. Se evalúa la tipología KPI-SMART.

Tabla 62

Indicadores de evaluación: Análisis SMART

N°	Producto / Entregable	Indicadores de evaluación	KPI - SMART
01	Propuesta de alineación y reconfiguración de habilidades globales al 2030.	■ N° de diplomáticos alineados a habilidades globales.	■ KPI - SMART
		■ N° diplomáticos con habilidades emergentes, blandas y estables.	■ KPI - SMART
		■ N° aspirantes con perfil idóneo	■ KPI - SMART
02	Incorporación de enfoque de competencias	■ % de diplomáticos incorporados con competencias visibles.	■ KPI - SMART
03	Diseño de perfiles de personal diplomático y consular	■ Perfil: Consular, Protocolo.	■ Análisis cualitativo de cumplimiento de requisitos de cada perfil.
		■ Perfil: Económico-Comercial.	
		■ Perfil: Cooperación Internacional.	
		■ Perfil: Políticos-Administrativos.	
		■ Perfil: Investigación-Prospección	
04	Análisis comparativo entre perfiles con criterios seleccionados	■ N° aspirantes evaluados que cumplen criterios: formación, experiencia, competencias transversales, etc.	■ KPI - SMART
05	Propuesta de transformación para la mejora en procesos de evaluación por etapas y en base al ciclo proyectual que requiere el MREC-Costa Rica.	■ Ciclo proyectual estructurado en 04 fases: iniciación - planificación-ejecución-cierre.	■ KPI- SMART
		■ % personal diplomático que cumple con ciclo proyectual.	■ KPI -SMART
06	Planificación estratégica del proceso de la propuesta de transformación.	■ N° personal diplomático incorporado con transparencia.	■ KPI - SMART
		■ N° de reclamos sobre objetividad del proceso.	■ KPI - SMART
07	Matriz de riesgos y Gestión planificada de riesgos.	■ N° de riesgos identificados	■ KPI - SMART
		■ % riesgos mitigados	■ KPI-SMART
		■ % riesgos evitados.	■ KPI-SMART
08	Project Charter de la propuesta de transformación.	■ Project Charter detallada que identifica aspectos centrales de la propuesta.	■ Análisis cualitativo de cumplimiento de Project Charter.
09	Work Breakdown Structure (WBS)	■ Nivel (alto-medio-bajo) de cumplimiento del desglose	■ Análisis cualitativo de cumplimiento WBS
10	Determinación del Triángulo de Hierro (Triple restricción)	■ Nivel de cumplimiento de triple restricción: <u>costo-tiempo-alcance</u> .	■ KPI - SMART
11	Plan de implementación	■ Nivel de cumplimiento de actividades y etapas	■ KPI -SMART
		■ N° de puntos críticos que dificultan el plan de implementación.	

Nota. Elaboración propia

Todos estos indicadores serán evaluados en las escalas KPI que se señalan en la tabla 63, bajo tres criterios; uno de ellos, de meta criterio. Obsérvese que la aplicación de dicho análisis debe centrarse en determinar el éxito de la propuesta de transformación y de los beneficios de la misma en el propósito de incorporar personal idóneo al MREC.

Tabla 63*Análisis de Indicadores de Desempeño (KPIs) y criterios de identificación*

	KPIs	Criterio 1	Criterio 2	Meta	Fuente	Responsable
Del éxito del proyecto	SPI (Schedule Performance Index)	Retraso (> 0.90)	En tiempo (> 0.90 < 1.00)	Over performance (> 1.00)	Cronograma del proyecto	Project manager
	CPI (Cost Performance Index)	Sobre ejecución (> 0.90)	On target (> 0.90 < 1.00)	Sub ejecución (> 1.00)	Control financiero del proyecto	Project manager
	% de Scope cumplido	Under ejecución (< 0.90)	On target (> 0.90 < 1.00)	Over Scope (> 100%)	Control del Scope del proyecto	Project manager
	% de incumplimiento	Under performance (< 20%)	On target (25%)	Over Performance (> 250%)	Informes	Comisión calificadora del servicio exterior
	% de cumplimiento de oferentes	Under performance (< 90%)	On target (100%)	Over Performance (> 100%)	Informes	Oficina de Recursos Humanos
De los beneficios del proyecto	Dinero invertido en el proyecto	Under performance (< USD 800,000)	On target (> USD 800,000)	Over performance (> USD 800,000)	Informe de ejecución presupuestaria	Comisión calificadora del servicio exterior y Project Manager

Nota. Elaboración propia

Los criterios de identificación para indicadores de desempeño, no sólo deben ser tipo SMART sino también del nivel KPI. Como se ha explicado, no todos los indicadores planteados son KPI pero todos son SMART debido a que los KPI son métricas para evaluar logro de metas y objetivos, mientras que los SMART corresponden a la metodología para establecer los objetivos que más tarde se evalúan con KPI. La tabla 42, sintetiza los rangos de cumplimiento respecto a categorías de retraso, los realizados a tiempo (oportunidad) y los multicriterios (no cumplen ni uno ni otro).

Esta técnica de medición es la base de la evaluación del desempeño de la propuesta de transformación, la misma que debe ser puesta en marcha desde el mismo instante en que se inicia la etapa de implementación-ejecución del proceso de cambio.

4.7. Valoración / evaluación / validación de la propuesta de transformación

La propuesta de transformación confronta resultados esperados con la propuesta de valor. Esto implica valorar los resultados previstos, evaluar y validar su contenido respecto a los propósitos planteados. De ello, se da cuenta en esta sección.

4.7.1. Valoración de la propuesta

La propuesta de transformación que se plantea se centra en un proceso de creación de valor que busca *incorporar recurso humano idóneo en la carrera diplomática/consular del MREC-Costa Rica*. Se trata de un proceso complejo que va mucho más allá que asignar recursos públicos, realizar cambios administrativos, aumentar el número de vacantes, impartir más cursos y/o revisar costos. Para efectos de esta propuesta se propone la aplicación de una matriz de criterios, debidamente ponderados, centrada en el “*qué transformar*” y el “*cómo valorar*”, como se muestra en la tabla 64.

Tabla 64

Matriz de criterios ponderados para evaluar propuesta de transformación

Pilares	Aspectos a evaluar	Resultados esperados de evaluación
Alineación y relevancia	¿La propuesta resuelve el problema de la calidad de la diplomacia y consulado en Costa Rica?	Recurso humano MREC con valor para actividad diplomática y consular-Costa Rica.
Relación con metas previstas	¿La propuesta está asociada a objetivos en base a SMART y métricas de medición KPI con alto valor e integración con sus procesos?	Propuesta susceptible a evaluación tangible factible y en base a métricas, alineadas a propuesta de valor.
Conexión sostenible con usuarios	¿La propuesta mejora la interacción entre actividad consular con el MREC, con los ciudadanos y usuarios?	Servicio diplomático y consular eficientes, efectivos y de elevado valor público, dentro y fuera del país.
Ventajas de la propuesta	¿La propuesta mejora ventajas visibles en la actividad diplomática y consular?	Menores tiempos de atención, menores costos asociados, mejor imagen de MREC
Alineación con tendencias globales	¿La propuesta de transformación aborda problemas y exigencias globales actuales? ¿Se anticipan tendencias futuras, competencias y tecnologías modernas?	Relaciones Internacionales, diplomacia y consulados de Costa Rica alineadas a tendencias globales y tendencias futuras, TIC, <i>BigData</i> e Inteligencia Artificial.
Viabilidad económica-financiera	¿La propuesta contribuye a mejorar economía e ingresos a Costa Rica, y a desarrollar modelos de gestión frente a MRE de otros países?	Mejores RREE contribuyen a mejores negocios internacionales, tratados, alianzas y recursos humanos competitivos y calidad.
	¿Las decisiones gubernamentales del MREC-Costa Rica tienen capacidad para asignar recursos acordes al plan inicial de inversiones?	Se trata de asignación de recursos públicos en prioridades de alcance nacional. El Gobierno de Costa Rica debe priorizar sus RREE.
Análisis de riesgos	¿La propuesta reconoce los beneficios y costos esperados que aseguren su rentabilidad social?	Impacto cultural, organizacional, valor institucional, capacidades, gestionar cambios
	¿Se reconocen los riesgos y las estrategias para mitigarlos?	Se identificó matriz de riesgo y se plantearon estrategias de mitigación y evitamiento.

Nota. Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 64, se pone en evidencia que, cuando se trata de valorar la generación de valor estratégico, operativo y financiero a favor de la imagen y eficiencia de la actividad diplomática de gobierno de Costa Rica, se debe asegurar que la tecnología como procesos de acumulación de conocimientos, es madura y compatible con la necesidad del país de mejorar y mantener la imagen diplomática y consular con recursos humanos idóneos para diseñar, dirigir y gestionar el futuro internacional de Costa Rica, identificando riesgos y mitigándolos o evitándose estratégicamente a favor de la estabilidad diplomática del país. Es así que bajo estos parámetros, la factibilidad técnica, económica y social queda asegurada.

El otro componente de la valoración de la propuesta de valoración es el que refiere a el “cómo” realizar el proceso. En este caso, se propone el uso de una matriz de decisiones, la cual se presenta esquemáticamente en la tabla 65.

Tabla 65

Matriz de decisiones para evaluar propuesta de transformación

Crterios	Aspectos a evaluar	Decisiones relacionadas
Alineación estratégica	Competencias globales, mejor servicio diplomático y consular - PRIORIDAD 1	Recurso humano MREC con valor para actividad diplomática y consular - Costa Rica.
Factibilidad de ejecución	Propuesta técnicamente viable. Enfocada en objetivos nacionales.	Propuesta susceptible a evaluación tangible factibles y en base a métricas
Mejoras de séptimo escalafón	Atracción de capital humano con destrezas, habilidades, capacidades y destrezas e inteligencia emocional.	Servicio diplomático y consular eficientes, efectivos, de elevado valor público y con habilidades alineadas a tecnologías modernas.
Mejora del servicio diplomático y consular	Satisfacción de servicios consulares de calidad, percepción favorable en población y usuarios. Mejora de imagen diplomática y consular del MREC.	Estrategias para aumentar el número de atenciones, el tiempo de atención, identificación de centros de costos e indicadores de percepción respecto a imagen y prestigio de relaciones diplomáticas de Costa Rica.
Capital humano idóneo	Procesos de atracción, evaluación e incorporación y retención de capital humano acorde a exigencias del servicio y a competitividad global.	Decisiones de asignación y distribución de recursos públicos en mejora de relaciones internacionales, diplomacia y consulado que mejoren la competitividad.
Desarrollo de competencias emergentes	Incorporación de tecnología, <i>big data</i> , ciencia de datos, redes y ciberseguridad, diseño y experiencia del usuario, etc.	Indicadores de acceso / uso de TIC, fortalecimiento de capacidades, implementación de estrategias y atención a usuarios.
Desarrollo de competencias básicas	Alfabetización digital e informática, curiosidad y aprendizaje permanente, liderazgo e identificación, entre otros.	Decisiones de capacitación en recursos digitales, procesos y diseños instruccionales que aseguren formación continua y aprendizajes constructivos
Desarrollo de competencias estables	El recurso humano aplica empatía y escucha activa, es confiable, práctica la motivación y la automotivación.	Incorporación de desarrollo de habilidades estables relacionadas a motivación / automotivación / confiabilidad, entre otros.
Mejora de imagen de MREC-Guatemala	Perfil internacional de Costa Rica mejorado con perfiles diplomáticos globales y competitivos y excelentes relaciones internacionales.	Implementación de nuevos diseños de perfiles diplomáticos y consulares, evaluación permanente y mejora continua de la productividad laboral, entre otros aspectos.

Nota. Elaboración propia

La estrategia consiste en definir los criterios, a partir de la tabla XX, establecer las prioridades de atención, asignar pesos porcentuales, y establecer escalas de puntuación, del 1 al 5, donde se asigna “5 puntos” como excelente. A partir de ello, se evalúan las alternativas según prioridades, se realizan las ponderaciones y se obtiene el puntaje total. La propuesta con la puntuación total más alta es la que ofrece el mayor **valor estratégico y operativo** bajo los parámetros definidos por el MREC de Costa Rica.

4.7.2. Evaluación estratégica de la propuesta

Como parte del proceso de evaluación de la propuesta de transformación se plantea un conjunto de estrategias que permitirán dicho proceso. Se plantea evaluar los componentes metodológicos y técnicos, la efectividad del ciclo de vida, su arquitectura, entre otros componentes que se señalan en esta sección.

Evaluación metodológica y técnica de la propuesta

La propuesta es una respuesta técnica a las deficiencias detectadas en el proceso de incorporación de recurso humano en escalafón diplomático y consular de Costa Rica, pre evaluado a partir del análisis comparado con prácticas consolidadas en otras cancillerías de referencia. Se identificaron vacíos procedimentales y de implementación, y se logró diseñar un modelo intervención metodológica y técnicamente viable, al estar sustentada en la segmentación funcional de perfiles y en la evaluación por competencias como eje articulador de la selección. La evaluación ha sido desde un enfoque integrador de la gestión estratégica del talento humano, vinculado a estándares de calidad institucional, meritocracia y eficiencia operativa; con énfasis en competencias clave en el futuro.

Evaluación de la efectividad del ciclo de vida y arquitectura de la propuesta

El ciclo de vida del proyecto establecido sirve como referencia para la implementación de la propuesta, permite dotar al modelo de una lógica secuencial y sistémica que viabiliza su aplicación práctica, monitoreo y mejora continua. Se plantea una transición

del modelo tradicional, caracterizado por su escasa estandarización, limitada trazabilidad y debilidad en los mecanismos de evaluación, hacia un sistema proactivo, basado en evidencia, orientado al desempeño y alineado a principios de la nueva gestión pública.

Es tal así que la propuesta presentada no solamente redefine el estado del problema, sino que introduce una arquitectura técnica que habilita capacidades institucionales sostenibles para la toma de decisiones estratégicas en materia de incorporación diplomática, con potencial de escalabilidad y replicabilidad tanto en segmentos del escalafón del servicio exterior costarricense como en otros servicios exteriores.

Reformas inmediatas al proceso de selección

Como parte de este proceso de cambio, se debe evaluar los procedimientos y reformas que se implementen. Los aspectos sujetos a evaluación son los siguientes:

- La eliminación de condicionamiento de carreras para el ingreso al servicio exterior, considerando que ninguna disciplina *per se*, prepara a una persona para características fundamentales relacionadas a la diplomacia como el desarraigo, la negociación y el quehacer diplomático o consular.
- El requisito de carreras para ingresar al servicio exterior debe ser evaluado antes de ser sustituido por un modelo, como el que se propone aquí, el cual valore competencias demostrables, independientemente de la disciplina de origen y cuya base sea una educación pivote, que en este caso sería la maestría en diplomacia que ofrece la Academia Diplomática Manuel María de Peralta.
- Otra de las reformas urgentes que debe ser evaluada es la referida a la captación de talentos con sentido multidisciplinario. Esto facilita la incorporación de científicos, ingenieros, administradores, entre otros expertos de alto valor para la labor consular en tanto, enriquecerán el accionar de la política exterior del país.

Evaluación del rol de la academia

El rol de la Academia Diplomática debe ser evaluado de manera permanente por que, bajo esta propuesta, sería la instancia responsable de establecer el piso de conocimientos de los funcionarios, los cuales complementan el ejercicio diplomático en un servicio exterior profesionalizado. La evaluación debe realizarse con el propósito de identificar las áreas de mejoras, asignándole suficientes recursos presupuestarios para renovar la oferta académica y brindar actualización profesional constante.

Esto significa mayor esfuerzo financiero del gobierno, sin embargo, está demostrado que un servicio exterior profesionalizado *es costoso pero beneficioso* (Blanco et al, 2022). En esta misma línea, se debe evaluar la pertinencia de incluir reactivos para medir habilidades, aptitudes y conocimientos en función de las necesidades de la Cancillería. Para ello, se proponen seis perfiles con los que la Cancillería canalizará sus necesidades de personal.

Evaluación en base a exámenes: innovaciones y seguimiento

Se plantea la evaluación continua de los procesos de aplicación de exámenes siguiendo el modelo de opción múltiple. Es decir, una estructura de pregunta cerrada con opciones de respuesta, pero complementadas con opciones de relación lógica, cronológica, relación *doctrina-escuela*, vínculos de *asociación-contexto-identificación* para medir conocimiento. En relación al examen de español debe innovarse para constatar que el candidato posee lenguaje amplio y capacidad de comunicación escrita-verbal. Esta prueba en particular debiera revisarse para incrementar su severidad.

Por otro lado, será importante innovar en el valor creado que otorgan el dominio de lenguas extranjeras que en la sociedad costarricense siguen siendo poco abarcadas debido a que, en la actualidad, no existen suficientes expertos que dominen idiomas globales como el ruso, chino, árabe, alemán y japonés entre otros. De no innovar en

estos procesos, se estaría limitando la acción diplomática y consular de Costa Rica con países emergentes y de alta potencialidad para mejorar las relaciones exteriores del país.

Evaluación del alcance de los exámenes psicológicos

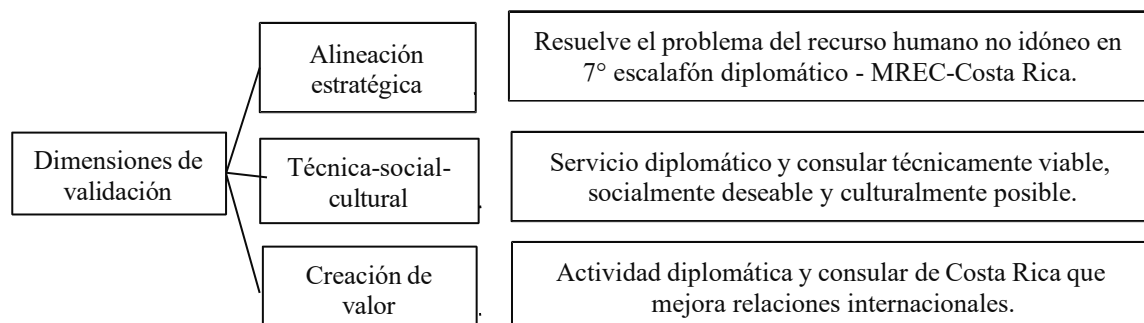
La aplicación de exámenes psicológicos es fundamental para armonizar capacidades como el trabajo en equipo, asimilación de las estructuras jerárquicas dentro de la cancillería. No obstante, esta prueba debe realizarse con filtros progresivos que consideren capacidad y potencial mental y, posteriormente, evaluaciones con observaciones directas para identificar perfiles aptos para roles específicos. La modalidad de filtros no debe ser rígida sino adaptable a cada perfil, adquiriendo versatilidad en el marco de un modelo general con ponderaciones para cada filtro. Este modelo de filtros también permitiría identificar tendencias favorables a los perfiles.

4.7.2. Estrategias de validación de la propuesta de transformación

La validación del modelo de incorporación de personal idóneo a la carrera diplomática propuesto a partir de esta investigación es un proceso sistemático de aseguramiento de la mejora del reclutamiento de capital humano para la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática del MREC de Costa Rica centrado en tres dimensiones: estratégica, técnica-social-cultural, valor creado (Ver figura 16).

Figura 16

Validación dimensional de la propuesta de transformación



Nota. Elaboración propia

Este proceso de validación que se expone asegura la continuidad y sostenibilidad de la propuesta en tanto es susceptible de ser probada y ajustada en cualquiera de sus etapas. Es así que el presente capítulo consolida los principales aportes de la investigación al articular, de manera coherente y sistemática, la fundamentación teórica, legal y metodológica que sustenta la propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento del talento humano de la carrera diplomática del MREC. La principal fortaleza de la propuesta radica en su carácter integral, al trascender un enfoque normativo-descriptivo y adoptar una lógica de gestión estratégica de proyectos aplicada a la función pública diplomática en consonancia con principios modernos de selección de personal. En términos de fundamentación, la propuesta se apoya en un marco teórico y legal que permite comprender el reclutamiento no como un acto administrativo aislado, sino como un proceso estratégico que incide directamente en la capacidad institucional del Estado para ejecutar su política exterior.

Desde la perspectiva de la estructura metodológica, la propuesta se distingue por la incorporación de herramientas propias de la gerencia de proyectos, tales como la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS), la definición de etapas claramente secuenciadas, el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la realización de un análisis de riesgos, entre otros. Estos aspectos permiten operacionalizar el rediseño del proceso de reclutamiento, transformando los lineamientos estratégicos en acciones concretas, medibles y evaluables. Asimismo, facilitan el seguimiento, control y mejora continua del proceso, que tradicionalmente son débiles en los sistemas de selección dentro del sector público. Este capítulo evidencia que la propuesta formulada no se limita a una reingeniería procedimental, sino que plantea un cambio de enfoque en la gestión del talento humano del Servicio Exterior, al reconocer al personal diplomático como un recurso estratégico para el Estado costarricense que debe medirse con estándares modernos. Los aportes desarrollados constituyen un insumo relevante tanto para la toma de decisiones institucionales como para futuras investigaciones, al demostrar que es posible aplicar metodologías de gerencia de proyectos y gestión estratégica en contextos altamente regulados, como lo sería una cancillería, sin menoscabo del marco jurídico ni de los principios que rigen la función pública.

CONCLUSIONES

- La propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento para mejorar la selección idónea de personal diplomático al MREC de Costa Rica con un enfoque de gestión estratégica se sustenta en los aportes teóricos de la gestión de proyectos, la teoría de los recursos humanos y los aportes de la teoría microcósmicas de las relaciones internacionales. La interacción de estos aportes permite evaluar la gestión del talento humano, la meritocracia y los modelos de selección por competencias, lográndose el propósito de conocer e integrar estos elementos a los procesos de formación de capital humano en el séptimo escalafón.

- Lo esencial de estos aportes teóricos es que, en conjunto, ofrecen un marco de análisis para las relaciones internacionales, que refuerzan la postura de selección de personal desde un aprendizaje social en contextos globales y tomando en cuenta el desarrollo de la capacidad de análisis y habilidades para enfrentar riesgos y escenarios de conflicto e incertidumbre. La sistematización y la construcción argumentativa en este campo científico sustentan la necesidad de relaciones exteriores con aprendizajes sociales, predictores de decisiones pro sociales y decisiones colaborativas.

- Ante la necesidad de diseñar una propuesta metodológica para rediseñar el proceso con un enfoque de gestión estratégica, se encontró que dicho diseño es una respuesta a los desafíos actuales de la gestión del servicio exterior. El cómo lograrlo, implicó diagnosticar la problemática del proceso de captación, evaluación y retención del personal diplomático y consular y; a partir de ello, reconocer las buenas prácticas nacionales e internacionales en procesos de selección, identificar los vacíos y riesgos de la evaluación actual y el rol de la academia diplomática.

La propuesta incluye la alineación con habilidades globales, innovación de procesos de evaluación, incorporación de dominio de más idiomas y el análisis de riesgos e incertidumbre. Con ello, se diseña la carta de constitución con clara identificación de involucrados y *stackholders*. El *Project Charter* de la propuesta

señala los principios de autoridad atribuidos al *Project Manager*. Dada la urgencia y velocidad de los cambios diplomáticos se debe asegurar el *triángulo de hierro* (gestión de tiempos, costos y alcances) para garantizar el adecuado ciclo de vida de la propuesta plasmado en una estructura de desglose de trabajo (WBS) eficiente y clara.

- Se concluye que la evidencia respecto a las falencias, debilidades, vacíos y limitaciones que posee el MREC en cuanto a la contratación de recurso humano para ingreso a la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática apunta a que dichos procesos no se han actualizado bajo las normas modernas. No se asumen buenas prácticas globales, se obvian habilidades emergentes y blandas e incluso se ignoran algunas habilidades estables. En este sentido, se propone incorporar el enfoque de competencias y el diseño de perfiles diplomáticos y consulares que se consideran idóneos para el ingreso a la carrera diplomática costarricense, considerando los retos globales del siglo XXI.

- La propuesta cavila sobre las tendencias metodológicas y prácticas focalizadas en gestión de recursos humanos y su relación con la gestión de proyectos aplicados a la selección de talento. Se analizan métodos y prácticas que se utilizan en las Cancillerías líderes latinoamericanas y mundiales como Chile, Argentina, Perú, México, Francia, Estados Unidos, entre otros. Se encontraron similitudes y diferencias que respaldan las metodologías de gestión de proyectos y gestión de los recursos humanos aplicados a la diplomacia. Es así, que es posible concluir que la propuesta diseñada a partir de esta investigación ofrece suficiente evidencia para reafirmar su viabilidad conformando un equipo humano con alto valor para la actividad diplomática bajo una propuesta susceptible de ser evaluada con métricas KPI y SMART, y alineadas en la creación de valor. Se espera un servicio diplomático de elevado valor público, tanto por su menor costo como por el alineamiento de las relaciones exteriores de Costa Rica a las tendencias globales y futuras que incluyan el uso de TIC, *Big Data* e IA. De hecho, mejores relaciones internacionales conducen a mejores impactos socio-culturales e imagen del país.

RECOMENDACIONES

■ Recomendaciones metodológicas

Se recomienda que los procesos de evaluación del recurso humano para la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del MREC de Costa Rica debe ser mejorado en su proceso, pero también en su diseño metodológico y de manera permanente para estar alineado a las tendencias globales. Los expertos en diplomacia deben tener en claro que la incorporación de capital humano idóneo debe ser a la luz del avance técnico-teórico de las relaciones exteriores, de la gestión proyectual y de los recursos humanos. Los instrumentos de investigación deben ser multidisciplinarios e ir más allá de la mixtura de enfoques pues las relaciones exteriores obedecen a sistemas fractales en donde la interacción de los actores clave debe ser abordado desde las dimensiones estratégica, técnico-sociocultural y desde su capacidad para crear valor.

De acuerdo con ello, futuros estudios deberían complementar estos hallazgos con metodologías cuantitativas, como encuestas a *gran escala*, *benchmarking* estadístico con otros servicios exteriores e investigaciones longitudinales que evalúen el impacto de las reformas propuestas en este trabajo. Se recomienda incidir en KPI relacionados a retención de talento, desempeño en misiones internacionales y satisfacción laboral. Esto requeriría colaboración interinstitucional entre la Academia Diplomática, la Oficina de Recursos Humanos, la Comisión Calificadora del Servicio Exterior y los despachos.

■ Recomendaciones académicas

A la comunidad académica, en particular a los centros de estudios internacionales, es conveniente que puedan profundizar en dos líneas de investigación críticas: la profesionalización diferenciada de los servicios exteriores latinoamericanos analizando, de qué manera, países con contextos similares a Costa Rica han modernizado sus sistemas de selección y formación diplomática; y cómo la integración de competencias transversales en los planes de estudio de relaciones internacionales y diplomacia han contribuido a desarrollar habilidades tanto o más relevantes que los conocimientos teóricos por sí mismos. A la *Academia Manuel María de Peralta*, se le recomienda liderar los procesos de soporte en la formación de líderes diplomáticos y establecer

alianzas con instituciones académicas de renombre para diseñar programas de formación adaptados a las necesidades modernas del servicio exterior costarricense y de la nueva gestión pública. También se considera valioso crear un observatorio de buenas prácticas diplomáticas que sistematice casos de éxito y lecciones aprendidas, a través de la cooperación internacional y en colaboración con embajadas y organismos multilaterales.

■ **Recomendaciones prácticas (para el MREC)**

Incorporación de competencias. Es recomendable considerar convocatorias diferenciadas por áreas determinadas como prioritarias. En esta investigación se sugieren las áreas Consular, Protocolo, Económico-Comercial, Cooperación Internacional, Asuntos Políticos y Administrativos; y de Investigación y Prospección, estableciendo para cada una de ellas el tipo de características deseadas. En este caso, la evaluación por competencias requiere segmentar las convocatorias con pruebas diferenciadas, rediseñar entrevistas, homologando preguntas para contar con una base comparativa y evaluar habilidades blandas, empleando el método STAR¹ (DGSC, s.f.). Sería prudente incorporar pruebas situacionales, como la Cámara de Gesell, para observar en tiempo real las capacidades de los candidatos. Todo esto, alineado al perfil de ingreso el cual debe centrarse en aspectos de formación académica; identificación de actitudes, aptitudes y habilidades, y la capacidad de adaptabilidad de cada aspirante.

Fortalecimiento de la Academia Diplomática Manuel María de Peralta. Es conveniente vincular la maestría en diplomacia con estrategias que garanticen que los candidatos reciban formación especializada desde su ingreso. Para ello, la Academia debe contar con los recursos necesarios y reforzar la oferta de cursos de carácter obligatorio, talleres en habilidades blandas y negociación en etapas tempranas de formación. Es conveniente valorar el contenido y distribución equitativa entre materias obligatorias y optativas, e incorporar idiomas y talleres en la formación ordinaria. Los candidatos en periodo de prueba, deben considerar el carácter eliminatorio según

¹ **STAR:** *Situación:* Descripción de una situación específica, vía preguntas del contexto en el que se produjeron las conductas respectivas. *Tarea:* de conformidad con las preguntas para obtener información de las responsabilidades de la persona en la situación pasada que menciona. *Acción:* conocer conductas que fueron aplicadas en la situación descrita. *Resultado:* identificar el nivel de eficiencia y eficacia que se tuvo, en la resolución de la situación plasmada.

desempeño académico, laboral (prácticas) y diagnósticos psicológico-médico. Las prácticas de la tercera etapa, deben basarse en el diseño de una estructura que identifique expectativas de grupo y de la Cancillería. El perfil del candidato debe basarse en profesión, edad y antecedentes, para determinar el tipo y cantidad de talleres para lograr conocimiento duro, minimizar recursos y contenidos innecesarios; y fomentar capacitación a diplomáticos (Umaña, 2011). Se recomienda eliminar la inercia en la selección y priorizar aspirantes con altas calificaciones, conocimientos, idiomas y política exterior, pero también habilidades y capacidades para el ejercicio diplomático.

Gestión del cambio institucional. Aspecto basado en el cambio del contexto internacional, los objetivos de política exterior y las necesidades actuales de la Cancillería costarricense. Como ya se ha señalado, lo mejor es transitar de los requisitos tradicionales al perfil profesional que se espera a través de las convocatorias; con ello, el objetivo sería *elegir a quien esté más próximo al perfil*. En tal sentido, es conveniente atender cuestionamientos como ¿Qué departamento requiere el apoyo? ¿Qué perfil se necesita? y ¿Qué conocimientos se espera del participante? Responder a ello, implica tomar en cuenta que, no es suficiente tener conocimientos y habilidades para desempeñarse en oficina, sino más bien reunir un perfil integral que permita asumir todo tipo de responsabilidades en su espacio laboral. Se trata de encontrar o formar el *perfil especializado*, es decir, identificar a quienes muestran verdadero interés por el servicio exterior. Como se ha visto, lo que ha predominado es el ingreso de personas con niveles medios o bajos de conocimiento y escasa experiencia profesional, por lo que el cambio de enfoque implica selección por competencias, equilibrio funcional y personal idóneo.

Equipo gestor de intervenciones proyectuales. Se recomienda conformar un equipo de gestión de proyectos con experiencia en transformación organizacional que se encargue de implementar las reformas. Personal especializado en gerencia de proyectos será beneficioso que considere ideas clave que maximicen el éxito del proyecto, enfocarse en resultados medibles y permitir que el Canciller mantenga comunicación constante con el equipo gestor. Esto, acompañado de métricas para monitorear el éxito de las medidas (Rijalba, 2022a).

Acciones a mediano plazo. Las entrevistas evidenciaron la urgencia de diseñar esta propuesta basada en competencias que posea perfiles diferenciados por área y evaluaciones prácticas basadas en simulaciones y análisis de casos. De igual modo, se requiere reformas normativas para lograr flexibilidad, destinar mayor presupuesto y acceder a herramientas tecnológicas; así como a la formación continua en conocimientos duros y en mejora de competencias. Para lograr ello, debe existir un fondo independiente y administrado por la Academia del Servicio Exterior Manuel María de Peralta que esté protegido de ocurrencias políticas como ha ocurrido en el pasado. Las principales áreas de mejora se centran en la evaluación y formación en base a competencias, segmentación de perfiles, incorporación de herramientas modernas -pruebas situacionales y plataformas digitales de seguimiento, capacitación especializada con casos reales y mentorías; y convenios con Cancillerías líderes para intercambiar mejores prácticas en selección y formación del personal. A partir de ello, formar el *banco de talentos* de cara a la contratación de recurso humano idóneo para el MREC.

Finalmente, se puede coincidir con Mangas (2012) quien señala que la posición de un país en el contexto internacional depende de cómo formemos y seleccionemos a los diplomáticos y, con ello, de la renovación y adecuación de las misiones que debe tener una Escuela Diplomática fortalecida. Estas recomendaciones son catalizadoras de un cambio cultural para pasar de lo burocrático a la meritocracia centrada en competencias. Su implementación requerirá voluntad política, pero los beneficios de un servicio exterior ágil, diverso y altamente capacitado justifican ampliamente la inversión a realizar. Países con desafíos similares han logrado transformaciones exitosas mediante reformas audaces y Costa Rica no debe seguir rezagada en un mundo donde la diplomacia es la primera línea de defensa nacional. Este trabajo deja abierta la puerta para que futuras investigaciones midan el impacto concreto de esta propuesta en un ciclo virtuoso de mejora continua y en base a un modelo de gestión de transferencia de conocimiento (Rijalba, 2022b) que redundará en una positiva gestión del talento diplomático y consular costarricense y, por ende, en mejores resultados para el país.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar -ADP- (2025). *Bienvenidos a la Academia Diplomática del Perú*. Sitio oficial. <https://www.adp.edu.pe/>
- Alcaldía Municipal de Santiago de María (2017). *Manual de procedimientos para selección, contratación y evaluación del recurso humano*. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-santiago-de-maria/documents/247403/download>
- Arias, J. et al. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Revista Alergia México, vol. 63, núm. 2, abril-junio, 2016, pp. 201-206. Colegio Mexicano de Inmunología Clínica y Alergia, A.C. México.
- Association for Diplomatic Studies and Training -ADST- (2019). U.S. Diplomacy: An Online Exploration of Diplomatic History and Foreign Affairs from the Association for Diplomatic Studies & Training. Library of Congress. <https://www.loc.gov/item/lcwaN0004164/>
- Astíe-Burgos, W (2000). *Perfil y formación del diplomático en el nuevo siglo*. Revista Mexicana de Política Exterior. No. 60. Secretaría de Relaciones Exteriores de México. Instituto Matías Romero.
- Atkinson, S.- Editor- (2022). *El libro de los negocios*. Dorling Kindersley Limited (DK). Gran Bretaña.
- Barbé, E. (2010). *Relaciones Internacionales*. Editorial Tecnos. Tercera edición, segunda reimpresión. Madrid, España.
- Bergeron, J. et al (1983). *Los aspectos humanos de la organización*. Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-. San José, Costa Rica.
- Blanco, M; et al. (2022). *Profesionalización del servicio exterior en América Latina: los casos de Argentina, Brasil, Chile, México, Perú y Uruguay*. Seminario de graduación para optar por el grado de licenciatura en relaciones internacionales con énfasis en política internacional. Escuela de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.
- Canossa, H. (2021). *Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas*. Revista digital de Ciencias de la

- Administración, número 19. Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
<https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/html/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica de éxito en las organizaciones*. Segunda edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Décima edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Segunda edición. ECOE ediciones. Bogotá, Colombia.
- Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Revista Ciencias de la Educación, segunda etapa, vol. 19 No. 33 Valencia, España, enero-junio.
- Cortez, J. (2018). *El marco teórico referencial y los enfoques de investigación*. En Revista de la Carrera de Ingeniería Agronómica. Enero- abril de 2018. Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). Bolivia.
- Del Arenal, C. (2010). *Introducción a las relaciones internacionales*. Editorial Tecnos. Cuarta edición, primera reimpresión. Madrid, España.
- Departamento de Estado de Estados Unidos (2025a). *Foreign Service*. Sitio oficial. <https://careers.state.gov/career-paths/foreign-service/>
- Departamento de Estado de Estados Unidos (2025b). *Foreign Service Dimensions*. Sitio oficial. <https://careers.state.gov/career-paths/foreign-service/dimensions/>
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia -DNP- (2015). *Guía de apoyo para la formulación de proyectos de inversión pública y diligenciamiento de la Metodología General Ajustada (MGA)*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. Bogotá, Colombia. <https://www.slideshare.net/cimpp/gua-apoyo-formulacin-proyectos-de-inversin-pblica-y-diligenciamiento-de-la-mga>
- Dessler, G. y, Varela Juárez, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Sexta edición. Editorial Pearson Educación Inc. México.
- Díaz, N. (2022a). *Canciller André Tinoco confirma que cerrarán consulados de Toronto y Chicago por falta de presupuesto*. Sección País.

<https://semanariouniversidad.com/pais/canciller-andre-tinoco-confirma-que-cerraran-consulados-de-toronto-y-chicago-por-falta-de-presupuesto/>

Díaz, N. (2022b). *Canciller anuncia cierres de embajadas y salidas de organismos internacionales por recorte de 3 mil millones en presupuesto 2023*. Sección País. Semanario Universidad. 14 de setiembre de 2022. <https://semanariouniversidad.com/pais/canciller-anuncia-cierres-de-embajadas-y-salidas-de-organismos-internacionales-por-recorte-de-3-mil-millones-en-presupuesto-2023/>

Dirección General de Carrera Administrativa de Panamá -DIGECA- (2018). *Manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de recurso humano en el sector público panameño*. Ministerio de la Presidencia del Gobierno de Panamá.

Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica -DGSC- (s.f.). *Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*. Sitio oficial. https://www.dgsc.go.cr/ts_clases/manuales/6%20Competencias/Diccionario%20de%20Competencias%20DGSC.pdf

Dougherty, J. y Pfaltzgraff, R. (1993). *Teorías en pugna en las relaciones internacionales*. Grupo Editor Latinoamericano. Colección Estudios Internacionales. Argentina.

Emery, F. E., y Trist, E. (1960). *Socio-Technical Systems*. En: C. Churchman, & M. Verhulst (compiladores), *Management Sciences, Models and Techniques* (pp. 83-297). Pergamon, Oxford.

Estatuto del Servicio Exterior de la República de Costa Rica (1965). Ley número 3530. <https://www.rree.go.cr/files/includes/files.php?id=243&tipo=contenido>

Figueroba, A. (2017). *La teoría interpersonal de Harry Stack Sullivan*. Psicología y mente. Sección Personalidad. <https://psicologiaymente.com/personalidad/teoria-interpersonal-harry-stack-sullivan>

Flores, B. (2025). *Guerra de salarios en Costa Rica: cada vez es más difícil retener el talento humano y así le están sacando provecho muchos*. Artículo. Periódico El Financiero. Sección negocios. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/guerra-de-salarios-en-costa-rica-cada-vez-es-mas/GLFQZEZA3NH4DNRQVFFCTFOAGM/story/>

- GestioPolis (2020). *Principios de Fayol. Qué son, cuáles son, su origen y aplicaciones*. Sección administración. Bogotá, Colombia. <https://www.gestiopolis.com/principios-de-fayol/>
- Gómez, T. (2020). *La importancia del desarrollo de competencias interculturales, a través de capacitaciones en aprendizaje intercultural, en el servicio exterior costarricense*. Revista costarricense de política exterior. N° 33. Mayo de 2020. Academia Manuel María de Peralta. MREC San José, Costa Rica.
- Greiffenstein, D. (2021). *La Carrera y los políticos. Profesionalización del servicio exterior y política exterior en Suramérica: los casos de Venezuela, Colombia y Perú*. Facultad Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58940/Tesis%20David%20Greiffenstein.pdf?sequence=1>
- Guía de Protocolo y Ceremonial del Estado (2023). Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica. <https://www.rree.go.cr/files/includes/files.php?id=456&tipo=contenido>
- Gutiérrez Nieto, G. (2016). *El modelo burocrático del servicio exterior mexicano: el proceso de ingreso*. Tesis para obtener doctorado en administración pública. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Ciudad de México.
- Harvard (2022). *Gestión de proyectos*. Guías Harvard Business Review. Tercera impresión. Editorial Reverté S.A. Barcelona, España.
- Herrera, J. et al (2015). *Los diseños y estrategias para los estudios cualitativos. Un acercamiento teórico-metodológico*. Revista Gaceta Médica. Vol. 17. No. 2.
- Hernández Cerdas, V. (2003). *El factor humano en el sector público*. Serie Reforma del Estado. Editorial de la Universidad de Costa Rica (EUCR). San José, Costa Rica.
- Hernández Sampieri, R. et al. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill. Quinta edición. Impreso en Perú.
- Hernández, J. (2015). *Gerencia de proyectos con Project 2013*. Segunda edición. ECOE ediciones Ltda. Bogotá, Colombia.
- Jackson, S. E., et al. (2014). *An aspirational framework for strategic human resource management*. Academy of Management Annals, 8 (1), 1–56.

- Lobo, J. L. (1981). *El psicoanálisis humanista de Erich Fromm*. En Revista: “Papeles del psicólogo”. Volumen 0. Madrid, España.
<https://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=16>
- López, R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. En revista Perspectivas. Número 26, julio-diciembre, 2010. Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia.
Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- López, A. et al (2021). *Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para investigación educativa*. Revista Conrado. 17 (S3), pp. 22-31.
- Mangas, A (2012). *Contribución de la universidad española a la formación del servicio exterior*. En: La Cumbre de Cádiz y las relaciones de España con América Latina. V jornadas iberoamericanas de estudios internacionales de la Asociación Española de Profesores de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales. X Reunión de la Asociación de Academias, Escuelas e Institutos Diplomáticos Iberoamericanos Colección Escuela Diplomática. MREC, España.
- Maslow, A. (1990). *La personalidad creadora*. Editorial Kairós, Barcelona, España.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación de España (2025). *Carrera Diplomática*.
<https://www.exteriores.gob.es/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/AccesoCarreraDiplomatica/Paginas/index.aspx>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2021). *Resolución 018035 21 SEP 2021*. Sitio oficial.<https://www.cnsc.gov.co/sites/default/files/2024-10/resolucion-018035-del-21-de-sep-2021.pdf>
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2025). *Portal de Datos abiertos*.
<https://www.hacienda.go.cr/docs/DatosAbiertos.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica -MIDEPLAN- (2010). *Sector Público Costarricense y su organización*. Área de Modernización del Estado. Unidad de Estudios Especiales. San José, Costa Rica.
<https://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Sector-Publico-Costarricense-y-su-organizaci%C3%B3n-Versi%C3%B3n-final.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina (2024). *Concurso de ingreso*. Instituto del Servicio Exterior de la Nación. Sitio

oficial. <https://www.cancilleria.gob.ar/es/instituto-del-servicio-exterior-de-la-nacion/concurso-de-ingreso>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil (2020). *Carrera diplomática*. .

<https://www.gov.br/mre/es/acceso-a-la-informacion/gestion-administrativa/trabaje-en-itamaraty/carrera-diplomatica>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile -MINREL- (2025). *Proceso de ingreso*.

https://www.minrel.gob.cl/proceso-de-ingreso/minrel_old/2013-08-26/144130.html

Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia (2023). *Funciones de la entidad*. Sitio.

<https://www.cancilleria.gov.co/ministry/about/functions#:~:text=Promover%20y%20salvaguardar%20los%20intereses,y%20ante%20la%20Comunidad%20Internacional>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia (2025). *Concurso de Ingreso a la Carrera Diplomática y Consular*.

<https://www.cancilleria.gov.co/footer/academy/contest-entry>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica- MREC- (2024).

Convocatoria a Concurso I-2025.

<https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=convocatorias&cont=1414>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica- MREC- (2025). Sitio oficial.

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

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica- MREC- (2022). *Reglamento del Concurso de Oposición y el Ingreso a la Carrera del Servicio Exterior*”.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica (MREC). (2013). *La Costa Rica que queremos. Una propuesta de política exterior hacia el bicentenario*. Primera edición. San José, Costa Rica.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica (MREC). (2000). *Manual de cargos institucionales de puestos del servicio interno amparados al régimen de servicio exterior*. Departamento de Recursos Humanos. Proceso de Análisis Ocupacional. Primera edición. San José, Costa Rica.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica (MREC). (2000). *Manual institucional de clases del régimen de servicio exterior*. Departamento de Recursos Humanos. Análisis Ocupacional. 1° edic. San José, Costa Rica.

Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Internacional de Francia -MAEDI- (2025). *La formation des diplomates et des agents du MEAE*. Sitio oficial. Recuperado

desde: <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/les-metiers-de-la-diplomatie/depuis-la-france-des-fonctions-fundamentales-pour-la-diplomatie/la-formation-des-diplomates-et-des-agents-du-meae/>

- Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú (2023). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores*. Sitio oficial. <http://www.rree.gob.pe/elministerio/documents/reglorgfunc.pdf>
- Mora, C. (2025a). *Cancillería se queda sin fondos para gastos de embajadas y consulados*. Sección Nacionales, Gobierno. Diario Cr Hoy. 7 de abril de 2025. <https://www.crhoy.com/nacionales/cancilleria-se-queda-sin-fondos-para-gastos-de-embajadas-y-consulados/>
- Mora, C. (2025b). *Diputados responsabilizan a canciller, Arnoldo André, por falta de recursos que afecta a embajadas*. Sección Nacionales, Gobierno. Diario Cr Hoy. 9 de abril de 2025. Recuperado desde: <https://www.crhoy.com/nacionales/diputados-responsabilizan-al-canciller-arnoldo-andre-por-falta-de-recursos-que-afecta-a-embajadas/>
- Mora, C. (2023a). *Cancillería quiere €627 millones extra para atraer inversiones*. Sección Nacionales, Gobierno. Diario Cr Hoy. 2 de junio de 2023. <https://www.crhoy.com/nacionales/cancilleria-quiere-627-millones-extras-para-atraer-inversiones/>
- Mora, C. (2023b). *Costa Rica tiene 12 representaciones en el exterior sin embajador*. Sección Nacionales. Diario Cr Hoy. 2 de agosto de 2023. <https://www.crhoy.com/nacionales/costa-rica-tiene-12-representaciones-en-el-exterior-sin-emba/>
- Mora, C. (2022). *Este es el monto que paga el Estado por albergar 49 embajadas y consulados en el exterior*. Sección Nacionales, Gobierno. Diario Cr Hoy. 18 de agosto de 2022. <https://www.crhoy.com/nacionales/costos-de-alquileres-en-el-exterior-aumentaron-230-millones/>
- Mora, C. (2020). *Alquileres de 62 sedes diplomáticas pasan factura de €1.461 millones*. Sección Nacionales, Política. Diario Cr Hoy. 13 de mayo de 2020. <https://www.crhoy.com/nacionales/alquileres-de-59-sedes-diplomaticas-pasan-factura-de-1-461-millones/>

- Mora, C. (2019). *Cancillería necesita más personal y plata para enfrentar candidaturas internacionales*. Sección Nacionales, Gobierno. Diario Cr Hoy. 5 de marzo de 2019. <https://www.crhoy.com/nacionales/cancilleria-necesita-mas-personal-y-plata-para-enfrentar-candidaturas-internacionales/>
- Municipalidad de Orotina (2017). *Manual para el reclutamiento y selección de personal de la Municipalidad de Orotina*. Orotina, Costa Rica. Recuperado desde: <https://muniorotina.go.cr/media/attachments/2019/11/06/manual-de-reclutamiento-y-seleccin-muniorotina.pdf>
- Muñoz, C; y Bywaters, C. (2020). *Estancamiento y crisis del Servicio Exterior*. Rev. El Mostrador. 2020. Chile. <https://www.elmostrador.cl/destacado/2020/11/14/estancamiento-y-crisis-del-servicio-exterior/>
- Navarro, J. (2019). *La pirámide de Maslow*. McGraw Hill education. <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- NCR (2025). *Empresas en Costa Rica redefinen el perfil de contratación: inteligencia artificial, análisis y sostenibilidad*. NCR noticias. Redacción. San José, Costa Rica. <https://ncrnoticias.com/nacionales/empresas-en-costa-rica-redefinen-el-perfil-de-contratacion-inteligencia-artificial-analisis-y-sostenibilidad/>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*”. 13va edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Nicolson, H. (1994). *La diplomacia*. Tercera edición, quinta reimpresión. Colección Breviarios, número 3. Fondo de Cultura Económica, México.
- Oficina de Planificación de Costa Rica -OFIPLAN- (1970). *Diagnóstico sobre la organización, funciones y procedimientos administrativos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*. Oficina de Planificación. Departamento de Productividad y Eficiencia Administrativa. San José, Costa Rica.
- Otegui, J. (2024). *Relevancia de un servicio exterior profesional ¿para quién?* En: Testimonios Académicos. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI). N°1, octubre.
- Otzen et al (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. International Journal Morphol. Vol. 35 (1). Pp. 227-232.

- Peretti, J. (2003). *Todos somos directores de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- Porras Fernández, V. (2020). *Propuesta para establecer la Maestría Profesional en Diplomacia en el mecanismo de ingreso al servicio exterior de la República de Costa Rica*. Trabajo Final para optar por grado de maestría en Diplomacia. Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.
- Project Management Institute -PMI- (2021). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos y el estándar para la Dirección de Proyectos. PMBOK. / 7° edición*.
- Rana, K. (2011). *21st century diplomacy: a practitioner's guide*. The Continuum International Publishing Group.
- Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de la República de Costa Rica (2001). Decreto 29428-RE. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=46463
- Reglamento del Concurso de Oposición y el Ingreso a la Carrera del Servicio Exterior de la República de Costa Rica (2022). Decreto N°39127-MRREE. <https://rree.go.cr/files/includes/files.php?id=540&tipo=contenido>
- Rijalba-Palacios, P. (2022a). Gestión estratégica de prototipo mínimo viable (PMV) en proyectos de intervención comunitaria con enfoque de responsabilidad social universitaria. *Brazilian Journal of Business*, 4(2), 667-681. <https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-005>
- Rijalba-Palacios, P. (2022b). Modelo de transferencia de conocimiento a comunidades rurales desde el quehacer y formación universitaria en economía: Knowledge transfer model to rural communities from work and university education in economics. *South Florida Journal of Development*, 3(2), 2366–2375. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-062>
- Rodríguez, C. et al. (2005). *Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad*. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, vol. XV, núm. 2, julio-diciembre. Pp. 133-154. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria. México.

- Rondón Márquez, I. G. (2017). *Gerencia del talento humano*. Documento de docencia N° 33. Edic. Universidad Cooperativa Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ce8343ca-fb90-4f7b-a177-1c211aa004a5/content>
- Sáenz Carbonell, J. (2023). *Informe final de Jorge Francisco Sáenz Carbonell, director de la Academia Diplomática Manuel María de Peralta, 2019-2022*. <https://www.rree.go.cr/files/includes/files.php?id=2251&tipo=documentos>.
- Sáenz Carbonell, J. (2019). *La política exterior*. En: Vega Jiménez, Patricia (Coordinadora). “Historia contemporánea de Costa Rica 1808-2010”. Editorial Costa Rica, EUNED, Fundación MAPFRE. 1° Edición. San José, Costa Rica.
- Salazar, C. (1999). *Las políticas públicas*. Colección profesores N°19. Segunda edición. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Administración de Empresas. Fundación Cultural Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Sanabria, M. y Umaña, J. (2024). *Desafíos del diplomático costarricense en su vinculación con la diplomacia económica*. En: Revista costarricense de política exterior. Número 40. Academia Manuel María de Peralta. MREC, Costa Rica.
- Sánchez, E. (2018). *Harry Stack Sullivan y el psicoanálisis interpersonal*. Revista digital: “La Mente es Maravillosa”. Sección cultura, biografías. <https://lamenteesmaravillosa.com/harry-stack-sullivan-psicoanalisis-interpersonal/>
- Schiavon, J; y Figueroa, B. (2019). *Los recursos y las capacidades de la política exterior de México (2012-2018)*. Rev. Foro Internacional, números 3-4. México.
- Schuler, R. S., et al. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. Journal of World Business, 46(4), 506–516.
- Secretaría de Relaciones Exteriores de México -SRE- (2016). *Servicio Exterior Mexicano. Información sobre el SEM y el proceso de ingreso*. Sitio oficial. <https://www.gob.mx/imr/acciones-y-programas/servicio-exterior-mexicano?idiom=es>
- Secretaría de Relaciones Exteriores de México -SRE- (2023). *¿Qué hacemos? Misión*. Sitio oficial. Recuperado desde: <https://www.gob.mx/sre/que-hacemos>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica -SCIJ- (2023). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. Procuraduría General de la República (PGR).

https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

- Skinner, B. (1977). *Ciencia y conducta humana*. Editorial Fontanella. Barcelona, España.
- Skinner, B. (1991). *El yo como punto de partida*. En revista: El análisis de la conducta: Una visión retrospectiva. Editorial Limusa. México.
- Suárez, G. et al. (2019). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de selección y contratación de personal en la empresa Bureau Veritas de la Ciudad de Barrancabermeja, Santander, Colombia*. Tesis para optar por el título de Administrador de Empresas. Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Santander, Colombia.
- Sullivan, H. (1953). *The Interpersonal Theory of Psychiatry*. Editorial Norton. Nueva York, Estados Unidos.
- Tessore, C. y Petrella, C. (2022). *Gestión de proyectos -Desarrollos contemporáneos*.
- Thurstone, L.L (1959). *The Measurement of Values*. University of Chicago Press. Chicago, Estados Unidos.
- Ulate Soto, I. y Vargas Morúa, E. (2013). *Metodología para elaborar una tesis como trabajo final de graduación*. Ed. EUNED. 1ª edición. San José, Costa Rica.
- Umaña Vargas, J. (2011). *Propuesta de educación continua del Instituto Diplomático Manuel María de Peralta para diplomáticos de Costa Rica*. Trabajo final de investigación aplicada para optar al grado y título de Maestría en Diplomacia. Universidad de Costa Rica (UCR). Estudios de Posgrado. San José, Costa Rica.
- Umaña Vargas, J. (2012). *La Maestría en Diplomacia del Instituto Manuel María de Peralta: un paso más hacia la profesionalización del Servicio Exterior de la República de Costa Rica*. En: Revista costarricense de política exterior. Volumen XI, número 1. Academia Manuel María de Peralta. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. San José, Costa Rica.
- Umaña Vargas, J. (2023). *Reflexiones en torno a la ¿celebración? de los 200 años de diplomacia costarricense*. En: Revista costarricense de política exterior. Número 39. Noviembre de 2023. Academia Manuel María de Peralta. MREC-Costa Rica.
- Vásquez, J. (1994). *Relaciones Internacionales. El pensamiento de los clásicos*. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. Primera edición. México.

- Vives, M. y; FeldmanHall, O. (2018). *Tolerance to ambiguous uncertainty predicts prosocial behavior*. Revista Nature Communications, Número 9. Recuperado desde: <https://www.nature.com/articles/s41467-018-04631-9>
- Waterhouse, J., y Keast, R. (2012). *Strategizing public sector human resource management: The implications of working in networks*. International Journal of Public Administration, 35(8), 562–576.
- World Economic Forum (2025). *Future Jobs Report 2025*. Recuperado desde: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Zayas, P. (s.f.). *Los fundamentos teóricos metodológicos de la selección de personal*. Universidad Tecnológica de El Salvador. Recuperado desde: https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

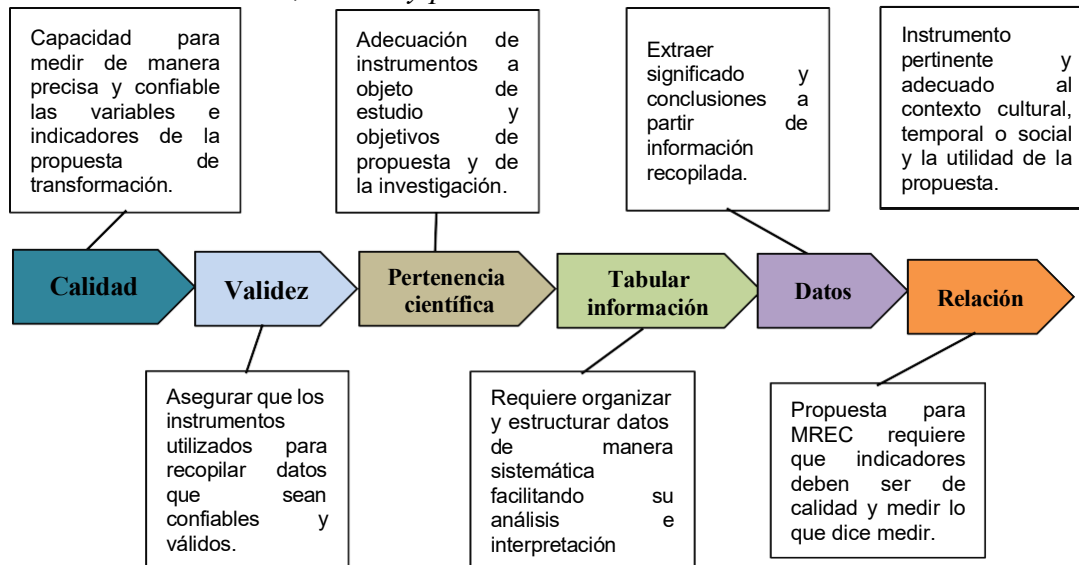
ANEXOS

Anexo 1.

Aspectos metodológicos de investigación

Figura 17

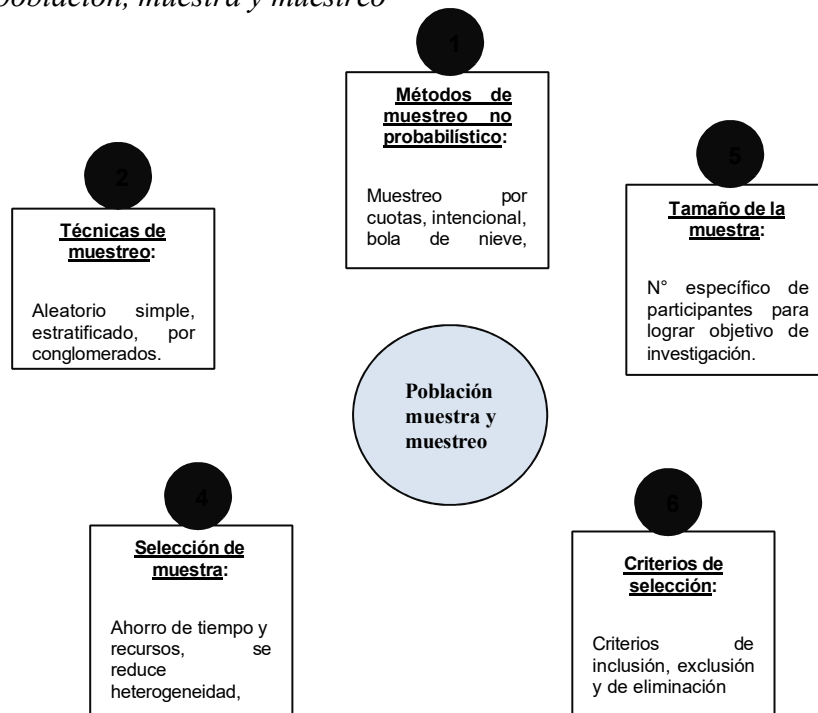
Valoración de calidad, validez y pertinencia de instrumentos



Nota. Elaborado en base a Corral (2009)

Figura 18

Relaciones población, muestra y muestreo



Nota. Elaborado en base a Arias et al (2016)

Anexo 2
Listado de Atinencias Académicas para el Concurso de Oposición

DERECHO:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Jurista Internacional que se imparte en el exterior. Es atinente con especialidad, en Técnico Servicio Civil 3. ■ Maestría en Legislación Ambiental - Maestría en Derecho Constitucional. ■ Derecho, mención Derecho Tributario (Dictamen Técnico No.45-2013 del 25-11- 2013). ■ Licenciatura en Derecho con énfasis en Derecho Penal (Dictamen 06-2014 del 07-02-2014). ■ Licenciatura en Derecho con Mención en Derecho de Bolsa (Dictamen 042- 2013). ■ Licenciatura en Derecho Mención en Derecho Ambiental (Dictamen 063- 2014 del 07-07-2014). ■ Maestría en Derecho Laboral (Dictamen SI-D-002-2017 del 08-02-2017). ■ Licenciatura en Derecho. Mención en Ciencias Forenses (Dictamen SI-D- 004-2017 del 27-03/2017). ■ Licenciatura en Derecho Tecnología, Comercio y Telecomunicaciones (Dictamen SI-D-004-2017 del 27-03/2017) ■ Licenciatura en Derecho. Mención en Derechos Humanos (Dictamen SI-D- 004-2017 del 27-03/2017). ■ Licenciatura en Derecho. Mención en Formación de Jueces (Dictamen SI- D-004-2017 del 27-03/2017). ■ Licenciatura en Derecho, énfasis en Derecho Empresarial (Dictamen Técnico AOTC-D-001-2017, del 07-06-2017) ■ Maestría Leyes, reconocida Universidad Costa Rica (Dictamen AOTC-D-001-2017, de 07/06/207) ■ Maestría Profesional en Derecho (Dictamen Técnico AOTC-UOT-D-017- 2018 del 18-03-2018).
ECONOMIA:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bachillerato y Licenciatura en Economía, énfasis en Negocios, Pública y Estadística (Resolución DG-130-2005). ■ Bachillerato y Licenciatura, énfasis en Economía - Economía Internacional (resolución DG-335-2005). ■ Economía, énfasis en Investigación de Operaciones - Economía y Organización Exterior (C-175-92). ■ Maestría en Economía con énfasis en Banca y Mercado de Capitales (Resolución DG- 102-2005). ■ Maestría en Política Económica con énfasis Economía Internacional (Resolución DG-079-05, del 17-3-05). ■ Magister en Economía del Desarrollo, énfasis: Economía Empresarial y Competitividad, Gestión Macroeconómica y Políticas Públicas en la especialidad de Economía, dentro del alcance de artículo 2do-Resolución DG-120-05. (Resolución DG-085-2007 publicada en La Gaceta 79 del 25/04/2007 aviso 008-07. ■ Maestría Economía de la Regulación (Res. DG- 265-2007- La Gaceta 221 aviso 023-SC del 16/11/2007). ■ Maestría en Política Económica con mención en Sector Externo y Relaciones Internacionales (Resolución DG- 286-2007 publicada en La Gaceta 243 aviso 026-SC del 18/12/2007). ■ Maestría Política Económica, mención en Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica. (Resolución DG-002-08) ■ Maestría en Economía y Gestión Regional (Resolución DG-504-2008-La Gaceta 153-017-SC del 08/08/2008). ■ Licenciatura Economía Laboral (Resolución DG-342-2009- La Gaceta 15 aviso 001-SC del 22-01-2010). ■ Licenciatura en Ciencias Económicas con especialidad en Comercio Interior (Resolución DG-369-2010 del 04-11- 2010, publicada en el Diario Oficial La Gaceta No.226 del 22-11-2010). ■ Máster of Science en Economía ((Resolución DG-369-2010 del 04-11-2010, La Gaceta No226 del 22-11-2010). ■ Maestría en Gestión y Finanzas Públicas (DG-184-2011 del 15/03/2011, La Gaceta N°86 del 05/05/2011). ✓ Maestría Profesional Economía: Banca y Mercado Capitales (Dictamen No 063-2012 del 03/08/2012).
RELACIONES INTERNACIONALES:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ciencias Políticas - Jurista Internacional (Sólo para técnico jefe 1). ■ Licenciatura en Ciencias Políticas con énfasis en Política Internacional con base en el Bachillerato en Ciencias Políticas o Relaciones Internacionales (Informe IT-EOT-113-2003) (Resolución DG-088-2005). ■ Licenciatura en Ciencias Políticas con énfasis en Políticas Públicas y Planificación, siempre y cuando sea obtenida con base en el Bachillerato en Ciencias Políticas o en Relaciones Internacionales (Resolución DG-088-2005). ■ Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Comercio Exterior (Resolución DG-184-2005). ■ Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Diplomacia (Resolución DG-184-2005). ■ Maestría en Comunicaciones para la Paz - Relaciones Internacionales. ■ Licenciatura en Relaciones Internacionales (Resolución DG-114-2007-La Gaceta 92 Aviso 10-SC del 15/05/2007) ■ Maestría Relaciones Internacionales y Diplomacia (Res. DG-114-2007- Gaceta 92 Aviso 10-SC del 15/05/2007). ■ Maestría Relaciones y Cooperación Internacional (Res. DG-163-2007-Gaceta 138 aviso 014-SC del 18/07/2007). ■ Maestría en Diplomacia (Resolución DG-089-2011 del 03/02/201, La Gaceta N°48 del 09/03/2011).
CIENCIAS POLÍTICAS (DG-129-2007):
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ciencias Políticas, énfasis en Gobierno y Políticas Públicas / Política y Relaciones Internacionales-Políticas Públicas y Planificación-Política Internacional. ■ Maestría en Ciencias Políticas-Maestría en Ciencias Políticas con énfasis en Gerencia Política (DG220-2011). ■ Magister en Estudios Sociales y Políticos Latinoamericanos (Dictamen N°032-2016 del 28-09-2016). ■ Máster Universitario en Servicios Públicos y Políticas Sociales en la Especialidad en Investigadora (reconocida y equiparada por la Universidad de Costa Rica (Dictamen Técnico No. AGRH-DT-009-2020 del 20/05/2020). ■ Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

Nota. Elaboración en base a MREC (2024)

Anexo 3.

Formato general de entrevista semiestructurada realizada a los expertos entrevistados seleccionados

Entrevista semiestructurada
<p>Objetivo:</p> <p>En el marco de la tesis doctoral titulada "Propuesta para mejorar el proceso de incorporación de recurso humano idóneo en la séptima categoría del escalafón de la carrera diplomática y consular del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica", del Doctorado en Gerencia de Proyectos de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), se pretende con esta entrevista explorar funciones, beneficios, desafíos y oportunidades de la Academia Diplomática Manuel María de Peralta, la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y el punto de vista de la Dirección General del Servicio Civil, desde las perspectivas de actores clave, con enfoque de búsqueda de nichos de mejora en los procesos de contratación del personal diplomático que ingresa en la carrera diplomática en Costa Rica.</p>
<p>Intención:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La presente entrevista tiene como propósito recopilar información sobre las perspectivas, funciones y desafíos asociados a la contratación de personal diplomático. Los insumos proporcionados serán fundamentales para comprender el impacto de esta propuesta en la diplomacia costarricense, así como para identificar oportunidades de mejora en su implementación. ■ Se le asegura que la información compartida será tratada con estricta confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos. Agradezco profundamente su disposición y tiempo para participar en esta entrevista.
<p>Estructura de la Entrevista:</p> <p>1. Conceptualización</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo describiría el estado actual del proceso de incorporación de recurso humano para la séptima categoría del escalafón diplomático y consular en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto? ■ ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades del proceso de selección vigente? <p>2. Funciones y Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cuál cree que es el rol de la Academia (u oficina de recursos humanos) dentro del engranaje de la contratación? ■ ¿Existen mecanismos de retroalimentación o evaluación del proceso de ingreso por parte de los candidatos y evaluadores que usted conozca? Si es así, ¿cómo se implementan? <p>3. Desafíos y Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cuáles cree usted que sean los principales desafíos que enfrenta la Academia Diplomática para garantizar la incorporación de personal altamente calificado? <p>4. Insumos de los expertos para la propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo percibe la posibilidad de implementar un modelo basado en evaluación por competencias como parte del proceso de selección? ¿Qué beneficios o complicaciones prevé en su aplicación? ■ ¿Considera necesario incluir nuevas herramientas o metodologías específicas en la selección, como simulaciones prácticas, análisis de casos o evaluaciones psicométricas? ¿cuáles recomendaría?

Nota. Elaboración propia

Anexo 4.

Formato general de encuesta estructurada realizada a personas en periodo de prueba, agregados y terceros secretarios vía correo electrónico

Cuestionario Estructurado
<p>Objetivo: Recopilar opiniones de personas que intentan ingresar a la carrera diplomática o han realizado el proceso recientemente en cuanto a eficiencia y percepción del impacto de realizar el proceso de Concurso de Oposición.</p>
<p>Intención: Estimable participante. El propósito es recopilar su percepción sobre el proceso de ingreso a la carrera diplomática y consular del MREC-Costa Rica. Su opinión permitirá identificar áreas de mejora y diseñar una propuesta que optimice este proceso y recomendaciones para su mejora. Toda la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos y de investigación. La encuesta es anónima, por lo que no se le solicitarán datos personales que permitan identificarle. Su participación es voluntaria y puede optar por no responder a alguna pregunta si lo desea. - Tiempo estimado: 10 minutos. - Gracias.</p>
<p><u>Sección A: Datos Generales</u></p> <p>¿Cuál es su rango actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● En periodo de prueba ● Agregado ● Tercer secretario <p>¿Cómo describiría su experiencia general con el proceso de ingreso a la carrera diplomática y consular?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Muy satisfactoria ● Satisfactoria ● Neutra ● Insatisfactoria ● Muy insatisfactoria <p><u>Sección B: Eficiencia Operativa del concurso de Oposición</u></p> <p>¿Considera que las etapas del concurso de oposición (exámenes, entrevistas, etc.) fueron claras y transparentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo <p>En su opinión ¿qué aspectos del proceso actual podrían mejorarse para hacerlo más eficiente y equitativo?</p> <p><u>Sección C: Dificultad</u></p> <p>¿Cree que las evaluaciones realizadas durante el concurso reflejan adecuadamente las competencias y habilidades necesarias para el ejercicio diplomático?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí, completamente ● En parte ● No, en absoluto <p>¿Cree que las evaluaciones realizadas durante el concurso en términos generales tienen un nivel de dificultad adecuado para la exigencia diplomática profesional esperada?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí, completamente el nivel es el adecuado. ● Estaban muy fáciles. ● Estaban difíciles. <p><u>Sección D: Percepción General</u></p> <p>¿Tuvo algún inconveniente significativo o identificó retrasos durante el proceso de ingreso? De ser así, ¿cuáles fueron y cómo cree que podrían solucionarse?</p> <p>¿Qué tan satisfecho está con el sistema de ingreso a la carrera diplomática costarricense?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente satisfecho ● Satisfecho ● Indiferente ● Poco satisfecho ● Totalmente insatisfecho <p>¿Qué áreas considera, requieren mejoras inmediatas al sistema de ingreso a la carrera? ¿Qué sugerencias haría para mejorar la experiencia futura de candidatos en concursos de oposición para la carrera diplomática y consular?</p> <p><u>Agradecimiento:</u> Gracias por participar. Su aporte contribuirá significativamente al diseño de propuestas que busquen optimizar el proceso de incorporación de personal en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.</p>
<p>Formato de respuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las preguntas utilizan una combinación de escalas Likert y opciones cerradas. ● Incluye una pregunta abierta para comentarios adicionales.

Nota. Elaboración propia

Anexo 5.

Formato general de encuesta estructurada realizada a estudiantes de la maestría profesional en diplomacia de la UCR y la Academia Manuel María de Peralta, mediante invitación general para su llenado vía correo electrónico.

Cuestionario Estructurado

<p>Objetivo: Recopilar datos específicos sobre la opinión de las personas que están intentado ingresar a la carrera diplomática o han realizado el proceso recientemente en cuanto a eficiencia y percepción del impacto de realizar el proceso de Concurso de Oposición para ingreso a la carrera diplomática.</p>
<p>Intención: Recopilar su percepción sobre el proceso de ingreso a la carrera diplomática y consular del MREC de Costa Rica. Su opinión es fundamental para identificar áreas de mejora y diseñar una propuesta que optimice este proceso e identificar recomendaciones estratégicas para su mejora. Toda la información proporcionada de estricta confidencialidad y utilizada para fines académicos y de investigación. La encuesta es anónima, no se solicitarán datos personales y de identificación. Su participación es voluntaria y puede optar por no responder lo que no desee. Gracias por su colaboración, disposición y tiempo.</p> <p>Tiempo estimado: 10 minutos.</p>
<p>Estructura del cuestionario:</p> <p>Sección A: Datos Generales</p> <p>¿Cómo describiría la claridad de la información general suministrada de cara al proceso de ingreso a la carrera diplomática y consular costarricense?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente clara ● Clara ● Neutra ● Poco clara / Nada clara <p>Sección B: Eficiencia Operativa del concurso de Oposición</p> <p>¿Considera que el concurso de oposición (exámenes, entrevistas, etc.) garantizan transparencia suficiente?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo ● En desacuerdo ● Totalmente en desacuerdo <p>En su opinión, de lo que conoce, ¿qué aspectos del proceso actual podrían mejorarse para hacerlo más eficiente y equitativo? - (Respuesta abierta)</p> <p>Sección C: Dificultad</p> <p>¿Siente que lo que ha aprendido en la maestría le permitirá afrontar con más tranquilidad el concurso de oposición y, eventualmente, los exámenes de oposición?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí, completamente ● En parte ● No, en absoluto <p>¿Considera que la maestría en diplomacia debiera ser la única vía de ingreso a la carrera diplomática?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No <p>Sección D: Percepción General</p> <p>¿Podría pensar en aplicar al concurso de oposición en los próximos 4 años?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí ● No <p>¿Qué áreas, de lo que conoce, considera que requieren mejoras inmediatas al sistema de ingreso a la carrera? ¿Qué sugerencias específicas haría para mejorar la experiencia de los candidatos en futuros concursos de oposición para la carrera diplomática y consular? - (Pregunta abierta)</p>
<p>Agradecimiento: Gracias por participar en esta encuesta. Su aporte contribuirá al diseño de propuestas que busquen optimizar el proceso de incorporación de personal en el MREC.</p>
<p>Formato de respuestas: Las preguntas utilizan una combinación de escalas Likert y opciones cerradas. Incluye una pregunta abierta para comentarios adicionales.</p>

Nota. Elaboración propia.

Anexo 6.

Entrevistados y documentos jurídicos realizados

Entrevistados
<ul style="list-style-type: none"> ■ Carranza López, K. (2025). Jefe de la Unidad de Sistematización y Estandarización para la Evaluación de la Idoneidad de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica (DGSC). Entrevista realizada el día 23 de mayo de 2025, por vía virtual. ■ Sáenz Carbonell, J. (2025). Exdirector de la Academia del Servicio Exterior del MREC de Costa Rica. Entrevista realizada el día 1 de febrero de 2025, presencialmente. ■ Sanabria Castro, M. (2025). Directora de la Academia del Servicio Exterior del MMREC de Costa Rica. Entrevista realizada el día 29 de enero de 2025, presencialmente. ■ Ramírez Gamboa, I. (2025). Coordinador de gestión del empleo en la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MREC de Costa Rica. Entrevista realizada presencialmente el 29/04/2025.
Principales documentos jurídicos consultados
<ul style="list-style-type: none"> ■ Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961). Organización Naciones Unidas (ONU). ■ Convención de Viena sobre Relaciones Consulares (1963). Organización de Naciones Unidas (ONU). ■ Constitución Política de la República de Costa Rica (1949). ■ Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica (1962). ■ Estatuto de Servicio Civil de Costa Rica (1953). ■ Reglamento al Estatuto de Servicio Civil de Costa Rica (1954). ■ Estatuto del Servicio Exterior de la República de Costa Rica (1965). ■ Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de Costa Rica (2001). ■ Reglamento Concurso de oposición y el ingreso a la carrera del Servicio Exterior de Costa Rica (2022). ■ Reglamento sobre Atinencias Académicas Aplicables al Régimen Servicio Exterior, Costa Rica (2020). ■ Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas de Costa Rica (2018). ■ Ley Marco de Empleo Público de Costa Rica (2022). ■ Reglamento de Tareas y Funciones del MREC, Costa Rica (2025). ■ Reglamento Autónomo de Servicio y Organización del MREC, Costa Rica (1994).

Nota. Elaboración propia.